



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Economia e Gestione delle Arti e delle attività culturali
(EGArt)

Tesi di Laurea

La spinta gentile in ambito artistico-culturale

Relatrice

Prof.ssa Valeria Maggian

Laureanda

Cecilia Di Tomassi

Matricola 858770

Anno Accademico

2020/2021

“Le piccole cose sono responsabili dei grandi cambiamenti.”
(Paulo Coelho)

Introduzione	p. 1
Capitolo I. Economia Comportamentale e Teoria dei Nudge	p. 3
1.1 Siamo tutti soltanto esseri Umani	p. 3
1.2 Alla scoperta degli errori cognitivi	p. 8
1.3 Il concetto di Nudge: una breve panoramica	p. 18
1.4 La spinta gentile degli "architetti delle scelte"	p. 20
1.5 Ingredienti per un Nudge efficace	p. 26
1.6 Caratteristiche fondative del Nudge	p. 31
1.7 Il Nudge come politica di governo	p. 35
1.8 L'economia comportamentale dell'Arte e della Cultura	p. 39
Capitolo II. Una "spinta" alle donazioni	p. 47
2.1 La nobile arte di donare	p. 47
2.2 Donatori dalla razionalità limitata	p. 52
2.3 Economia comportamentale e mecenatismo culturale	p. 61
2.4 Le evidenze empiriche che spingono le donazioni	p. 70
Capitolo III. Gamification e Nudge	p. 76
3.1 La Gamification	p. 76
3.2 Una panoramica sul concetto di Gamification	p. 79
3.3 Framework concettuale della Gamification	p. 82
3.3.1 DMC: Dinamiche, Meccaniche, Componenti	p. 87

3.3.2 <i>La Triade PBL</i>	p. 89
3.4 Gamification e Motivazione	p. 92
3.4.1 <i>Integrazione della Self-Determination Theory e il Framework MDA</i>	p. 97
3.5 Level Up: Gamification 3.0	p. 98
3.6 La Multidisciplinarietà della Gamification	p. 101
3.7 Gamification in ambito culturale	p. 102
3.8 Behavior Change: tra Gamification e Nudging	p. 111
Conclusioni	p. 122
Bibliografia	p. 124
Sitografia	p. 132

Introduzione

Il presente lavoro di tesi rappresenta una spinta verso una sorta di umanesimo, cioè nella direzione di mettere l'uomo e le sue caratteristiche al centro dell'attenzione. È proprio dalla profonda conoscenza della natura umana che è possibile attivare meccanismi capaci di guidare le persone verso comportamenti migliori in qualsiasi campo dell'esistenza, compreso quello artistico-culturale. Ogni giorno gli individui sono chiamati a prendere numerose decisioni. Ma, nell'agire, si comportano spesso in modo anomalo, anche con conseguenze serie, in quanto sono continuamente sospesi fra processi cognitivi opposti: razionale e irrazionale, complesso e semplice, rapido e lento, ecc. In una realtà così complessa come quella odierna, in cui l'uomo è posto di fronte a numerose scelte, senza il tempo, la razionalità e la conoscenza sufficienti per affrontarle al meglio, viene presentato, come base di questo elaborato, lo strumento, geniale e allo stesso tempo semplice, del *Nudging*, frutto e sfruttatore dei "difetti" umani.

Il Capitolo I si apre con lo studio dell'uomo e i conseguenti fallimenti comportamentali che sono alla base della *Behavioral economics*, il cui obiettivo è il miglioramento del potere esplicativo dell'analisi economica e delle politiche economiche conseguenti. Infatti, i modelli economici basati sul pensiero neoclassico, non considerando la razionalità limitata, la conoscenza incompleta e, in generale, la complessità della natura umana, non presentano necessariamente una immagine reale del comportamento degli individui. Diversamente, l'economia comportamentale, prendendo in prestito intuizioni tanto dall'economia tradizionale quanto dalla psicologia e da altre scienze sociali, si concentra sulle debolezze umane e le trasforma in punti di forza. Il presupposto di base è che gli esseri umani fanno scelte non sempre razionali e logiche. Essi, per prendere una decisione, si affidano anche a delle scorciatoie mentali, che se pur utili nella maggior parte dei casi, li portano ad errare in modo sistematico. A causa dei "difetti" del processo decisionale, viene introdotto il concetto di *Nudge*, che funziona sfruttando tali difetti. Questo strumento ha l'obiettivo di indirizzare il comportamento delle persone verso il "meglio", senza ledere però la libertà individuale. Ma ciò che rende innovativa questa teoria è che non si limita a

descrivere l'irrazionalità umana, ma si spinge oltre, cercando di prevederne in anticipo la direzione.

Il Capitolo II esamina, invece, come possono essere utilizzate le intuizioni delle scienze comportamentali per capire il perché le persone donano e come queste conoscenze possono essere applicate per incoraggiare le donazioni. Vengono esaminati molteplici modi in grado di spingere "gentilmente" le persone a donare di più e viene dimostrato come cambiare il contesto in cui il potenziale donatore prende le decisioni, fisico, verbale o sociale che sia, può realmente influenzarne il comportamento.

Inoltre, sia nel Capitolo I che nel Capitolo II, viene indagata l'applicazione dei risultati dell'economia comportamentale, tra cui la teoria dei *Nudge*, nel settore culturale. In particolare, vengono presentate delle esperienze concrete aventi l'obiettivo di incentivare la partecipazione culturale e il sostegno economico alle organizzazioni artistiche.

Nel Capitolo III, viene introdotto e descritto approfonditamente il concetto di *Gamification*, cioè l'utilizzo di meccaniche di gioco in ambienti non ludici al fine di incoraggiare la motivazione, il coinvolgimento e il divertimento degli individui. Essa è uno strumento multidisciplinare con molteplici campi di applicazione, tra cui quello culturale in cui viene implementata come strategie di *audience development* e di *audience engagement*, in quanto capace di rivolgersi al pubblico in modo innovativo. Come il *Nudging*, anche la *Gamification* rappresenta una tecnica capace di influenzare, modificare e attivare un cambiamento comportamentale. Infatti, viene esplicitato che le due tecniche sopracitate sono collegate, in quanto gli elementi gamificati, sfruttando la predisposizione del cervello umano a voler vivere le esperienze offerte dal gioco, fungono da "spinte" efficienti verso risultati desiderabili.

Capitolo I

Economia Comportamentale e Teoria dei Nudge

1.1 Siamo tutti soltanto esseri Umani

“Non ho mai pensato di sostenere che ci sia qualcosa di sbagliato nelle persone; siamo tutti soltanto esseri umani.”

(Thaler, 2018, p. 9).

Le *behavioral sciences* (scienze comportamentali) suggeriscono che il comportamento umano è caratterizzato da emotività, fallibilità ed è condizionato dal contesto in cui vengono prese le decisioni. In altre parole: *“behavior is not so much thought about, it simply comes about”* (Vlaev et al., 2016, p. 551). La conoscenza della mente umana rappresenta, per coloro che sono incaricati di plasmare, sia fisicamente che socialmente, l'ambiente umano, un importante strumento capace di guidare il comportamento nella direzione prevista e in modi che avvantaggiano la società e le persone coinvolte (Hunnes, 2016). Il campo di studio che ha l'obiettivo di identificare e comprendere le ragioni e le motivazioni che sono alla base dell'agire è l'economia comportamentale (*behavioral economics*, BE), che estende l'economia tradizionale lasciando spazio alla natura umana e alle emozioni che condizionano le scelte degli individui. Infatti, secondo Jim Clifton, presidente e CEO di Gallup, società di analisi e consulenza americana, il processo decisionale è per il 70% emotivo e per il 30% razionale. La *behavioral economics* prende in prestito tanto dalla psicologia quanto dall'economia. La prima si occupa dell'individuo reale, quindi dei suoi comportamenti, delle sue aspirazioni e delle sue influenze; invece, la seconda si concentra sul mercato e sul come gli individui e le famiglie vi prendono decisioni (IRF, 2017). L'economia comportamentale applica concetti sviluppati nell'ambito della psicologia sperimentale e comportamentale rispetto alla disciplina del processo decisionale umano (cioè lo studio di come gli esseri umani prendono effettivamente le decisioni) in campo economico. Inoltre, utilizza il metodo sperimentale per testare e comprendere meglio le teorie economiche.

Il successo dell'economia comportamentale deriva dalla combinazione di (Brzezicka & Wisniewski, 2014):

- deduzione economica e induzione psicologica;
- logica economica della scelta e analisi psicologica del comportamento umano;
- modelli formali e normativi di comportamento economico determinati da principi di razionalità e approccio psicologico alle decisioni finanziarie prese dagli individui.

A differenza dell'economia neoclassica, nella quale i modelli hanno alla base assunzioni tali per cui è possibile per l'agente economico implementare decisioni ottimali, secondo un processo decisionale caratterizzato da completa razionalità e volto alla massimizzazione dell'utilità del singolo, intesa in termini monetari e/o di consumo, l'economia comportamentale tiene conto dell'effetto che i vincoli di tempo e le emozioni hanno sulle scelte, sfumando così la tradizionale interpretazione del comportamento umano (IRP, 2017; Hummel & Maedche, 2019). Secondo gli economisti, gli agenti economici possono essere rappresentati dall'*Homo oeconomicus*, che è razionale, calcolatore ed egoista, ha capacità computazionali illimitate e non commette mai errori sistematici (Cartwright, 2018). Dunque, equiparano l'uomo ad un cyborg che calcola costi e profitti, ma che manca di passione, non cede alle tentazioni e che non è altruista (Brzezicka & Wisniewski, 2014). Questa visione del comportamento umano ha, infatti, delle carenze che derivano da (Brzezicka & Wisniewski, 2014):

- 1) l'assenza di informazioni complete nel processo decisionale;
- 2) l'omissione dell'apprendimento in quanto si assume che il soggetto risolva un dato problema al primo tentativo;
- 3) l'esclusione degli attributi intrinseci della natura umana che sono vitali per l'economia;
- 4) l'assunzione che i soggetti siano pienamente razionali.

Economisti, politici, imprenditori ed istituzioni si sono affidati per molto tempo al modello dell'*homo oeconomicus* senza però considerare il divario tra la realtà e la teoria. Il motivo di ciò è da ricondurre all'idea diffusa per cui gli individui, anche se non

in grado di risolvere effettivamente problemi complessi, che secondo le assunzioni del modello economico neoclassico dovrebbero saper gestire, si comportano come se (*as if*) lo fossero (Thaler, 2018).

La visione limitata del comportamento umano, propria dell'economia neoclassica che si basa sulla matematica e meno sulle influenze morbide della psicologia, della sociologia e della filosofia, è stata oggetto di crescenti pressioni negli ultimi decenni (IRF, 2017). Psicologi cognitivi, sociali e persino economisti, già negli anni Cinquanta e Settanta, hanno dimostrato che gli uomini hanno razionalità limitata, sono soggetti a *bias* comportamentali e si affidano spesso a scorciatoie mentali ed abitudini per prendere decisioni (Lehner et al., 2016). Mentre l'economia tradizionale ignora la razionalità limitata, la conoscenza incompleta e la complessità della natura umana, l'economia comportamentale si focalizza sulle sue debolezze e le trasforma in punti di forza. Dunque, la più grande differenza tra le due è il rispetto per la natura dell'uomo. Non a caso, il fulcro dell'economia comportamentale è quello di identificare e sfruttare i tratti umani per aiutare le persone, in modo onesto e trasparente, a fare scelte migliori (IRF, 2017). Essa riconosce che la natura umana è piena di deviazioni intrinseche che impediscono la massimizzazione dell'utilità vista come ottimizzazione della scelta. Gli individui scelgono, esprimono giudizi, seguono le loro aspirazioni e i loro sentimenti, sono spesso irrazionali e sviluppano set unici di euristiche decisionali. La fallibilità e il comportamento "anomalo" degli esseri umani, rispetto a quello "razionale e calcolatore" dei modelli economici, sono alla base del lavoro di Richard Thaler al quale, nel 2017, la Royal Swedish Academy of Sciences ha attribuito il premio Nobel "*per i suoi contributi all'economia comportamentale*" (Nobel Prize, 2017). Professore presso la University of Chicago Booth School of Business (USA), durante la sua carriera ha fornito basi empiriche e concettuali determinanti per la creazione di questo nuovo campo di studio, che ha avuto un impatto significativo in molte aree di ricerca economica e politica.

Oggi, l'economia comportamentale è una branca in rapida espansione della disciplina economica. Spiega lo stesso Thaler: "*Non è un'altra disciplina: è ancora economia, ma è una economia arricchita con robuste iniezioni di buona psicologia e di altre scienze sociali*" (Thaler, 2018, p. 14).

Come si legge nel comunicato stampa dell'Accademia Reale Svedese delle Scienze, i lavori di Thaler *“hanno costruito un ponte tra le analisi economiche e psicologiche del processo decisionale del singolo”*, rendendo così l'economia più umana. Infatti, *“He’s made economics more human”* sono state le parole pronunciate, subito dopo l’annuncio, dal professor Peter Gärdenfors, membro del comitato del premio. La scelta di conferire il Nobel ad un economista comportamentale non rappresenta però una novità. Già in passato, e ciò dimostra il crescente interesse negli anni, l’Accademia ha assegnato il premio Nobel per l'Economia a studiosi che potrebbero essere considerati economisti comportamentali, come: Robert W. Fogel (Nobel nel 1993), George Akerlof (Nobel nel 2001), Daniel Kahneman e Vernon L. Smith (Nobel nel 2002), Elinor Ostrom (Nobel nel 2009) e Robert J. Shiller (Nobel nel 2013), rappresentando così il 6% di tutti i premi Nobel conferiti (Shiller, 2017). Ma la strada di questo nuovo campo di ricerca è stata aperta ancora prima, verso la metà degli anni '50, da Herbert Simon, vincitore anche egli del Premio Nobel per l'economia nel 1978 per la sua *“ricerca pionieristica sul processo decisionale all'interno delle organizzazioni economiche”*. Avendo riconosciuto i limiti affrontati dagli esseri umani, ha introdotto la nozione di *bounded rationality* e dimostrato così la presenza in loro di restrizioni nell’elaborazione di informazioni causate da capacità computazionali limitate e dall’incompletezza delle informazioni stesse. Simon rappresenta la BE *“early”*, mentre Kahneman, Tversky, Thaler e i loro colleghi, quella contemporanea (Arnott & Gao, 2019).

La contrapposizione tra la concezione tradizionale dell’agire umano derivante dall’assioma della razionalità e le intuizioni sul comportamento umano emerse dalla psicologia cognitiva e dall'economia comportamentale è ben rappresentata dalla distinzione *ECONS VS HUMANS*, introdotta da Richard Thaler e Cass Sunstein nel best seller *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*, pubblicato per la prima volta nel 2008 (Hansen, 2016). Alla base dell’approccio del professor Thaler vi è l’idea che, per fare una buona economia, bisogna tenere in mente che le persone sono umane. Ciò non vuol dire che bisogna smettere di tentare di descrivere il comportamento tramite modelli matematici, piuttosto smettere di credere che questi modelli rappresentino fedeli descrizioni dell’agire umano e di basare le decisioni sulle conseguenti analisi scorrette (Thaler, 2018). La critica dell’*homo oeconomicus* è un caposaldo della sua ricerca e viene illustrata, in maniera ironica, nell’introduzione del

libro. Leggendo un manuale di economia, dicono gli autori, si scopre che l'*homo oeconomicus* possiede le facoltà intellettuali di Albert Einstein, la capacità di memoria paragonabile a quella del Big Blue (il super computer dell'IBM) e una forza di volontà degna di Gandhi, ma le persone non sono fatte così. In modo più realistico, esse non appartengono alla sopracitata specie immaginaria (*Econi*) ma a quella dell'*Homo Sapiens (Umani)* (Thaler & Sunstein, 2014). Infatti, il mondo reale è fatto di *Human* e non di *Econ*. Di conseguenza, all'economia serve un approccio più ricco capace di riconoscere la loro esistenza e la loro importanza. Allo stesso tempo però, non devono essere eliminate le teorie che ipotizzano che tutti siano *Econi* in quanto fungono da base di partenza per modelli più realistici. Avendo gli esseri *Umani* comportamenti anomali rispetto a quelle creature fittizie che sono gli *Econi*, le assunzioni dei modelli economici classici non rispecchiano la realtà, producendo a volte predizioni sbagliate, anche con conseguenze serie. Dunque, l'introduzione degli *Human* nelle teorie economiche è necessaria per migliorare l'accuratezza delle predizioni ottenibili (Thaler, 2018). Negli ultimi quarant'anni, le scienze sociali hanno dimostrato che alcune delle scelte e dei comportamenti umani non sono coerenti con il modello neoclassico. Precisamente, l'economia comportamentale ha dimostrato che "*human behaviour and choice exhibit bounded rationality, bounded self-interest, and bounded willpower*" (Hansen, 2016, p. 161). Ciò spiega il perché le persone spesso non riescono a ragionare in modo da raggiungere le giuste conclusioni e una volta raggiunte il perché non agiscono, causando così il divario tra le buone intenzioni e il comportamento effettivo. Prove sperimentali hanno mostrato, infatti, che gran parte del comportamento umano, individuale e sociale, è il prodotto dell'elaborazione di informazioni da parte del cervello in modi non solo limitati ma anche cognitivamente distorti (Hansen, 2016). In breve, l'economia comportamentale "*modifica il modello economico standard per tenere conto delle proprietà psicofisiche di preferenza e giudizio, che creano limiti al calcolo razionale, alla forza di volontà e all'avidità*" (Camerer & Malmendier, 2007 citato in IRF, 2017, p. 7). Così, viene aperta la possibilità di progettare e sviluppare politiche capaci di riconoscere ed utilizzare la comprensione del reale comportamento umano e non come esso viene rappresentato e semplificato nei modelli economici tradizionali (Lehner et al., 2016).

1.2 Alla scoperta degli errori cognitivi

Il comportamento umano è complesso. Secondo le scienze comportamentali, tra cui l'economia comportamentale, esso è influenzato da molteplici fattori come i desideri, i bisogni, le norme e i valori sociali, il contesto infrastrutturale ed istituzionale, il clima politico ed economico. La comprensione di come le persone agiscono in determinati contesti e situazioni aiuta ad elaborare politiche efficaci ed efficienti che implicano e promuovono cambiamenti comportamentali sostenibili e che, in generale, migliorano le condizioni di vita. Il già citato libro di Thaler e di Sunstein (2014) diffonde alcune intuizioni delle scienze comportamentali, le loro applicazioni nel processo decisionale e nell'elaborazione di politiche che migliorano il benessere individuale e sociale su denaro, salute e felicità. Infatti, prendendo spunto dalla psicologia cognitiva e sociale, viene evidenziata la natura non razionale della specie umana, l'importanza dei *bias* comportamentali e del contesto decisionale (Lehner et al., 2016). La premessa di base di questo bestseller è che il processo decisionale e il comportamento umano, in contrasto con quello dell'agente perfettamente razionale caratterizzante il modello dell'economia standard, è spesso influenzato in modo sistematico da cambiamenti sottili e apparentemente insignificanti nel contesto decisionale, cioè l'ambiente in cui gli individui compiono le proprie scelte (Hansen & Jespersen, 2013). *“Siamo esseri umani, non calcolatori perfettamente razionali, e siamo condizionati da troppe informazioni contrastanti, dalla complessità della vita quotidiana, dall'inerzia e dalla limitata forza di volontà. È per questo che abbiamo bisogno di un “pungolo”, di una spinta gentile che ci indirizzi verso la scelta giusta: di un Nudge.”* (descrizione di Thaler & Sunstein, 2014). In generale, questo concetto racchiude il fatto che il comportamento e il processo decisionale sono influenzati da *cognitive boundaries and biases* in modi che possono essere utilizzati per promuovere determinati comportamenti (Hansen, 2016). La teoria dei *Nudge*, dunque, non cerca di cambiare la natura umana ma la segue (Vlaev et al., 2016).

Per migliorare la comprensione del comportamento umano bisogna riconoscere che le persone errano in maniera sistematica. Un importante contributo è stato fornito da Daniel Kahneman, premio Nobel per l'Economia nel 2002 *"per aver integrato intuizioni dalla ricerca psicologica nella scienza economica, in particolare riguardo al giudizio*

umano e al processo decisionale in condizioni di incertezza". Il suo pensiero confluisce nel celebre libro *Thinking, Fast and Slow* (2011), la cui pubblicazione ha persino condotto la rivista *The Economist* (2011) a mettere a confronto i suoi risultati con quelli di Copernico e Darwin. Come il primo ha rimosso la Terra dal centro dell'universo e il secondo ha fatto cadere gli umani dal loro trespolo biologico, Kahneman ha dimostrato che gli uomini non sono i modelli della ragione che assumono di essere. Secondo lo psicologo israeliano, essi non ragionano in modo sbagliato ma agiscono spesso intuitivamente, cioè il loro comportamento è guidato da ciò che vedono in un determinato momento e non da ciò che sono in grado di calcolare. Ciò significa che dietro alla frequente mancanza di razionalità delle persone, non vi è stupidità o poca istruzione ma semplicemente esse sono umane, cioè sono guidate dall'intuizione e dalle emozioni (Kanev & Terziev, 2017). Il titolo del suo bestseller si riferisce a due modi di pensare dell'uomo: uno veloce, intuitivo ed emotivo e l'altro lento e calcolatore. Uno dei primi argomenti introdotti nel libro *Nudge*, non a caso, è la teoria del processo duale, basata sulla distinzione tra due sistemi cognitivi diversi: uno intuitivo ed automatico e l'altro riflessivo e razionale, indicati rispettivamente dagli autori come "Sistema impulsivo" e "Sistema riflessivo". Kahneman, invece, chiama loro "Sistema 1" e "Sistema 2" e fornisce le seguenti definizioni (Kahneman, 2011, pp. 20-21):

- *"System 1 operates automatically and quickly, with little or no effort and no sense of voluntary control"*.
- *"System 2 allocates attention to the effortful mental activities that demand it, including complex computations. The operations of System 2 are often associated with the subjective experience of agency, choice, and concentration"*.

La Figura 1.1 mostra le caratteristiche dei due sistemi pensati come agenti con le loro abilità, limitazioni e funzioni individuali. Il sistema impulsivo è rapido e percepito come istintivo, mentre quello riflessivo è più ponderato e consapevole.

L'autore (Kahneman, 2011) precisa che essi non riguardano una presenza fisica nel cervello, ma una metafora, una trovata narrativa capace di far comprendere il

funzionamento della mente umana. Anche Sunstein (2013) si esprime sull'idea dei due sistemi, concludendo che essa è un dispositivo euristico, cioè una semplificazione progettata per indicare un'elaborazione automatica e senza sforzo e una più complessa e laboriosa.

<i>Sistema impulsivo</i>	<i>Sistema riflessivo</i>
Incontrollato	Controllato
Spontaneo	Meditato
Associativo	Deduttivo
Rapido	Lento
Inconsapevole	Consapevole
Abile	Ligio alle regole

Figura 1.1: I due sistemi cognitivi

Fonte: Thaler & Sunstein, 2014

I seguenti eventi mentali, che avvengono automaticamente e richiedono uno sforzo minimo o nullo, sono esempi di attività attribuite al Sistema 1:

- Rilevare che un oggetto è più distante di un altro.
- Orientarsi verso la fonte di un suono improvviso.
- Completare la frase “pane e...”
- Fare una faccia disgustata davanti ad un'immagine raccapricciante.
- Detestare l'ostilità in un tono di voce.
- Rispondere a $2 + 2 = ?$
- Leggere le parole su grandi cartelloni pubblicitari.
- Guidare un'auto su una strada deserta.
- Trovare la mossa decisiva in una partita di scacchi (se si è campioni).

- Comprendere frasi semplici.
- Riconoscere che "un'anima mite e ordinata con una passione per i dettagli" assomiglia ad uno stereotipo professionale.

Sono comprese in questo sistema competenze innate che gli uomini condividono con altri animali, come la capacità di percepire il mondo, riconoscere gli oggetti, orientare l'attenzione, evitare perdite e temere i ragni. Altre attività mentali diventano veloci e automatiche attraverso numerose ripetizioni. Questo sistema agisce autonomamente e non può essere disattivato a piacere. La sua funzione principale è mantenere e aggiornare il modello del proprio mondo personale, che è costruito da associazioni che collegano idee di circostanze, eventi, azioni e risultati che si verificano regolarmente, contemporaneamente o nel breve periodo. Attraverso la formazione e il rafforzamento di questi collegamenti, viene prodotta la rappresentazione della struttura degli eventi della vita e l'interpretazione del presente e delle aspettative future.

Invece, esempi tra le svariate operazioni del Sistema 2, caratterizzate dalla richiesta di attenzione e interrotte quando questa viene distolta, sono:

- Prepararsi al colpo di pistola di avviamento in una corsa.
- Concentrare l'attenzione sui clown del circo.
- Concentrarsi sulla voce di una determinata persona in una stanza affollata e rumorosa.
- Cercare una donna con i capelli bianchi.
- Ricercare nella memoria per identificare un suono sorprendente.
- Mantenere una velocità di camminata più veloce di quella naturale.
- Monitorare l'adeguatezza del comportamento in una situazione sociale.
- Contare la presenza della lettera "A" in una pagina di testo.
- Dire a qualcuno il proprio numero di telefono.
- Parcheggiare in uno spazio ristretto (per la maggior parte delle persone eccetto gli addetti al garage).
- Confrontare il valore di due lavatrici.

- Compilare un modulo fiscale.
- Verificare la validità di un complesso argomento logico.

Il Sistema 2 ha la funzione di monitorare e controllare pensieri e azioni proposti dal Sistema 1, consentendo lo sviluppo direttamente nel comportamento di alcuni e sopprimendo o modificando altri. Esso è caratterizzato dalla pigrizia, cioè dalla volontà di impegnarsi lo stretto necessario ed è responsabile dell'autocontrollo, in quanto uno dei suoi compiti è superare gli impulsi del Sistema 1. In parte, ha infatti la capacità di cambiare il modo in cui funziona il Sistema 1, programmando le funzioni, normalmente automatiche, di attenzione e di memoria.

Il Sistema 1 può riflettere il comportamento degli *Humans*, al contrario, gli *Econs* pensano e agiscono in conformità con il Sistema 2. I due sistemi sono entrambi attivi ogni volta che l'uomo è sveglio. Mentre il Sistema 1 funziona automaticamente, il Sistema 2 è normalmente in una modalità di minimo sforzo durante cui è utilizzata solo una piccola parte della sua capacità. Il primo elabora il mondo e genera continuamente suggerimenti per il secondo sotto forma di impressioni, intuizioni, intenzioni e sentimenti; se approvate dal Sistema 2, le impressioni e le intuizioni si trasformano in credenze e gli impulsi in azioni volontarie. La maggior parte delle volte, il Sistema 2 adotta i suggerimenti del Sistema 1 con poche o nessuna modifica in quanto le persone agiscono secondo le proprie impressioni e i propri desideri. Invece, quando il Sistema 1 incontra delle difficoltà, fa appello al Sistema 2 per produrre una specifica e dettagliata elaborazione che possa risolverle. Quest'ultimo monitora costantemente il comportamento individuale e di conseguenza potenzia la propria attività quando rileva che si sta per commettere un errore, cioè si attiva quando viene individuato un evento che viola il modello di mondo caratterizzante il Sistema 1. In definitiva, quello che l'uomo (il Sistema 2) fa e pensa ha origine nel Sistema 1, ma il secondo impugna la situazione quando le cose sono difficili e generalmente ha l'ultima parola. La divisione del lavoro tra i due sistemi è efficiente, in quanto minimizza lo sforzo e ottimizza le prestazioni. Nonostante il Sistema 1 sia caratterizzato da modelli di situazioni familiari e previsioni a breve termine accurati, da reazioni iniziali alle sfide rapide ed appropriate, esso è soggetto a *bias*, degli errori sistematici che è incline a commettere in determinate circostanze (Kahneman, 2011).

Al fine di una più precisa comprensione dei due sistemi, si può associare il sistema impulsivo alle reazioni viscerali e il sistema riflessivo al pensiero consapevole (Thaler & Sunstein, 2014). Molte delle decisioni che gli uomini prendono ogni giorno non sono del tutto razionali, se non altro perché la maggior parte di essi conduce una vita frenetica, complicata e non passa tutto il tempo ad analizzare ed a pensare; anzi, la maggioranza delle azioni giornaliere sono istintive o abituali (IRF, 2017). Le persone commettono spesso errori perché si affidano eccessivamente al sistema impulsivo, nonostante l'accuratezza dei sentimenti viscerali. Gli *Econi*, essendo fortemente razionali, non prendono mai una decisione importante senza prima interpellare il proprio sistema riflessivo, al contrario degli Umani che qualche volta si accontentano della risposta data dal sistema impulsivo senza prendersi il tempo per riflettere (Thaler & Sunstein, 2014). Uno degli obiettivi del libro *Nudge* è proprio quello di capire se gli individui possano prendere decisioni utilizzando il sistema impulsivo senza incappare in pericolosi errori, rendendogli così la vita più semplice (Thaler & Sunstein, 2014). Dalle interazioni tra i due sistemi, gli psicologici israeliani, Amos Tversky e Daniel Kahneman, hanno scoperto che emergono euristiche, o regole pratiche, e le conseguenti distorsioni associate a ciascuna di esse. Per semplificare il processo decisionale, infatti, il cervello umano utilizza delle scorciatoie mentali (euristiche) che, per quanto utili, possono a volte portare a distorsioni (*bias*) sistematiche. Il loro programma di ricerca sullo studio delle decisioni umane, noto come "*Heuristics and Biases*" (Tversky & Kahneman, 1974), ha segnato l'inizio dell'economia comportamentale contemporanea ed è essenzialmente dedicato alla comprensione dei processi decisionali del Sistema 1. L'idea di fondo del programma è che gli esseri umani dispongono di tempo e capacità mentali in quantità limitate; per questo, per formulare dei giudizi usano delle semplici regole pratiche (Thaler, 2018).

I due psicologici, prendendo il concetto di euristica dal lavoro di Herbert Simon sulla razionalità limitata, ne hanno identificate tre, generali ed innate cioè caratterizzanti tutti gli uomini, che guidano il processo decisionale. Esse sono: *Availability* (disponibilità), *Representativeness* (rappresentatività), *Adjustment and Anchoring* (ancoraggio). Ciascun tipo viene utilizzato per ridurre lo sforzo mentale necessario a prendere una decisione. Ma, oltre ad essere fonte di efficacia nel processo decisionale umano, esse sono soggette a processi cognitivi che possono portare a decisioni

sbagliate e che rappresentano la seconda parte della ricerca. I *bias* sono comportamenti mentali non casuali che pregiudicano la qualità delle decisioni in quanto deviano da una valutazione formalmente corretta o normativamente desiderabile (Arnott & Gao, 2019; Tagliabue et al., 2019). Più precisamente, un *bias* cognitivo può essere definito in termini economici come *“a systematic error in human processing capacity, due to external influences or misattributions, based on previous concepts or experiences”* (Tagliabue et al., 2019, p. 2). Dunque, esso rappresenta la manifestazione della razionalità limitata degli umani. La definizione tecnica di *“euristica”* è: *“is a simple procedure that helps find adequate, though often imperfect, answers to difficult questions”* (Kahneman, 2011, p. 98).

Il primo tipo di euristica individuato è quella della disponibilità, definita dagli autori come una scorciatoia mentale per formulare giudizi di frequenza o probabilità in base alla facilità con cui si possono ricordare istanze o ricorrenze (Tversky & Kahneman, 1974). In altre parole, è un processo mentale senza sforzo attraverso cui le persone valutano la probabilità di un evento in base alla disponibilità nella memoria. Più precisamente, le persone hanno la tendenza a favorire le informazioni più recenti. *“Under the availability heuristic decisions are based on what comes to mind easily and quickly”* (Arnott & Gao, 2019, p. 5). Essa funziona, quindi, perché gli individui possono richiamare alla mente determinati ricordi più facilmente di altri. Ogniqualevolta che un esempio è facilmente richiamabile dalla nostra mente, il sistema impulsivo è profondamente consapevole del rischio, senza dover consultare tabelle statistiche. Collegati al concetto di disponibilità, sono l'accessibilità e la rilevanza. Ciò che è comune nell'esperienza quotidiana ha più probabilità di essere ricordato e considerato rilevante rispetto a qualcosa di meno familiare e ciò porta a distorcere i dati reali. Infatti, gli episodi facili da ricordare possono portare le persone a sopravvalutare la probabilità di un evento; contrariamente, si ha una sottostima quando non si ricordano episodi rilevanti. Questa euristica aiuta a comprendere molti comportamenti legati al rischio, tra cui le decisioni pubbliche e private sulle precauzioni da prendere. Una valutazione distorta del rischio può influenzare il modo in cui si risponde agli eventi economico-politici. Quando si verifica una "distorsione da disponibilità", l'utilizzo di punteggi, capaci di riportare la valutazione in linea con le probabilità reali, può migliorare le decisioni. Un modo efficace per aumentare la paura degli individui di un

evento negativo è ricordare loro un incidente simile in cui le cose non sono andate bene; invece, basta ricordare loro una situazione simile in cui tutto è andato per il verso giusto per aumentare la fiducia (Thaler & Sunstein, 2014).

La seconda delle tre euristiche individuate è quella della rappresentatività, in cui le probabilità sono valutate dagli individui (specialmente dai loro sistemi impulsivi) in base al grado in cui A è rappresentativo di B, ovvero in base al grado in cui A assomiglia all'immagine o allo stereotipo di B (Tversky & Kahneman, 1974). Per questo, essa può essere pensata come l'euristica della similarità. Come fanno notare gli autori (Thaler & Sunstein, 2014), si è portati a credere che una persona alta due metri abbia maggiori probabilità di diventare un giocatore di basket professionista rispetto ad uno alto un metro e sessantacinque in quanto la maggior parte dei giocatori di basket sono di alta statura. Ma quando similarità e frequenza differiscono, anche in questo caso, possono verificarsi delle distorsioni. Il ricorso a questa euristica può condurre alla visione di pattern, o motivi ricorrenti, anche dove non ce ne sono (Thaler & Sunstein, 2014).

Il terzo tipo è l'euristica di ancoraggio e di aggiustamento e descrive come le persone, quando effettuano stime, partono da un valore iniziale, un'ancora, per poi correggerlo al fine di arrivare alla decisione finale che si ritiene più appropriata. Il punto di partenza può essere fornito dalla formulazione del problema o il risultato di un calcolo parziale. Tuttavia, in entrambi i casi, gli aggiustamenti sono in genere insufficienti (Tversky & Kahneman, 1974) e per tale motivo si verifica la distorsione. L'ancoraggio ad un punto di partenza riduce così la complessità di uno scenario decisionale e spetta al decisore esprimere un giudizio su quanto spostare o modificare la decisione da questo punto (Arnott & Gao, 2019). In questo contesto, le ancore fungono da pungoli in quanto è possibile influenzare il numero che un individuo sceglie in una determinata situazione, suggerendo impercettibilmente il punto di partenza del suo processo decisionale. Ad esempio, nell'ambito di una donazione, sapendo che le opzioni proposte influenzano la somma di denaro che le persone scelgono di donare, tanto più si chiede, tanto più si ottiene. Più generose sono le opzioni, più i donatori scelgono somme maggiori (Thaler & Sunstein, 2014).

Per riassumere, le tre euristiche presentate nell'articolo *Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases* di Kahneman e Tversky del 1974 (p. 1131) sono:

- *“representativeness, which is usually employed when people are asked to judge the probability that an object or event A belongs to class or process B”;*
- *“availability of instances or scenarios, which is often employed when people are asked to assess the frequency of a class or the plausibility of a particular development”;*
- *“adjustment from an anchor, which is usually employed in numerical prediction when a relevant value is available”.*

Esse sono altamente economiche e generalmente efficaci in quanto consentono di rispondere automaticamente e immediatamente, senza troppi sforzi. Allo stesso tempo, portano a commettere errori sistematici e prevedibili. Una loro maggiore consapevolezza può aiutare ad evitarle e di conseguenza può portare a decisioni migliori (Tversky & Kahneman, 1974). Dopo questa pubblicazione, è stato compiuto uno sforzo di ricerca considerevole per identificare altre euristiche generali. Lo sviluppo più importante è l'*affect heuristic* (euristica dell'affetto), proposta dallo psicologo Paul Slovic, in cui i giudizi e le decisioni sono guidati direttamente da sentimenti positivi e negativi, con pochi interventi di riflessione e ragionamento (Kahneman, 2011). L'affetto, infatti, ha un ruolo centrale nelle teorie del doppio processo di pensiero, di conoscenza e di elaborazione delle informazioni. Questa euristica funziona perché le persone etichettano nella loro mente gli eventi e le rappresentazioni di oggetti con precedenti valutazioni dell'affetto (sentimento ed emozione). Proprio come l'immaginabilità, la memorabilità e la similarità che servono come spunti per giudizi di probabilità, l'affetto può servire come spunto veloce e senza sforzo nel processo decisionale (Slovic et al., 2007; Arnott & Gao, 2019).

Gli individui sono irragionevolmente ottimisti e questo spiega perché molti di essi si espongono al rischio, anche quando mettono in pericolo la loro vita (*ottimismo ed eccesso di fiducia*). Pensando di essere immuni dal verificarsi di eventi dannosi, molte persone non adottano misure preventive adeguate. Coloro che si assumono rischi a causa dell'eccesso di ottimismo potrebbero trarre beneficio dall'essere pungolati.

Un efficace *nudge* è, dunque, richiamare alla mente dell'interessato il possibile concretizzarsi di un evento negativo (Thaler & Sunstein, 2014). Inoltre, le persone non vogliono subire perdite e i loro sistemi impulsivi, spesso, hanno reazioni emotive forti in quanto quando si perde qualcosa si prova una infelicità doppia rispetto alla semplice felicità ottenuta dal guadagno di quella stessa cosa (*guadagni e perdite*). L'avversione alle perdite è parte della natura umana ed è causa di inerzia, cioè contribuisce a sviluppare un forte attaccamento a ciò che si possiede già. L'essere avversi alle perdite funge da pungolo cognitivo, spingendo a non fare cambiamenti, anche quando essi sono convenienti (Thaler & Sunstein, 2014). Generalmente gli individui tendono a preferire la situazione in cui già vivono, piuttosto che una ignota, e ciò rappresenta una ulteriore causa di inerzia. Questo fenomeno, che può essere facilmente sfruttato, è detto *distorsione verso lo status quo* e, in parte, dipende dalla mancanza di attenzione: molte persone, infatti, utilizzano l'euristica del "ma sì, è uguale". A causa dell'avversione alle perdite e dell'incertezza delle scelte, l'opzione di default richiama una grande quota di mercato ed agisce da pungolo molto efficace. In molti casi, la loro azione di spinta è ancora più potente, perché i consumatori riconoscono alle soluzioni di default l'implicita approvazione del soggetto che le ha scelte, come ad esempio il datore di lavoro o il governo (Thaler & Sunstein, 2014). Le persone, per giunta, reagiscono diversamente a seconda di come viene presentata l'informazione (*formulazione*). L'idea alla base di ciò che gli psicologi definiscono *framing* è che le scelte dipendono dal modo in cui i problemi vengono formulati e ciò è importante soprattutto per le politiche pubbliche. Le persone compiono scelte passivamente e in modo disinteressato, dal momento che il loro sistema riflessivo non si applica nella verifica di una risposta diversa ad una ulteriore formulazione. Il *framing* è, dunque, un pungolo molto efficace e deve essere scelto adeguatamente (Thaler & Sunstein, 2014). *"Il quadro che emerge è quello di individui presi da tante cose, che cercano di destreggiarsi in un mondo complesso nel quale non possono permettersi di ragionare a fondo ogni volta che devono fare una scelta. Per questo motivo, adottano regole pratiche ragionevoli che talvolta, però, li portano fuori strada. Poiché sono occupati e hanno una capacità di attenzione limitata, gli individui accettano le domande così come vengono poste, anziché cercare di stabilire se, a fronte di formulazioni alternative, darebbero risposte differenti."* (Thaler & Sunstein, 2014, p. 46)

Da ciò si deduce che le persone sono pungolabili e le loro scelte sono influenzate in un modo generalmente non considerato dal paradigma economico tradizionale. Inoltre, le anomalie comportamentali, che non vengono spiegate dal modello neoclassico, sono diventate invece motivo di progresso nell'economia comportamentale. Scoprire che sono naturali e sistematiche, ha permesso loro di essere studiate e dunque, di essere prevedibili (Kanev & Terziev, 2017).

1.3 Il concetto di Nudge: una breve panoramica

La reale conoscenza e spiegazione del comportamento umano e delle sue deviazioni dalla razionalità non esauriscono le intuizioni dell'economia comportamentale, la quale ha, inoltre, dimostrato come la prevedibilità dei fallimenti comportamentali permette di riconoscerli, spiegarli ma, soprattutto, anche di superarli (Kanev & Terziev, 2017). Gli errori che fanno "fallire" le persone possono anche essere utilizzati per aiutarle a fare scelte migliori. Infatti, comprendere in modo più completo il processo decisionale umano offre l'opportunità di influenzare le scelte che tengano maggiormente conto di come le persone rispondono al contesto decisionale (Vlaev et al., 2016). L'adozione del programma *Biases and Heuristics* costituisce la motivazione principale per l'elaborazione del concetto di *Nudge*, introdotto per la prima volta da Wilk nel 1999 ma reso popolare dal libro di Thaler e Sunstein (Tagliabue et al., 2019). Questo termine viene tradotto in italiano con "pungolo" e sta ad indicare qualsiasi aspetto della presentazione delle scelte che condiziona il comportamento individuale, senza vietare però alcuna possibilità. Esso rappresenta una spinta gentile verso una direzione desiderata in tutti i campi dell'esistenza (Thaler & Sunstein, 2014). La sua immagine più famosa (Figura 1.2), perché perfettamente rappresentativa ed esplicativa, raffigura un elefante che da dolcemente una spintarella ad un cucciolo, incoraggiandolo ad agire.

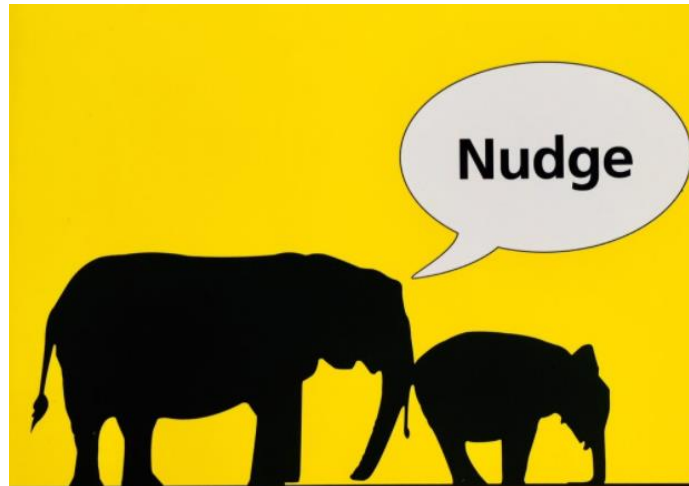


Figura 1.2: La spinta gentile

Fonte: Thaler & Sunstein, 2014

Nell'economia comportamentale, il termine utilizzato per indicare il metodo capace di modificare il comportamento umano, partendo da questa base teorica, è *Nudging*; esso, infatti, viene implementato per produrre risultati comportamentali prevedibili grazie alla comprensione di come il cervello umano percepisce il mondo e prende decisioni (Hunnes, 2016). La ragione d'essere del *Nudge* sta nello sfruttare a proprio vantaggio le euristiche e i *bias* che altrimenti fanno fallire, spesso, le persone (Hansen & Jespersen, 2013). Mongin e Cozic (2018) hanno individuato tre proprietà dell'intervento di spinta; esse sono:

- indirizza la scelta individuale alterando leggermente le condizioni di scelta (*Nudge 1*);
- utilizza strumentalmente i fallimenti della razionalità umana (*Nudge 2*);
- promuove il benessere alleviando gli effetti negativi dei fallimenti di razionalità che influenzano i processi decisionali degli individui (*Nudge 3*).

Thaler e Sunstein, consci del fatto che piccoli cambiamenti nel contesto decisionale portano gli individui a deviare rispetto al proprio interesse, suggeriscono che la comprensione del come e del perché ciò accade può essere utilizzata per "spingere" loro nella direzione giusta in termini di felicità, ricchezza e salute (Hansen & Jespersen, 2013).

1.4 La spinta gentile degli "architetti delle scelte"

Un *nudge* si riferisce a quelle caratteristiche che influenzano il comportamento umano in modi non conformi a quelli della razionalità economica. Infatti, la discussione su *Human* ed *Econs*, porta gli autori ad affermare la seguente definizione: *“Un nudge è un qualsiasi elemento che incide in misura significativa sul comportamento degli Umani ma che viene ignorato dagli Econi”* (Thaler & Sunstein, 2014, p. 14). Dunque, esso indica qualsiasi caratteristica contestuale che induce gli Umani a deviare dalle prescrizioni della razionalità normativa. In realtà, ciò che è stato appena enunciato rappresenta il corollario della definizione originale di *Nudge*: *“Un nudge è una spinta gentile, cioè qualsiasi aspetto dell'architettura delle scelte che altera il comportamento degli individui in maniera prevedibile, senza proibire alcuna opzione o modificare in misura significativa gli incentivi economici. Per essere considerato un semplice nudge, l'intervento deve poter essere evitato facilmente e senza costi eccessivi. I nudges non sono imposizioni, sono spinte gentili.”* (Thaler & Sunstein, 2014, p. 12; Hansen, 2016). Le due sopracitate definizioni rappresentano rispettivamente le proprietà *Nudge 2* e *Nudge 1* definite da Mongin e Cozic (2018).

L'omonimo libro (Thaler & Sunstein, 2014) si apre con un esempio esplicativo del concetto di *Nudge* basato sul riposizionamento del cibo in una mensa scolastica. Posizionare la frutta ad altezza occhi può essere considerato un *nudge* perché in questo modo, rendendola visivamente rilevante, gli studenti vengono spinti a seguire una dieta più salutare; al contrario, vietare il cibo-spazzatura non lo è. Questo esperimento, condotto nelle scuole, ha dunque dimostrato come la semplice disposizione e presentazione degli alimenti influisce sulle scelte degli alunni: il consumo di determinati alimenti (in questo caso salutari) è, infatti, aumentato del 25%. E da ciò si comprende come gli uomini possano essere effettivamente influenzati da piccoli cambiamenti contestuali (Thaler & Sunstein, 2014).

Il *Nudging* mira ad indirizzare le persone, nella quotidianità, verso un comportamento migliore, sia per vantaggio personale che per la società, mediante un'adeguata progettazione dell'architettura delle scelte (Cappa et al., 2020).

Poiché gli individui non sono sempre razionali nel prendere decisioni anzi, essi tendono a commettere errori, l'utilizzo dei *Nudge* agisce su questi ultimi cercando di contrastarli (Zotz & Walcher, 2016). La bontà delle scelte individuali viene meno, ad esempio, quando le persone non sono sufficientemente informate, sono inesperte e il feedback è scarso o poco frequente. In questi casi, è possibile migliorare le loro condizioni di vita, valutate in base alle loro stesse preferenze, cambiando lievemente l'architettura delle scelte (Thaler & Sunstein, 2014). Un architetto delle scelte (*choice architect*) "ha la responsabilità di organizzare il contesto nel quale gli individui prendono le decisioni" (Thaler & Sunstein, 2014, p. 9) e, se questo viene progettato in modo intuitivo, egli può migliorare la vita delle persone, in quanto un buon sistema di architettura delle scelte aiuta a migliorare la loro capacità di mappare le decisioni e, di conseguenza, a scegliere le opzioni che possono aumentare il loro benessere. Si possono trovare architetti delle scelte in molteplici ambiti del mondo reale, molti dei quali non si rendono neanche conto di esserlo. Colui che disegna le schede elettorali, il medico che illustra ai pazienti le possibili terapie a cui possono sottoporsi, il genitore che riferisce ai figli le differenti opzioni educative o qualsiasi venditore ne sono degli esempi, dal momento che sono tutti in grado di influenzare indirettamente le decisioni altrui e quindi di "spingere" (Thaler & Sunstein, 2014). Thaler e Sunstein, inoltre, affermano che non esiste un'architettura neutra; qualunque sia il modo in cui viene allestito il contesto delle decisioni, nolente o volente, esso sarà comunque in grado di influenzare le scelte individuali.

Dettagli piccoli e apparentemente insignificanti possono avere un grande impatto sul comportamento, avendo il potere di focalizzare l'attenzione degli individui in una determinata direzione. Un esempio è il bagno degli uomini dell'aeroporto Schiphol di Amsterdam, dove è stata inciso, in ogni orinatoio, l'immagine di una mosca nera. Attraverso una serie di esperimenti, è stato dimostrato che far concentrare le persone su un obiettivo ha migliorato la loro "mira" e ha contribuito a ridurre la fuoriuscita di urina dell'80%. La mosca nell'orinatoio (Figura 1.3) è l'esempio perfetto del *Nudge*: un piccolo elemento dell'ambiente che cattura l'attenzione e influenza il comportamento (Thaler, 2018).



Figura 1.3: Le mosche di Schipol

Fonte: <https://ottosunove.com/ottosublog/2019/03/11/lezione-nudge-spinta-gentile/>

Diventa evidente come una buona regola pratica sia pensare che *“ogni dettaglio conta”*, anche qualcosa che sembra insignificante come, per esempio, la forma della maniglia di una porta (Thaler et al., 2013). Thaler dimostra come gli studenti, che uscivano dall’aula prima che finisse la lezione di un suo corso sui processi decisionali manageriali, si trovavano, una volta avvicinati alla porta, tra due istinti opposti. Il primo, derivante dal sistema riflessivo attraverso cui gli individui usano la logica e il ragionamento per prendere le decisioni, affermava che per uscire dalla stanza si deve spingere la porta. L’altro, che fa parte del sistema automatico e che quindi non è collegato al *“pensare”*, affermava che è necessario tirare. Di solito, quest’ultimo istinto viscerale prevaleva e quindi tutti gli studenti tiravano la maniglia ma, sfortunatamente, le porte si aprivano verso l’esterno. Anche dopo averlo fatto notare all’interno della classe, la maggior parte degli studenti perseverava nel tirare la maniglia, il cui segnale non poteva essere ignorato. Le porte in questione, violando il principio psicologico *“compatibilità stimolo-risposta”*, rappresentavano infatti una cattiva architettura delle scelte. Secondo questo principio, il segnale che si percepisce deve essere compatibile con l’azione desiderata, ma se questo non avviene, quindi quando essi sono in opposizione, le persone sbagliano (Thaler & Sunstein, 2014; Thaler et al., 2013).

Il mondo è pieno di esempi di architetture che non tengono conto della psicologia umana e di conseguenza, soffrendo di tale mancanza, non indirizzano gli individui verso la decisione giusta, piuttosto li portano ad essere inclini all'errore. In un mondo fatto di *Econi*, questi dettagli non conterebbero, ma poiché quello reale è fatto da Umani, gli oggetti e gli ambienti dovrebbero essere progettati pensando alle loro caratteristiche e incorporando fattori umani. A riguardo, gli autori citano il libro di Donald Norman, *The Design of Everyday Things*, e l'esempio del design di un semplice fornello a quattro fuochi. Nella maggior parte dei casi, i fuochi dei fornelli sono disposti simmetricamente e le manopole sono disposte linearmente al di sotto (Figura 1.4). Anche questa disposizione, però, si colloca tra le cattive architetture in quanto, in questo modo, si può facilmente confondere l'ordine delle manopole e di conseguenza sbagliare il fornello da accendere.

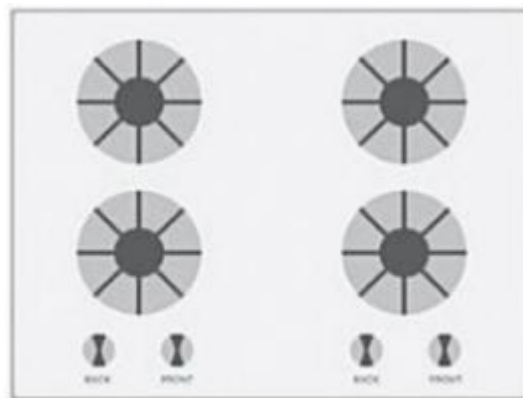


Figura 1.4: Design di un fornello a quattro fuochi

Fonte: Thaler & Sunstein, 2014

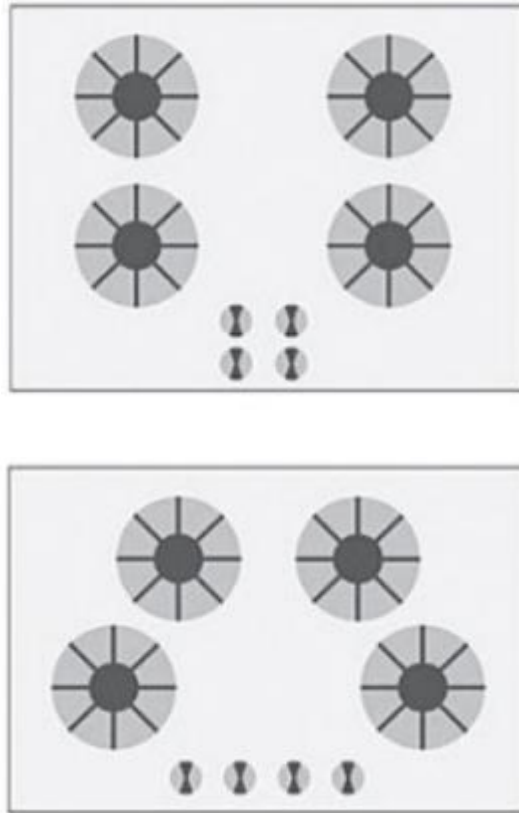


Figura 1.5: Design di un fornello a quattro fuochi

Fonte: Thaler & Sunstein, 2014

Nella Figura 1.5, vengono invece riportate due delle molteplici combinazioni possibili che sono migliori della precedente in termini architettonici in quanto tengono conto della vera natura dell'uomo. L'architetto delle scelte esercita la sua influenza su scelte fatte dagli Umani, per tale motivo il suo lavoro dovrà basarsi su una profonda comprensione del loro comportamento.

Gli individui necessitano dei *Nudge* quando: *“affrontano decisioni difficili e insolite, quando non è disponibile un feedback immediato, e quando hanno difficoltà a tradurre gli aspetti della situazione in termini per loro facilmente comprensibili”* (Thaler & Sunstein, 2014, p. 82). È necessario, però, progettare pungoli caratterizzati da un'alta probabilità di efficacia e da una bassa probabilità di essere dannosi. Thaler e Sunstein (2014) presentano degli esempi di situazioni in cui le persone prendono decisioni che compromettono la loro razionalità.

Di conseguenza, nella progettazione delle spinte devono essere considerati i seguenti fattori di influenza: divario temporale tra benefici e costi, gradi di difficoltà, frequenza, feedback e conoscenza dei propri gusti.

Molte persone hanno difficoltà nel prendere una decisione corretta quando le scelte e le loro conseguenze sono lontane nel tempo. Da un lato, ci sono i “beni di investimento”, come l’esercizio fisico e la dieta, che sono più difficili da scegliere in quanto i costi del loro consumo vengono sostenuti nell’immediato al contrario dei loro benefici che vengono percepiti in un momento futuro; dall’altro, i “beni peccaminosi”, come il fumo, l’alcol e i dolci, che sono più facili da scegliere, poiché il piacere del loro consumo è istantaneo ma le conseguenze si pagano successivamente. Entrambi sono validi candidati per un’azione di spinta (Thaler & Sunstein, 2014). Il grado di difficoltà è un altro fattore da considerare in quanto molti problemi della vita umana sono complessi e complicati. In questi casi, come ad esempio scegliere il giusto mutuo, i pungoli sono apprezzati, ma non richiesti in scelte facili come l’acquisto del pane. Le decisioni complesse, però, diventano più facili con la pratica, che rende migliori o addirittura perfetti. Ma sfortunatamente, più aumenta la complessità, più raramente si può fare pratica dal momento che la maggior parte delle decisioni difficili, come ad esempio l’acquisto di una casa oppure la scelta della facoltà universitaria, non vengono prese spesso durante il corso della vita. Perciò, le scelte insolite e complicate si prestano bene per un’azione di pungolamento (Thaler & Sunstein, 2014). Se, però, manca l’opportunità di apprendimento, neanche la pratica produce miglioramenti. È più facile imparare, se dopo ogni tentativo, viene fornito un feedback chiaro ed immediato. Ma nella quotidianità, molte situazioni sono strutturate in modo da non fornirne uno valido e se non si riesce a vedere cosa si sta facendo, non si impara neanche dai propri errori. Di conseguenza, quando il feedback è inefficace, può essere facilmente applicato un *Nudge* (Thaler & Sunstein, 2014). Infine, per fare una scelta è necessario conoscere le proprie preferenze. Per le persone è difficile prendere buone decisioni quando non riescono a tradurre le loro scelte in esperienze reali. Un pungolo è, quindi, ben accetto ogniqualvolta che risulta complicato per le persone prevedere l’impatto delle decisioni sulla propria vita, e di conseguenza in questo caso esse non beneficiano della possibilità di scegliere da sole e tra molteplici opzioni (Thaler & Sunstein, 2014).

1.5 Ingredienti per un Nudge efficace

Per progettare una efficace architettura delle scelte vengono esplicitati alcuni principi base (Thaler & Sunstein, 2014; Thaler et al., 2013).

1. OPZIONI DI DEFAULT: tracciare il percorso di minor resistenza. La maggior parte delle persone sceglie l'opzione che richiede il minimo sforzo o comunque il percorso di minor resistenza, a causa della pigrizia, della paura e della distrazione. Se per una determinata scelta esiste un'opzione predefinita, cioè quella che si ottiene se non si fa nulla, ci si aspetta che un gran numero di persone la scelga, indipendentemente dal fatto che sia vantaggiosa o meno per loro. Inoltre, ciò è rafforzato se questa opzione viene presentata come la linea di condotta normale o consigliata. Le opzioni di default sono presenti ovunque, potenti e anche inevitabili in quanto per ogni nodo di un sistema di architettura di scelta è correlata una regola che determina cosa succede al decisore se non prende posizione. Sia il settore pubblico che quello privato ne riconoscono la potenza immensa, ma è bene ricordare che non tutte vengono scelte al fine di aiutare o avvantaggiare il soggetto che decide. Ad esempio, considerando gli abbonamenti richiesti per le riviste, se il rinnovo è automatico molti utenti rimangono tali anche se non le leggono mai. In alcuni casi, l'architetto delle scelte può adottare l'approccio detto "obbligo di scelta" mediante cui costringe gli individui a farne una. Per gli Umani, però, questo può risultare una seccatura; in tal caso, viene preferita la presenza di un'opzione di default. Contrariamente, l'obbligo di scelta è adatto alle decisioni semplici e dicotomiche, mentre per quelle molto complesse esso potrebbe essere persino infattibile (Thaler & Sunstein, 2014).

2. METTERE IN CONTO L'ERRORE. Tutti gli esseri umani commettono errori e di questo viene tenuto conto in un'architettura ben progettata in cui, inoltre, si cerca di essere tolleranti con chi sbaglia. Ad esempio, con il passare degli anni, le macchine sono diventate più facili da utilizzare per gli Umani. Se non vengono allacciate le cinture di sicurezza, parte un segnale acustico; se il carburante sta finendo, si accenderà la rispettiva spia luminosa ecc. Però, alcune innovazioni capaci di far evitare gli errori si diffondono tardivamente. Si prenda in considerazione il tappo del serbatoio del carburante. In alcune auto esso è legato al serbatoio da un accessorio di plastica, ma

quando non è così, aumenta la probabilità di dimenticarlo dopo aver fatto benzina. Questo è un errore prevedibile, chiamato dagli psicologi di “post-completamento” in quanto dopo aver terminato il compito principale, si tende a dimenticare ciò che ruota intorno agli step precedenti. Un esempio simile è dimenticare il bancomat nello sportello automatico dopo aver ritirato i contanti o l’originale nella fotocopiatrice dopo aver fatto le copie. La soluzione di ciò sta nell’utilizzo della “funzione di forzatura” che costringe l’individuo ad agire prima di raggiungere l’obiettivo; così, nel caso della tessera del bancomat, si rimuove prima la carta e poi si preleva. Un altro esempio, preso dalla via reale, riguarda le persone europee o statunitensi che visitano il Regno Unito. Queste non riescono a comportarsi totalmente da pedoni prudenti perché, essendo abituate (soprattutto il loro sistema impulsivo) a vedere le auto venire dal lato sinistro, fanno fatica ad ambientarsi alla direzione di guida inglese e quindi rischiano di essere investite. Il governo ha deciso di ovviare a ciò con un buon design: soprattutto nelle strade più turistiche, il marciapiede ha cartelli con la scritta “Guarda a destra!” (Thaler & Sunstein, 2014).

3. DARE UN FEEDBACK. Affinché gli Umani svolgano i loro compiti, risulta efficiente dare loro un feedback. Infatti, architetture ben progettate informano loro quando agiscono bene e quando commettono errori. Si pensi ad una fotocamera digitale e al suo progresso in termini di feedback rispetto alla macchina a rullino. Successivamente al momento in cui viene scattata la foto, si riceve automaticamente un feedback potendo vedere la riuscita dello scatto. In più, la fotocamera riproduce il “click” dell’otturatore, indicando così che lo scatto è stato effettuato. Tutto ciò aiuta ad evitare errori umani, commessi spesso con i vecchi modelli: dal dimenticare di rimuovere il copriobiettivo al tagliare la testa del soggetto. Un esempio di spinta intelligente, utilizzata in strada per incoraggiare gli automobilisti a rallentare e aumentare così la sicurezza stradale generale, è il progressivo restringimento (feedback visivo) di una serie di strisce bianche dipinte sull’asfalto che i conducenti notano mentre si avvicinano al tratto più pericoloso, dando l’illusione di un aumento della velocità e quindi stimolando il loro istinto naturale a rallentare. È stato dimostrato come in questo modo, gli incidenti sulla famosa Lake Shore Drive di Chicago siano diminuiti del 36% in soli 6 mesi.

L'avvertimento che qualcosa è andato o sta per andare storto è un tipo di feedback importante. Ad esempio, il pc invia un segnale quando la batteria sta per scaricarsi, ricordando così di metterlo in carica. Ma nella progettazione bisogna evitare di fornire troppi feedback, altrimenti verranno ignorati e diventeranno così inutili. In molteplici ambiti è possibile migliorare il feedback; ad esempio, è possibile fornirlo per migliorare l'ambiente. Alcune società di servizi pubblici hanno iniziato ad inviare ai propri clienti bollette elettriche che li rendono consapevoli di quanta energia stanno consumando rispetto ai loro vicini (Thaler & Sunstein, 2014; Thaler et al., 2013).

4. **COMPRENDERE LE “MAPPATURE”**: DALLA SCELTA AL BENESSERE. Un sistema di architettura delle scelte efficiente consente alle persone di avere una migliore "mappatura" (termine utilizzato per indicare la relazione tra la scelta e il benessere) delle loro decisioni e quindi determinare le alternative che possono aumentare il loro benessere. Il modo più efficace per farlo sta nel tentativo dell'architetto della scelta di rendere più comprensibili le informazioni dirette al decisore, trasformandole in elementi di uso effettivo. La mappatura è un problema comune per coloro che decidono di acquistare un determinato prodotto le cui caratteristiche sono difficili da comprendere e confrontare con quelle di altri; inoltre, può essere difficile mappare i prodotti in termini di denaro (Thaler & Sunstein, 2014).

5. **STRUTTURARE LE SCELTE COMPLESSE**. Gli individui, nel processo decisionale, utilizzano strategie diverse a seconda del numero e della complessità delle alternative disponibili. Quando le opzioni proposte sono poche e di facile comprensione, essi tenderanno ad analizzare tutti i loro attributi, compiendo, se necessario, scelte basate sul compromesso. Ma quando il numero aumenta, devono essere implementate strategie diverse e ciò fa sorgere alcuni problemi. Un esempio di quelle più comuni è chiamata “strategia compensativa”, secondo cui il valore alto di un attributo può compensare quello basso di un altro. Una possibile strategia utilizzata per semplificare il processo di scelta è quella che Tversky chiama "*elimination by aspects*" o "eliminazione per aspetti". Colui che la adotta, decide prima le caratteristiche più importanti, fissa una soglia massima e successivamente elimina tutte quelle alternative che non la raggiungono. Il processo continua, attributo per attributo, finché non viene effettuata una scelta o comunque finché l'insieme delle possibili alternative non viene

diminuito a tal punto da permettere una valutazione dei "finalisti" secondo una strategia compensativa. Nel campo delle scienze sociali sono state condotte alcune ricerche dimostranti che la probabilità di utilizzo di strategie di semplificazione aumenta con il crescere del numero delle scelte e/o con la loro variabilità in più dimensioni. Dal punto di vista dell'architettura delle scelte, ciò significa che più sono numerose e complesse le opzioni, più dovrà impegnarsi l'architetto delle scelte e più probabilità avrà di influenzare gli esiti delle decisioni. Un'altra possibilità è rappresentata dal metodo "*collaborative filtering*" o "filtraggio collaborativo": gli individui "filtrano" le tante opzioni che si presentano affidandosi alle opinioni di altre persone con gusti simili ai propri per trovare facilmente quella migliore. Questo rappresenta il tentativo di risolvere un problema di architettura delle scelte: la conoscenza delle preferenze di persone con gusti simili ai propri aumenta la sicurezza e la convinzione di scelta di un prodotto sconosciuto, semplicemente perché apprezzato anche dagli altri. Tale filtraggio collaborativo, per molti individui, facilita scelte difficili in quanto fa risparmiare risorse cognitive e costi di ricerca. Inoltre, gli architetti delle scelte sono consapevoli del fatto che è positivo "spingere" le persone in direzioni che potrebbero non scegliere in autonomia. Strutturare le scelte, infatti, può significare aiutarle ad imparare, in modo tale che possano, in futuro, fare scelte migliori da sole (Thaler & Sunstein, 2014).

6. INCENTIVI. Gli incentivi devono essere presi in considerazione quando si progetta un'architettura delle scelte e quelli "giusti" dovrebbero essere dati, da architetti dotati di buon senso, alle persone "giuste". Per approcciarsi in modo corretto agli incentivi è necessario porsi quattro domande su una determinata architettura delle scelte: Chi usa? Chi sceglie? Chi paga? Chi trae profitto? Il libero mercato è, spesso, in grado di dare quelli giusti agli agenti coinvolti, spingendo i produttori a realizzare prodotti di qualità e i consumatori ad acquistarli al giusto prezzo. Il problema sorge nel momento in cui gli incentivi entrano in conflitto e ciò caratterizza molti mercati e sistemi di architettura delle scelte. La modifica più rilevante da apportare quando si conduce un'analisi standard degli incentivi è introdurre il concetto di rilevanza. Più precisamente, i problemi nascono quando chi sceglie non è consapevole degli incentivi che fronteggia. Ad esempio, una famiglia deve scegliere se comprare un'auto oppure

utilizzare un taxi o i mezzi pubblici. Il costo legato al possesso dell'automobile riguarda la benzina, le riparazioni occasionali e l'assicurazione annuale ed è l'unico preso in considerazione, in quanto, nella maggior parte dei casi, il costo opportunità della spesa iniziale viene trascurato e cioè, successivamente al pagamento, la famiglia tende a dimenticarsene e smette di considerarlo denaro che avrebbe potuto spendere per qualcos'altro. Al contrario, più i costi sono frequenti, più essi tendono ad essere rilevanti e considerati nella mente umana. In questo caso, la famiglia ignora i 10.000 € spesi per l'auto e percepisce l'uso del taxi come una spesa maggiore, dovendo pagare per ogni utilizzo. L'analisi comportamentale degli incentivi, dunque, evidenzia come gli individui sottovalutano il costo-opportunità di possedere la macchina e sopravvalutano i costi rilevanti di utilizzo del taxi. Sulla rilevanza si può agire e, alla luce di ciò, un buon architetto delle scelte dovrà considerare queste dinamiche e avere la capacità di indirizzare l'attenzione degli individui sugli incentivi; una valida spinta, dunque, da trasparenza a tutti gli incentivi (Zotz & Walcher, 2016). Inoltre, rendere un costo più rilevante potrebbe rappresentare una strategia valida per spingere gli individui a proteggere l'ambiente e a fare un uso più consapevole delle proprie risorse (Thaler & Sunstein, 2014).

È, dunque, chiaro come il *Nudge* utilizzi la conoscenza del cervello umano, della psicologia e del comportamento per progettare un'architettura delle scelte capace di migliorare il processo decisionale umano (Zotz & Walcher, 2016). Hansen (2016) fornisce una definizione di *Nudge* più completa, chiara e coerente con i fondamenti teorici dell'economia comportamentale. Un *Nudge* "è una funzione di qualsiasi tentativo di influenzare il giudizio, la scelta o il comportamento delle persone in modo prevedibile, che è (1) reso possibile a causa di confini cognitivi, pregiudizi, routine e abitudini nel processo decisionale individuale e sociale che pongono barriere per le persone nel comportarsi razionalmente nei propri interessi dichiarati, e che (2) funziona facendo uso di quei limiti, pregiudizi, routine e abitudini come parti integranti di tali tentativi" (Hansen, 2016, p. 174).

Inoltre, una spinta funziona indipendentemente da (Hansen, 2016):

- vietare o aggiungere qualsiasi opzione di scelta razionalmente rilevante,
- cambiare gli incentivi, siano essi in termini di tempo, difficoltà, sanzioni sociali, economiche ecc.,
- la fornitura di informazioni fattuali e argomentazioni razionali.

1.6 Caratteristiche fondative del Nudge

Negli ultimi anni, sia nel settore pubblico che in quello privato, è cresciuto l'interesse verso l'uso dei *Nudge* per la loro economicità ed efficacia nel promuovere obiettivi economici e sociali, i cui risultati a volte sono persino immediati. In alcuni casi, hanno inoltre un impatto maggiore rispetto a strumenti più costosi e coercitivi. Ad esempio, le regole predefinite, la semplificazione e l'uso delle norme sociali a volte sono più potenti degli incentivi economici.

Un *Nudge* è caratterizzato, in generale, dai seguenti tre principi (Sunstein, 2014).

1. *NUDGES MAINTAIN FREEDOM OF CHOICE*. Rendere la vita delle persone che vengono spinte più semplice, sicura o più facile è l'obiettivo finale di molti *nudge*, che vengono specificamente progettati in modo da preservare la piena libertà di scelta. Il GPS è un esempio di spinta nella vita quotidiana: esso guida gli individui in una determinata direzione ma allo stesso tempo essi sono liberi di selezionare il proprio percorso. Inoltre, non vengono introdotti *nudge* dove prima non esistevano, piuttosto quelli nuovi sostituiscono quelli preesistenti.

2. *TRANSPARENCY AND EFFECTIVENESS*. Qualsiasi tipo di spinta dovrebbe essere il più trasparente possibile, anziché nascosta e difficile da captare per gli individui. L'azione rilevante che viene promossa deve, dunque, essere visibile ed accessibile a tutti. Il vantaggio principale dei *nudge* è che essi evitano la coercizione, rispetto a ciò che fanno i divieti e i mandati; in più, essi non dovrebbero mai assumere la forma di manipolazione e inganno.

3. *THE NEED FOR EVIDENCE AND TESTING*. Nell'ambito dei *nudge*, come per tutte le politiche, è necessario affidarsi all'evidenza piuttosto che ad intuizioni, aneddoti,

desideri o dogmi. Le spinte più efficaci sono quelle che riflettono una reale comprensione di come le persone rispondono alle iniziative e ciò è frutto dello studio della scienza comportamentale, compresa l'economia comportamentale. Alcune di esse funzionano in teoria ma si rivelano un fallimento nella pratica. Per questo, alla base devono esservi sperimentazioni e test empirici, inclusi studi randomizzati e controllati, molti dei quali possono essere eseguiti rapidamente, a basso costo e in modi che permettono misurazioni e miglioramenti continui.

Il numero e la varietà dei tipi di *Nudge* sono in costante crescita. Sunstein (2014) ne ha identificati 10, considerandoli come i più importanti ai fini politici. Infatti, contemporaneamente all'emergere dei limiti degli approcci tradizionali, l'attenzione dei decisori politici è stata catturata da quelle politiche che cambiano il contesto o spingono le persone in determinate direzioni (Vlaev et al., 2016).

1. *DEFAULT RULES*. Regole predefinite come ad esempio l'iscrizione automatica a programmi in ambito educativo, sanitario e finanziario. Fare affidamento su di esse, anziché più sensatamente chiedere agli individui di compiere una scelta attiva, in molti contesti è indispensabile e inevitabile in quanto chiedere alle persone di scegliere comporta troppo impegno e tempo. Esse vengono considerate le spinte più efficaci.

2. *SIMPLIFICATION*. Semplificazione, in parte, al fine di promuovere l'adesione a programmi esistenti. Il fallimento della maggior parte dei programmi è causato dall'eccessiva complessità che comporta: confusione e potenzialmente infrazioni della legge, aumento della spesa riducendo così la crescita economica, diminuzione della partecipazione a programmi fondamentali e soprattutto la non comprensione dei loro benefici. Al contrario, essi dovrebbero essere facilmente accessibili, chiari e intuitivi. Inoltre, gli effetti della semplificazione sono molto facili da sottovalutare. Dunque, la semplificazione consiste nel rendere le informazioni più dirette e nel presentarle in modo coerente alla capacità di elaborazione delle informazioni e al processo decisionale umano (Lehner et al., 2016).

3. *USES OF SOCIAL NORMS*. L'uso delle norme sociali è una spinta efficace e consiste nell'informare gli individui che la maggior parte di essi adotta un determinato comportamento. La potenza di questo *nudge* aumenta quando l'informazione fornita è

il più possibile locale e specifica. L'enfasi sul comportamento desiderabile può ridurre quello criminale e dannoso; ma nel caso in cui, invece, le persone si impegnano in comportamenti indesiderati, è necessario evidenziare ciò che la maggior parte pensa che dovrebbe essere fatto anziché ciò che viene effettivamente eseguito.

4. *INCREASES IN EASE AND CONVENIENCE*. Aumentare la facilità e la convenienza come, ad esempio, creando opzioni più economiche. Al fine di incoraggiare un comportamento specifico, è utile ridurre le barriere che lo impediscono, compreso il tempo necessario per capire cosa fare. Di conseguenza, una buona regola per un *nudge* è "rendilo facile". In aggiunta, la probabilità di compiere la scelta facile aumenta se essa è anche divertente. Al contrario, gli individui resistono al cambiamento quando percepiscono difficoltà o ambiguità.

5. *DISCLOSURE*. Divulgazione al pubblico di informazioni importanti, come ad esempio, i costi economico-ambientali associati al consumo di energia. Più le informazioni sono semplici, facilmente comprensibili ed accessibili, più questo *nudge* è efficace. In alcuni casi, la divulgazione funziona da controllo su disattenzione, negligenza, incompetenza, illeciti e corruzione.

6. *WARNINGS, GRAPHIC OR OTHERWISE*. La spinta migliore, in caso di rischi seri, consiste in un avvertimento privato o pubblico, e per rendere il messaggio più efficace vengono utilizzati caratteri grandi e colori vivaci capaci di attirare l'attenzione delle persone, considerata una risorsa scarsa. Gli avvertimenti sono caratterizzati dalla capacità di contrastare la naturale tendenza umana ad essere eccessivamente ottimisti e, allo stesso tempo, di aumentare la durata dell'attenzione degli individui. Vi è, però, la possibilità che questi vengono sottovalutati. In tal caso, possono essere sperimentati messaggi opposti, più positivi, come ad esempio l'offerta di una ricompensa per il comportamento desiderabile. Ci sono studi, inoltre, che mostrano come la probabilità di scartare un avvertimento diminuisca quando questo è accompagnato dalla descrizione completa degli step che devono essere seguiti per ridurre il rischio in questione.

7. *PRECOMMITMENT STRATEGIES*. L'impegnarsi preventivamente a intraprendere azioni specifiche in futuro (come un programma per smettere di fumare o iscriversi in

palestra) motiva l'agire, riduce la procrastinazione e conseguentemente aumenta la probabilità che le persone eseguano il comportamento desiderato al fine di raggiungere i propri obiettivi (ad esempio, smettere di bere o fumare).

8. *REMINDERS*. Un promemoria, come ad esempio una e-mail o un sms per un appuntamento futuro, può essere uno strumento efficiente dal momento che gli individui sono molto indaffarati e non si impegnano in determinati comportamenti a causa di un mix di inerzia, procrastinazione, obblighi concorrenti, dimenticanza. Ovviamente, di fondamentale importanza è il tempismo, cioè la possibilità individuale di agire nell'immediato sulle informazioni. Un ulteriore approccio a questo collegato è la "scelta suggerita o sollecitata" per cui alle persone viene chiesto se vogliono scegliere o no.

9. *ELICITING IMPLEMENTATION INTENTIONS*. La probabilità che gli individui si impegnino in determinati comportamenti aumenta se vengono domandate e suscitate le loro intenzioni future di azione, come per esempio: "hai intenzione di votare?". Anche enfatizzare l'identità delle persone è efficace: "sei un elettore come suggeriscono le tue azioni passate".

10. *INFORMING PEOPLE OF THE NATURE AND CONSEQUENCES OF THEIR OWN PAST CHOICES*. Informare le persone sulla natura e sulle conseguenze delle proprie scelte, può far cambiare il loro comportamento. Usualmente, le istituzioni pubbliche e private detengono una grande quantità di dati sulle loro scelte passate, come le spese mediche o le bollette elettriche. Il problema, però, è che gli individui nella maggior parte dei casi non hanno queste informazioni.

1.7 Il Nudge come politica di governo

La conoscenza prodotta dalle scienze comportamentali offre la possibilità di progettare politiche consapevoli del reale comportamento umano. Il maggior ricorso alle intuizioni dell'economia comportamentale è conseguito al riconoscimento della possibilità di offrire alle sfide della società, in un momento storico di austerità fiscale, soluzioni a basso costo. La legislazione, la regolamentazione, gli incentivi rimangono strumenti di modifica comportamentale efficaci. Divieti e obblighi sono inevitabili; infatti, la BE non cerca di sostituirli, ma li estende e li migliora considerando dimensioni spesso trascurate del comportamento umano (Vlaev et al., 2016; Thaler, 2018).

Il *Nudging* offre ai responsabili politici un modo efficace per influenzare il comportamento dei cittadini, continuando a difendere la libertà di scelta dell'individuo. Thaler e Sunstein hanno coniato il termine "Paternalismo libertario" in un breve articolo del 2003 e, qualche mese più tardi, lo hanno sviluppato con più accuratezza nell'articolo *Libertarian Paternalism Is Not an Oxymoron*, la cui premessa di base è la contemporanea mancanza da parte degli uomini delle competenze per prendere decisioni ottimali, qualunque sia l'ambito di scelta, e il forte bisogno di scegliere per sé stessi, nonostante la possibilità di commettere errori (Thaler, 2018). Nel primo scritto, gli autori hanno dato la seguente definizione del concetto: "*un approccio che preserva la libertà di scelta, ma autorizza sia le istituzioni private che quelle pubbliche a guidare le persone verso la direzione che promuove il loro benessere*" (Thaler & Sunstein, 2003, p. 179). Questa, però, è stata in seguito da loro modificata, concludendo che un provvedimento è paternalistico "*se cerca di influenzare le scelte in modo da migliorare il benessere di coloro che scelgono, secondo il giudizio di questi ultimi*" (Thaler & Sunstein, 2014, p. 11). Il Paternalismo libertario è nato dall'accostamento di due concetti politici ben noti, criticati e contraddittori, ma dalla loro combinazione e corretta interpretazione emerge la base concettuale del *Nudge* (Zotz & Walcher, 2016). L'aggettivo *libertario*, nella locuzione, sta ad indicare la volontà di preservare la libertà di scelta degli individui; essi devono essere liberi di agire come meglio credono e, se lo desiderano, di non prendere parte a quelle situazioni che reputano non essere per loro positive. Quindi, l'obiettivo è formulare politiche pubbliche che tutelano o ottimizzano la libertà. Il secondo, *paternalistico*, è

caratterizzato dall'opinione per cui agli architetti delle scelte, pubblici e privati, è permesso influenzare le persone, se ciò rende la loro vita migliore (Thaler & Sunstein, 2014). Essi, dunque, si adoperano attivamente per spingere, attraverso i pungoli, le persone in una direzione desiderabile. Thaler e Sunstein descrivono il paternalismo libertario come un *“paternalismo relative tenue, indulgente e poco invadente, perché le scelte non vengono bloccate, impedito o rese eccessivamente onerose”* (Thaler & Sunstein, 2014, p. 11). Di conseguenza, viene sostenuta la tesi per cui il Paternalismo libertario non è un ossimoro. Gli architetti delle scelte possono preservare la libertà di scelta individuale e contemporaneamente pungolare gli individui verso condizioni di vita ottimali.

Il fervore anti-paternalistico, caratterizzante molti economisti, si basa su un falso presupposto e due fraintendimenti (Thaler & Sunstein, 2003). Il primo è che le persone fanno sempre scelte che sono nel loro migliore interesse. Ma in generale, la bontà delle scelte dipende dal piano empirico e conseguentemente la risposta muta da un contesto all'altro. Attraverso un minimo cambiamento dell'architettura delle scelte, è possibile, e in alcuni casi anche facile, accrescere il benessere degli individui laddove essi decidono in modo meno che perfetto (Thaler & Sunstein, 2014). Il primo malinteso è che si possa evitare di influenzare le scelte delle persone. Di conseguenza, nessuna scelta individuale può essere considerata pienamente indipendente, ma essa discende dalla modalità in cui viene configurato il contesto delle decisioni. Il secondo, invece, è che il paternalismo implichi sempre la coercizione. Al contrario, esso non ne prevede nessuna forma e ciò dovrebbe farlo accettare anche dal più convinto libertario (Thaler & Sunstein, 2014). In definitiva, il termine Paternalismo libertario *“characterizes the attractive regulation paradigm that arises out of the “nudge approach” to behavioural change in public policy-making, when enacted to serve the interests of the citizens as these are judged by themselves”* (Hansen & Jespersen, 2013, p. 4). Una migliore amministrazione, secondo gli autori (Thaler & Sunstein, 2014), si fonda non tanto sulla coercizione e l'imposizione di vincoli da parte del governo, quanto su una maggiore libertà di scelta e ciò vale in molteplici campi, come la tutela dell'ambiente, le leggi sulla famiglia e l'assicurazione sanitaria.

Queste riflessioni sono state immediatamente portate fuori dall'ambito accademico, tanto che le intuizioni della BE sono state impiegate anche a livello governativo. Infatti, dal 2008 in poi, molti governi, come ad esempio quello del Regno Unito, degli Stati Uniti, dell'Australia, del Canada, della Danimarca, della Francia, dell'Arabia Saudita, hanno iniziato ad implementarle nelle politiche sociali. Pungolando le persone verso decisioni individuali e sociali migliori, i responsabili politici auspicano di: poter evitare l'uso del pesante e costoso approccio della "carota e bastone", di influenzare positivamente e in modo maggiore un cambiamento, di semplificare il governo e risparmiare risorse (IRF, 2017). Sono un esempio il *Behavioural Insights Team (BIT)* istituito dal Governo britannico nel 2010, comunemente chiamato "*Nudge Unit*", e il *Social and Behavioral Sciences Team (SBST)* voluto dall'ex presidente degli Stati Uniti Obama. Si noti che Sunstein è stato consulente in materia di regolamentazione per Obama e Thaler per il BIT.

Anche l'Italia segue le orme di queste iniziative. Il Team di Analisi Comportamentale Italia-TAC Italia (*Italy Behavioral Insights Team-IBIT*), del Dipartimento della Funzione Pubblica, è un gruppo di ricerca e di supporto per la pubblica amministrazione avente l'obiettivo di migliorare la performance e il benessere lavorativo dei dipendenti della Pubblica Amministrazione, grazie all'utilizzo delle scienze cognitive e comportamentali. È proprio questo obiettivo che lo differenzia dagli altri *Behavioral Insights Team* mondiali che sono, invece, impegnati perlopiù nelle politiche pubbliche. Anche il Comune di Roma si è dotato dell'Ufficio di Scopo Innovazione per le Politiche Comportamentali, il cui compito è quello di studiare e individuare come poter influenzare le dinamiche sociali collettive al fine di spingere i cittadini a compiere scelte migliori.

I risultati del sondaggio "*Behavioral Teams Around the World*" (Wendel, 2020), condotto tra il 2019 e il 2020, dimostrano che sono state istituite circa 600 unità di scienze comportamentali in governi, aziende, organizzazioni no profit e centri di ricerca di tutto il mondo, con l'obiettivo di integrare nel loro operato una visione più realistica del comportamento umano. La maggior parte di queste squadre, che mirano ad utilizzare le intuizioni comportamentali nello sviluppo di prodotti, di comunicazioni e di politiche, sono nati dopo il 2013 e sono concentrati in 5 paesi: Stati Uniti, Regno Unito, Paesi Bassi, Australia, India e Canada, come è possibile notare nella Figura 1.6 e 1.7.

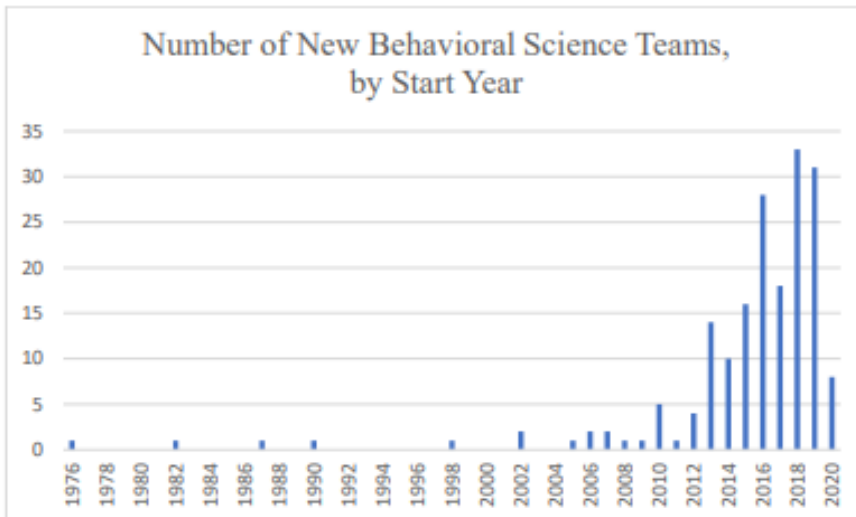


Figura 1.6: Numero di nuovi Behavioral Teams per anno

Fonte: Wendel, 2020

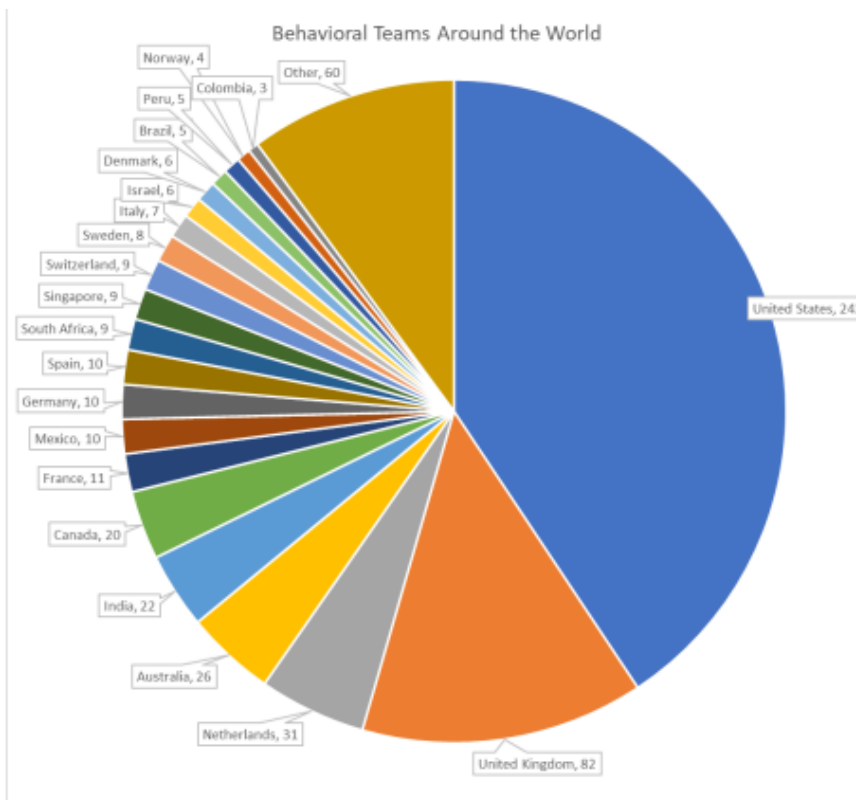


Figura 1.7: Behavioral Teams Around the World

Fonte: Wendel, 2020

In futuro, inoltre, si aspettano nuovi ingressi ed estensioni dei team esistenti. Questi si concentrano maggiormente sul comportamento finanziario, sul comportamento sanitario, sull'istruzione, sul consumo di energia ma anche sull'utilizzo del prodotto e sulle vendite. Organizzazioni varie, come grandi multinazionali, ad esempio Walmart e Coca-Cola, organizzazioni umanitarie come Save the Children, società di consulenza come Mad*Pow e società finanziarie come Morningstar, hanno tutti team comportamentali (Wendel, 2020).

1.8 L'economia comportamentale dell'Arte e della Cultura

Anche in ambito artistico-culturale è insoddisfacente fare affidamento sul modello economico tradizionale in quanto il processo decisionale, nella maggior parte dei casi, viola l'assunzione della piena razionalità. Il riconoscimento e l'utilizzo dell'economia comportamentale offre spazio di crescita per l'economia della cultura, il cui fine ultimo diventa così quello di stabilire come e in quali condizioni il comportamento (di economizzazione culturale) viene influenzato in modo prevedibile, sulla base di teorie della scelta provenienti da intuizioni empiriche. La BE offre modelli in grado di rappresentare più accuratamente il comportamento umano, ma anche nuove modalità di progettazione e valutazione per le politiche culturali, nonostante ci sia stata poca discussione su come essa possa arricchire sistematicamente l'economia culturale. In particolare, essa può apportare tre contributi chiave alla politica pubblica: nuovi strumenti, incluso l'uso di approfondimenti comportamentali e di *Nudge* per raggiungere gli obiettivi desiderati; una migliore previsione dei loro effetti e nuove implicazioni sul benessere che deve essere raggiunto senza danneggiare la libertà dei soggetti dell'intervento il cui fine è il miglioramento delle loro condizioni di vita (Coate & Hoffmann, 2021).

I mercati e le industrie culturali sono caratterizzati dalla presenza di comportamenti che non sono coerenti con i presupposti economici tradizionali. Gli uomini vengono descritti come aventi razionalità e forza di volontà limitata e preferenze sociali complesse. Di conseguenza, il processo decisionale risulta più complesso, meno razionale, più intuitivo e soggetto a *bias* che possono portare le persone a comportarsi

“male” (*misbehave*) rispetto a quella creatura fittizia che è l'*homo oeconomicus*. Ma essendo questo comportamento sempre più prevedibile, è possibile studiarlo per indirizzare l'organizzazione culturale verso una risposta efficace nella vita reale. Sono stati individuati una serie di strumenti, oltre il prezzo e le informazioni, in grado di creare un'influenza non monetaria e dunque, di spingere le persone verso determinati comportamenti. L'implementazione di *Nudge* nei musei è in crescita: l'uso dei social media per condividere la propria visita, il coinvolgimento di persone specifiche per la promozione del museo, la presenza di promemoria visivi nelle strade, l'uso di abbonamenti e app come "*Muzing*" (l'app di incontri per gli amanti dell'arte e dei musei), lo specifico posizionamento di caffetterie, ne sono degli esempi (NEMO, 2018). Fin dall'inizio, gli studiosi hanno riconosciuto le anomalie nel consumo e nella produzione della cultura ma non hanno fatto ricorso sistematico all'economia comportamentale che, invece, ben si adatta all'analisi delle arti e della cultura, come dimostrato di seguito (Coate & Hoffmann, 2021).

DIFFERENZE DI GRUPPO E IDENTITÀ. Secondo l'economia più tradizionale, gli individui pensano e ragionano su una determinata situazione nello stesso modo razionale, tendenzialmente indipendente dal loro background. Ma prove empiriche hanno dimostrato sia la presenza di differenze comportamentali significative e sistematiche tra gruppi di identità sociale, dipendenti da nazionalità, etnia, religione, genere, orientamento sessuale e famiglia condivise, sia l'impatto sui risultati economici dell'identità individuale. In ambito culturale, i produttori e i consumatori agiscono all'interno di uno specifico contesto sociale e questo influenza il loro comportamento; ciò, dunque, non si adatta con la visione individualistica e pan-umana dell'economia tradizionale. La creazione e il giudizio di prodotti culturali richiedono comportamenti e preferenze collegati e acquisiti da quelli di altri membri del gruppo. Ad esempio, la musica, che viene soprattutto goduta pubblicamente, non può essere apprezzata senza la comprensione di riferimenti culturali. Inoltre, alcuni prodotti della cultura definiscono persino l'identità stessa di un gruppo; è il caso del patrimonio culturale immateriale (la lingua, il folklore, manufatti) caratteristico di specifiche comunità (Coate & Hoffmann, 2021).

DIFFERENZE INDIVIDUALI. Le tendenze individuali oltre ad essere apprese socialmente, sono anche il prodotto di fattori biologici e dell'esperienza personale. La molteplicità di risposte ad una data situazione deriva dalle predisposizioni psicologiche che sono il risultato dell'interazione di influenze genetiche, fisiologiche, ormonali e ambientali. Ne sono un esempio: la personalità, cioè il proprio modo di sentire, pensare, comportarsi, le motivazioni, cioè pulsioni ed interessi, le prestazioni, cioè lo stile di apprendimento e di pensiero individuale. Le differenze individuali sono una determinante importante per l'economia culturale per due motivi: la presenza di differenti gusti e preferenze e la centralità dell'individuo nella produzione culturale. Per di più, il processo produttivo stesso esprime quell'individualità e quella creatività che vengono apprezzate proprio nella misura in cui sono uniche (Coate & Hoffmann, 2021).

EMOZIONI. L'uomo, durante la sua vita, può provare esperienze sensoriali, immediate ed innate, ma anche emozioni frutto di elaborazioni cognitive che coinvolgono il contesto, il ragionamento e l'apprendimento, percependo così la realtà in modo affettivo lungo un continuum di sentimenti positivi e negativi. Le emozioni, viste inizialmente come l'antitesi della scelta razionale, si sono dimostrate nella pratica necessarie per un buon processo decisionale. Esse ricoprono un ruolo fondamentale per l'economia culturale, in quanto i beni culturali sono beni esperienziali, il cui consumo produce esperienze mentali nuove collegate alla sensazione di straordinarietà, novità e scoperta. Inoltre, sono fattori centrali nelle decisioni di azione collettiva, frequenti in quest'ambito; ne sono un esempio, le donazioni a favore di un bene pubblico, come un museo (Coate & Hoffmann, 2021).

MOTIVAZIONE INTRINSECA. Se razionalità vuol dire scegliere azioni a seconda del risultato da ottenere, la motivazione intrinseca si riferisce a quelle azioni che vengono implementate per ottenere ricompense non materiali che soddisfano alcuni bisogni umani più elevati. Ricerche sperimentali hanno dimostrato che gli incentivi estrinseci, usati spesso come strumento di politica economica, hanno effetti dannosi sulle motivazioni intrinseche e spiazzano le attività caratterizzate da comportamenti pro-sociali, come il volontariato, che sono frequenti in ambito culturale. Generalmente, la motivazione intrinseca gioca un ruolo fondamentale sia nella produzione di arte, per i benefici psichici e ricompense non pecuniari derivanti dall'atto creativo, sia nel

consumo d'arte che invece ne genera quattro diversi. Beneficio educativo, legato all'esigenza di conoscenza del fruitore, beneficio simbolico, finalizzato a dimostrare la propria posizione sociale o personalità, beneficio sociale, legato alla necessità di interazione con altre persone e beneficio edonistico, prodotto nel momento in cui si vivono esperienze piacevoli (Rispoli & Brunetti, 2009).

Lattarulo et al. (2017) hanno condotto una ricerca sperimentale sul campo al fine di esaminare l'effetto degli incentivi offerti agli studenti delle scuole superiori per motivarli a visitare i musei d'arte. In generale, viene qui confermato che, in ambito artistico-culturale, le politiche basate sulla spinta, grazie all'utilizzo di incentivi appropriati, sono efficienti in termini di cambiamento del comportamento di consumo culturale. Inoltre, l'indagine ha permesso di individuare, fra tre diverse tipologie di incentivi, quella in grado di promuovere la partecipazione culturale degli adolescenti, prestando attenzione al fattore tempo. L'esperimento è stato condotto a Firenze, in tre momenti diversi dell'anno, e ha coinvolto 294 studenti, di età compresa tra i 17 e 18 anni, di 15 classi diverse e di tre diverse scuole superiori, caratterizzate da un'offerta formativa, umanistica e scientifica, omogenea. Agli studenti è stata offerta l'opportunità di visitare gratuitamente Palazzo Vecchio, uno dei musei più visitati di Firenze, secondo tre tipi di trattamenti, la cui assegnazione è stata randomizzata a livello di classe, e ciascuno dei quali corrispondente ad un tipo diverso di incentivo.

- **volantino:** gli studenti ricevono un volantino contenente le informazioni di base, ad esempio gli orari di apertura, una breve descrizione del museo e un testo scritto dagli sperimentatori che sottolinea l'importanza della frequentazione del museo;
- **presentazione:** oltre al volantino e al testo, gli studenti ricevono una breve presentazione del museo prodotta da un esperto d'arte;
- **premio:** oltre al volantino, al testo e alla presentazione, gli studenti ricevono un premio non finanziario sotto forma di crediti extra per il voto scolastico finale.

Risultano evidenti le differenze tra gli incentivi. Il volantino rappresenta l'incentivo più debole nell'incoraggiare la visita, la presentazione è invece finalizzata a stimolare la motivazione intrinseca degli studenti ed infine la ricompensa fornisce uno stimolo che fa leva sulla motivazione estrinseca. La distinzione di Ryan e Deci (2000a) tra

motivazione intrinseca ed estrinseca verrà ripresa in dettaglio nel Capitolo III. In breve, la prima spinge all'azione in virtù del semplice interesse/piacere che si ha internamente, la seconda spinge all'azione solo perché strumentale al raggiungimento di un secondo fine. I risultati dello studio dimostrano che il voto extra è efficace nello spingere gli studenti a visitare il museo rispetto al volantino e alla presentazione, ma, nel lungo periodo, esso non produce un cambiamento significativo rispetto alla semplice presentazione che comporta, invece, un aumento delle visite museali. Ciò suggerisce di non sottolineare eccessivamente i benefici associati agli incentivi di tipo estrinseco, ma piuttosto soffermarsi sui fattori intrinseci del comportamento. Stimolare il puro interesse per l'arte e la cultura in sé rappresenta la soluzione per influenzare, positivamente e in modo sostenibile, il consumo culturale dei giovani. Ne consegue che una strategia vincente possa essere quella di fare partnership tra musei e personale educativo (Lattarulo et al., 2017).

Altre anomalie che caratterizzano comunemente l'economia dell'arte e della cultura sono le preferenze sociali, l'influenza sociale, l'*information bias* e l'intuizione (Coate & Hoffmann, 2021).

PREFERENZE PER IL BENESSERE SOCIALE. L'economia tradizionale identifica generalmente le persone come agenti nel proprio interesse personale, al contrario dell'economia comportamentale che ha dimostrato l'esistenza di preferenze che coinvolgono anche il benessere altrui, secondo cui gli individui sono interessati a ciò che accade agli altri. Esse si differenziano in prosociali o antisociali e riguardano i risultati altrui in termini assoluti o relativi rispetto ai propri. Sono un esempio delle prime l'altruismo e l'equità, mentre invidia e rancore delle seconde. L'importanza di queste preferenze non riguarda semplicemente l'idea che le persone possano essere non egoiste, ma il loro studio può essere utilizzato per prevedere e spiegare il comportamento in scenari reali. Esse hanno importanti implicazioni per la filantropia culturale, dal momento che molti beni culturali sono di natura pubblica e hanno la tendenza ad essere sotto forniti sul mercato. La BE ha offerto agli economisti culturali, in questo ambito, importanti intuizioni. Si è scoperto che la presenza di sovvenzioni pubbliche non si traduce nell'eliminazione delle donazioni private, piuttosto in una diminuzione degli sforzi di fundraising da parte delle organizzazioni culturali. Invece, è

stato dimostrato che a tali sovvenzioni consegue una riduzione dell'attività benefica privata quando il museo, per raccogliere fondi, inizia a vendere opere d'arte. Inoltre, l'aspettativa di vita influenza le donazioni di beneficenza in ambito artistico, poiché le preferenze per il benessere sociale, differenti di generazione in generazione, modellano la percezione del valore del lascito. Anche i modi di presentare le scelte di donazione influiscono sulle decisioni delle persone (Coate & Hoffmann, 2021). In merito, ulteriori contributi delle scienze comportamentali alle donazioni di beneficenza saranno presentati e approfonditi nel Capitolo II.

INFLUENZA SOCIALE. L'influenza sociale consiste nel cambiamento non forzato nella cognizione o nel comportamento di un individuo, causato intenzionalmente o meno da un altro. Questo è un processo importante perché il funzionamento dell'economia è permesso dalla diffusione di informazioni rilevanti che consentono il coordinamento del mercato. Per l'economia comportamentale, invece, può essere un vantaggio in quelle condizioni di incertezza dove le informazioni sono scarse, distribuite e di bassa qualità. La cultura stessa funge da canale di influenza sociale in quanto i suoi prodotti veicolano i valori e le norme di una società. È il caso delle fiabe e dei proverbi che, come forma di patrimonio culturale immateriale, offrono agli individui una guida per determinate situazioni. Inoltre, in un settore quale quello artistico-culturale, caratterizzato da un elevato grado di soggettività e di grande quantità di lavoro indirizzata a catturare l'attenzione limitata dei consumatori, l'influenza sociale ricopre un ruolo attivo nel modellare la percezione del valore dei prodotti culturali; infatti, la loro domanda è spesso guidata da recensioni di esperti, dei pari e dal passaparola. Infine, essa rafforza le icone e le norme culturali dominanti e ciò è evidente nel mondo della moda e della cultura popolare (Coate & Hoffmann, 2021).

BIAS DI INFORMAZIONE. Si è visto nei paragrafi precedenti come gli individui utilizzino nel processo decisionale delle euristiche che fungono da utili scorciatoie ma allo stesso portano anche ad errori sistematici, rendendo le persone prevedibilmente irrazionali. Il *bias* delle informazioni indica qualsiasi differenza sistematica dalla realtà che emerge nella raccolta, nel richiamo, nella registrazione e nella gestione delle informazioni in uno studio, compreso il modo in cui vengono trattati i dati mancanti (Catalogue of bias collaboration, 2019). La percezione può essere influenzata da ciò che le persone si

aspettano, vogliono vedere, o dalla tendenza a ricercare pattern; inoltre, esse fraintendono le probabilità e le relazioni causali. La valutazione di comportamenti o risultati alternativi dipende dal contesto, dal modo in cui sono inquadrati o da informazioni irrilevanti. Una delle inefficienze dovute all'*information bias* nelle industrie culturali è l'eccesso di offerta di artisti in contrasto con la teoria del capitale umano, definito da Sherwin Rosen come l'insieme di competenze e conoscenze produttive incarnate nelle persone. Alla base di questa, vi è il presupposto che gli individui investono in istruzione e formazione al fine di migliorare la loro produttività e aumentare i loro rendimenti nel mercato del lavoro. Di conseguenza, le differenze di carriera dipendono dall'esperienza accumulata nel tempo, oltre che dall'evoluzione individuale nell'istruzione (Towse, 2006). Il mercato artistico-culturale è caratterizzato dal "chi vince prende tutto"; infatti, il successo è generalmente sbilanciato verso pochi e ripagato con una quota sproporzionata di reddito. Ciò che spiega il perché le industrie culturali attirano più concorrenti di quanti possano sopravvivervi e coloro che potrebbero essere impiegati produttivamente altrove è la combinazione di "*intrinsic motivation, overconfidence and subjectivity of talent*" (Coate & Hoffmann, 2021). Gli artisti possono sopravvalutare le proprie capacità, le possibilità e trarre soddisfazione dal loro lavoro anche se falliscono a livello commerciale. Altre anomalie riguardano i prezzi dell'arte; ad esempio, il prezzo di un'opera è influenzata dagli effetti di ancoraggio delle valutazioni di prevendita fatte dagli esperti.

INTUIZIONE. Le soluzioni a problemi difficili emergono, spesso, senza consapevolezza cosciente. Questo processo, frutto di una elaborazione inconscia e automatica, è conosciuto come intuizione, oppure come sentimento istintivo o semplicemente istinto. Essa è strettamente legata all'esperienza dell'individuo; infatti, per fornire soluzioni accurate, a differenza dell'euristica, essa richiede l'attivazione da parte del decisore e una conoscenza adeguata frutto di esperienze precedenti. Nelle industrie culturali, questa è strettamente correlata al concetto di creatività. L'intuizione creativa è necessaria per fare arte nei casi in cui non ci sono problemi specifici da risolvere e produce soluzioni che devono essere conformi ai canoni estetici. Intervistando gli artisti, si comprende come le idee per i loro lavori artistici nascano improvvisamente dal loro subconscio. Anche nella valutazione dei prodotti culturali, l'intuizione ricopre

un ruolo importante. Essendo i gusti dei consumatori incerti e imprevedibili, gli esperti dell'industria musicale e cinematografica, ad esempio, possono fare affidamento solo sull'intuizione, che spesso può fornire, come dimostrato, persino stime accurate del successo del box office del fine settimana di apertura (Coate & Hoffmann, 2021).

Capitolo II

Una “spinta” alle donazioni

2.1 La nobile arte di donare

Nel capitolo precedente è stato dimostrato come le scienze comportamentali, attraverso lo studio dei processi decisionali individuali, suggeriscono modi per influenzare positivamente il comportamento. Gli esseri umani prendono costantemente decisioni che non sempre supportano i loro obiettivi a lungo termine o i loro valori etici (Hunnes, 2016). Mangiano, fumano o bevono troppo pur conoscendo gli effetti negativi sulla propria salute, usano la macchina quando potrebbero andare a piedi oppure scelgono il muto meno conveniente. Ciò è spiegato dall'essere *Umani* e non calcolatori perfettamente razionali, come invece postulato dagli economisti. Anche la corretta elaborazione di scelte importanti, come risparmiare per la pensione, pagare le tasse oppure prendersi cura del proprio benessere, spesso, viene impedita dalla vasta quantità di informazioni, dalla inerzia e dalla limitata forza di volontà umana. Lo studio e la profonda comprensione del divario tra il comportamento auspicabile e quello effettivo hanno permesso di individuare il modo di trasformare le buone intenzioni in azioni (Cardon et al., 2018; Thaler & Sunstein, 2014).

Quotidianamente, le persone compiono azioni prosociali a beneficio di altri ma che hanno un costo per chi le svolge. Tra queste, le più evidenti sono le donazioni perché implicano un dono orientato ad una specifica causa, che può essere in denaro, in natura o di tempo (Associazione Civita & Fondazione di Venezia, 2009). Come tutti i comportamenti umani, anche quello di donazione non è né più e né meno razionale e i fattori che spingono o no le persone a donare sono influenzati dalle stesse carenze umane che presiedono tutto il processo decisionale generale. Anche nel caso delle donazioni di beneficenza, la ricerca comportamentale fornisce importanti intuizioni per sfruttare, anziché combattere, la vera natura umana al fine di cambiare la società in direzione di una maggiore sostenibilità. Il volontariato e la filantropia ricoprono un

ruolo fondamentale nel raggiungimento del benessere sociale; diventa essenziale, così, promuovere un maggior spirito di donazione (Cardon et al., 2018).

La *charitable giving* o donazione di beneficenza viene definita da Bekkers & Wiepking (2011) come la donazione di denaro ad un'organizzazione che avvantaggia altri, oltre il proprio nucleo familiare. La "*nobile arte di insegnare alle persone la gioia di donare*" è definita *fundraising*. Queste parole di Henry Rosso, fondatore della Fund Raising School dell'Indiana State University, mostrano come una raccolta fondi abbia a che fare con le persone, non tanto per chiedere loro soldi, piuttosto per sviluppare rapporti duraturi che predispongono al dono (Rosso et al., 2013). Sono stati identificati otto meccanismi che guidano la donazione di beneficenza (Bekkers & Wiepking, 2011): consapevolezza del bisogno; sollecitazione; costi e benefici; altruismo; reputazione; benefici psicologici; valori; efficacia. Ciascuno di essi viene attivato con maggiore o minore intensità a seconda delle caratteristiche individuali e dell'area di attività filantropica (Ateca-Amestoy & Gorostiaga, 2021). Inoltre, la disposizione di presentazione non riflette l'importanza ma l'ordine cronologico in cui incidono nell'atto del "dare". *Awareness of need* è un primo prerequisito per la filantropia in quanto le persone devono diventare consapevoli della necessità di sostegno. È un meccanismo che, perlopiù, è al di là del controllo dei donatori ed è il risultato delle azioni dei beneficiari che cercano aiuto e delle organizzazioni di beneficenza che comunicano i bisogni ai potenziali donatori. Il secondo meccanismo, *Solicitation*, consiste nella semplice azione di essere sollecitati a donare e il modo in cui ciò avviene ne determina l'efficacia. Il terzo, *Costs and Benefits*, è relativo all'analisi dei costi materiali e dei benefici associati alla decisione individuale di donare. Il quarto invece, *Altruism*, racchiude una ragione per cui le persone contribuiscono con il proprio denaro a determinati enti di beneficenza: si preoccupano del risultato dell'organizzazione o delle conseguenze delle donazioni per chi ne beneficia. Il meccanismo di *Reputation* è collegato alle conseguenze sociali per colui che effettua una donazione, dal momento che le persone del suo ambiente lo premiano, verbalmente o meno, per aver donato o, al contrario, lo puniscono per non averlo fatto. Anche sapere solamente che il proprio contributo è percepito dagli altri spinge le persone a dare. Oltre i benefici sociali, il donare ne porta anche di psicologici (*Psychological Benefits*). Questo meccanismo si basa sull'idea che il "dare" può: contribuire alla propria immagine di persona altruista, empatica, socialmente

responsabile, positiva o influente, alleviare i sensi di colpa e soddisfare il desiderio di agire in linea con una determinata norma sociale. Gli atteggiamenti e i valori (*Values*) propri dei donatori rendono le donazioni di beneficenza più o meno attraenti per i donatori stessi. Infine, l'ultimo driver è rappresentato dall'efficacia (*Efficacy*) e cioè la percezione dei donatori che il loro contributo fa la differenza nella causa che stanno sostenendo (Bekkers & Wiepking, 2011).

Le persone donano per ragioni conosciute, familiari e comprensibili, come il credere fortemente in una causa o semplicemente aiutare un'organizzazione di cui ha beneficiato una persona cara; ma anche per ragioni più piccole, misteriose e introspettive, come il desiderio di *bagliore caldo* emotivo che caratterizza una donazione o quello di compensare un comportamento deplorabile con la donazione stessa (Cardon et al., 2018). Nella scelta di donare, gli individui possono anche essere guidati dalla ricerca di reputazione, in quanto l'azione stessa del "dare" è stata da sempre vista, per ragioni culturali e storiche, come un atto positivo. Dunque, l'immagine sociale è un driver fondamentale nelle decisioni di beneficenza. Infatti, le persone spesso donano per essere pubblicamente riconosciute, per attenersi alle norme sociali di generosità o semplicemente per pura pressione sociale. Tuttavia, il desiderio di distinzione e approvazione sociale ricercata attraverso la donazione dipende dalla visibilità del gesto e implica che, al fine di trasmettere un'immagine positiva di sé, le persone agiscono in modo prosociale maggiormente in pubblico che in contesti privati e ciò spiega il perché esse raramente donano in modo anonimo. Gli enti di beneficenza sfruttano questo desiderio dei donatori di esibire la loro generosità e il loro altruismo attraverso differenti strumenti di visibilità e pubblicità, come piccoli distintivi quali T-shirt e spille, ma come anche l'utilizzo di targhe con il nome dei principali contributori, fino a edifici a loro intitolati. Quindi, con l'obiettivo di aumentare le donazioni, essi pubblicizzano regolarmente la quantità del "dare", cioè quanto le persone danno, e, da qualche tempo, anche la qualità, ad esempio come le donazioni si convertono in beneficenza (Bertacchini et al., 2011; Butera & Horn, 2020; Ariely et al., 2009).

Le *charitable giving* fanno bene ai donatori, ai beneficiari e alla società in generale (Behavioural Insights Team, 2013).

Ogni individuo può fare la differenza nella vita altrui donando al settore caritativo il proprio tempo, il proprio denaro e sostegno pubblico, ma non è detto che lo faccia, nonostante le migliori intenzioni (Cardon et al., 2018). Come ogni anno, la Charities Aid Foundation (CAF) ha pubblicato il *World Giving Index*, un report che offre uno sguardo sulle tendenze globali in termini di generosità. Esso fornisce informazioni sulla portata e la natura del “dare”, basandosi su una semplice media delle risposte a tre domande¹ chiave poste in ciascun paese e riguardanti aspetti diversi del *giving behaviour*: l’offerta di aiuto a persone estranee, le donazioni monetarie e le attività di volontariato. Così, ad ogni paese viene assegnato un punteggio percentuale e sulla base di ciò viene stilata la classifica mondiale. Inoltre, questo indice include i risultati di 1,6 milioni di persone intervistate dal 2009 e, nel 2020, ha coinvolto 114 paesi, che rappresentano oltre il 90% della popolazione mondiale. Tutto il lavoro sul campo è stato condotto dalla società di ricerche di mercato Gallup, nell’ambito della sua iniziativa World Poll, il sondaggio più completo e di più ampia portata del mondo. Questa indagine² pone domande su molteplici aspetti della vita, compreso il comportamento di donazione, e viene condotta mediante 1.000 questionari compilati da un campione rappresentativo di individui in ciascuno dei paesi coinvolti, comprese le aree rurali. Il quadro di campionamento rappresenta l’intera popolazione civile, non istituzionalizzata, di età pari o superiore a 15 anni.

In generale, i dati hanno dimostrato che:

- più della metà della popolazione mondiale adulta ha aiutato uno sconosciuto;
- la pandemia da Covid-19 ha fatto aumentare le donazioni in denaro e dunque, ha portato le persone a donare di più rispetto agli ultimi 5 anni;
- i livelli di volontariato sono rimasti relativamente inalterati.

¹ Le domande al centro del report: “*Have you done any of the following in the past month?*”

- *Helped a stranger, or someone you didn’t know who needed help?*
- *Donated money to a charity?*
- *Volunteered your time to an organisation?*”

² I paesi esaminati e le domande poste variano di anno in anno e sono determinati da Gallup. Dettagli sul contenuto e sull’implementazione dei questionari non sono stati trovati. Per maggiori informazioni sul Gallup World Poll: <https://www.gallup.com/178667/gallup-world-poll-work.aspx>

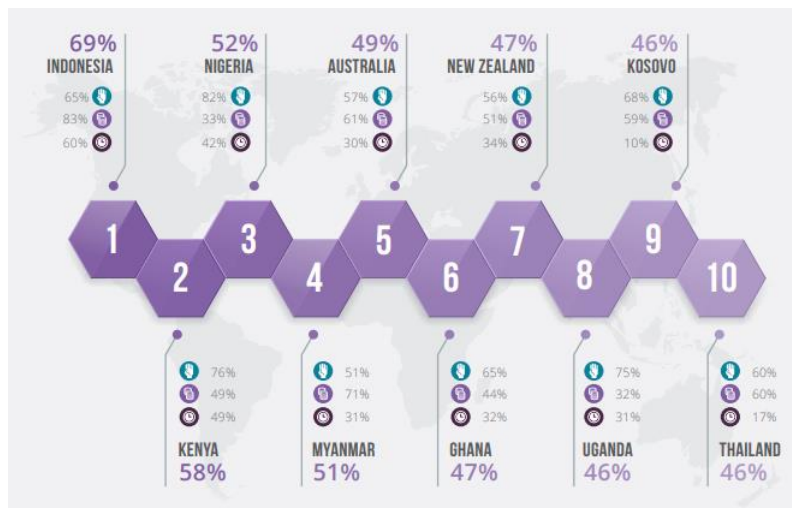


Figura 2.1: I 10 paesi più generosi al mondo

Fonte: *World Giving Index 2021*

La top 10 dei paesi più generosi, presentata dalla Figura 2.1, è cambiata notevolmente. Emerge che l'Indonesia è il paese più generoso al mondo e ciò è stato la conseguenza della distribuzione ai più bisognosi degli alti pagamenti, a seguito della pandemia, della zakat, cioè una forma tradizionale di carità islamica. Invece, i paesi, che nel passato venivano costantemente inseriti tra i primi, come Stati Uniti d'America, Regno Unito, Canada, Irlanda e Paesi Bassi sono scesi nella classifica. Al loro posto ci sono diversi paesi nuovi come Nigeria, Ghana, Uganda e Kosovo.

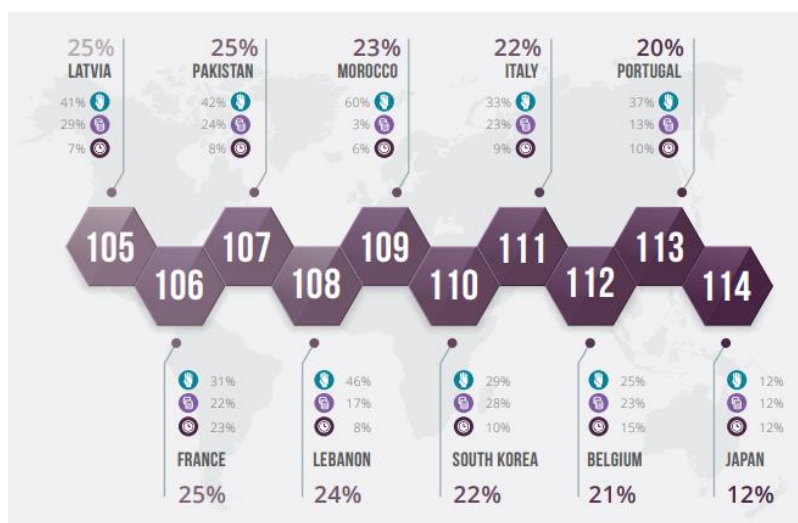


Figura 2.2: I 10 paesi meno generosi al mondo

Fonte: *World Giving Index 2021*

Invece, negli ultimi 10 paesi rientra l'Italia, come dimostra la Figura 2.2. La causa di queste basse posizioni sta per alcuni nella povertà e nei disordini che li caratterizzano, ad esempio il Libano, mentre per altri, come l'Italia stessa, la Francia e il Belgio sta in motivi che sono più probabilmente culturali. Infatti, la beneficenza individuale è contemporaneamente un valore universale, guidato da standard etici e morali, e un fenomeno sociale, influenzato dalla cultura locale e da altri fattori istituzionali (Bertacchini et al., 2011). I risultati del rapporto mostrano, inoltre, come il 33% degli italiani ha aiutato uno sconosciuto e il 23% ha donato denaro a scopo benefico. Nell'ultimo decennio, la tendenza a impegnarsi in *giving behaviour* non presenta particolari differenze di genere: gli uomini e le donne hanno la stessa probabilità di donare. Ciò, invece, cambia tra le diverse generazioni. Infatti, la propensione a donare denaro aumenta con l'età, in particolare dai 50 anni in poi (Charities Aid Foundation, 2019, 2021).

Dal momento che i donatori più generosi stanno invecchiando e quelli più giovani sono in numero molto inferiore, è necessario trovare modi innovati e nuovi per coinvolgere i potenziali donatori e far sentire quelli esistenti maggiormente in grado di donare. Anche in questo caso, l'aiuto deriva dalla scienza comportamentale, che offre al *charitable sector* alcune strategie che sono in grado di incontrare i donatori così come sono realmente e, quindi, di utilizzare l'irrazionalità umana a fini di bene (Cardon et al., 2018; Thaler & Sunstein, 2014).

2.2 Donatori dalla razionalità limitata

La Charities Aid Foundation (CAF) e il Behavioral Insights Team inglese, nel 2013, hanno indagato sul potenziale impatto che l'uso della teoria dei *Nudge* potrebbe avere sul settore della beneficenza. Dalla loro ricerca è emerso come alcune semplici azioni pratiche possono fare una differenza significativa nel modo in cui le persone si comportano. Dunque, piccoli cambiamenti sono in grado di aiutare gli enti di beneficenza e i donatori a sostenere buone cause. Nel report (Behavioural Insights

Team, 2013) sono state individuate alcune intuizioni comportamentali capaci di supportare le *charitable giving*.

Insight 1: Make it easy. Un modo efficiente per incoraggiare gli individui a donare è rendere questa azione il più semplice possibile, eliminando la necessità di azione individuale e automatizzando il processo. Infatti, questa semplificazione può essere raggiunta in diversi modi:

- offrire alle persone la possibilità di aumentare automaticamente le loro donazioni future per evitare che vengano erose dall'inflazione;
- utilizzare le opzioni di default che iscrivono automaticamente determinate categorie di persone ai programmi di donazione, con un'opzione evidente per rifiutare;
- utilizzare la scelta sollecitata per incoraggiare le persone a diventare donatori di beneficenza.

Insight 2: Attract attention. Un altro modo finalizzato ad aumentare le donazioni è quello di renderle più attraenti per il potenziale donatore. Ciò può comportare:

- catalizzare l'attenzione del destinatario, ad esempio, attraverso l'uso di messaggi personalizzati;
- premiare il comportamento desiderabile;
- stimolare la reciprocità con piccoli regali.

Insight 3: Focus on the social. Essendo le persone influenzate dalle azioni altrui, esse sono più propense a donare in beneficenza se ciò viene vista come la norma sociale. Il concentrarsi sulla dimensione sociale della donazione comporta:

- utilizzare persone famose per trasmettere forti segnali sociali;
- attingere agli effetti del gruppo dei pari, evidenziando l'atto della donazione in un gruppo sociale;
- determinare norme di gruppo attorno a cui i successivi donatori "ancorano" le proprie donazioni.

Insight 4: Timing matters. Ulteriore fattore in grado di aumentare le donazioni è il tempismo e ciò include:

- sforzarsi di pubblicare appelli di beneficenza in periodi in cui è più probabile che le persone rispondano con una donazione. Ad esempio, lo è più nel mese di dicembre, considerato il più generoso dell'anno, rispetto a quello di gennaio;
- tenere conto che le persone potrebbero essere più disposte a impegnarsi in donazioni future rispetto a somme odierne equivalenti.

Nonostante il BIT si concentri esclusivamente sulle donazioni di beneficenza, queste intuizioni possono aiutare a sollecitare donazioni in modo più efficace ed efficiente in qualsiasi contesto, incluso anche quello del mecenatismo culturale, cioè le donazioni – meglio definite come erogazioni liberali – a favore del patrimonio culturale. Inoltre, sulla base di ciò, le scienze comportamentali offrono gli strumenti per creare l'intenzione di donare, per trasformarla in azione e, infine, per crearne un'abitudine (Cardon et al., 2018)

Per prima cosa è necessario sperimentare il “desiderio di dare” e attivarlo in modo affidabile. Scegliere il momento giusto, cioè utilizzare il tempo a proprio vantaggio, può aiutare gli enti di beneficenza a indirizzare i loro appelli in modi nuovi ed efficaci. Fare la stessa domanda in periodi di tempo diversi può avere esiti differenti. I comportamenti sono, in genere, più facili da modificare nei momenti in cui le abitudini sono già state interrotte o quando un evento con un forte impatto emotivo cattura l'attenzione. Le organizzazioni di beneficenza possono sfruttare questa intuizione contattando i potenziali donatori durante le vacanze o dopo che un determinato argomento è stato trattato nelle notizie (Cardon et al., 2018). Il Behavioral Insights Team (2013) ha lavorato con un'organizzazione di servizi legali per verificare l'impatto della richiesta di lasciti durante la redazione testamentaria. Nell'esperimento, durante la scrittura del testamento, sono state rivolte ai clienti due domande diverse:

- *Plain Ask*: "Vorresti lasciare dei soldi in beneficenza nel tuo testamento?"
- *Social Norm*: "A molti dei nostri clienti piace lasciare soldi in beneficenza nel loro testamento. Ci sono delle cause che ti appassionano?"

I dati raccolti, poi, sono stati confrontati con un gruppo di clienti verso cui non è stata posta alcuna domanda sulla volontà di lasciare denaro in beneficenza (*Baseline Group*). La semplice domanda *Plain Ask* ha raddoppiato il numero di persone che hanno scelto di inserire lasciti in beneficenza, dal 4,9% al 10,8%. Una delle ragioni di ciò è stata sicuramente il buon tempismo della richiesta di donazione, ma non solo. Infatti, il prendere in considerazione questa alternativa è stato anche reso più facile dall'essere un momento di grande emotività per la maggior parte delle persone (Cardon et al., 2018). Con il secondo trattamento, *Social Norm*, si scopre che un'ulteriore variazione della domanda l'ha resa ancora più efficiente, in quanto le persone sono state maggiormente propense a donare e il loro lasciti più grandi. In questo caso, ha scelto di donare il 15,4% dei partecipanti e la donazione media, £ 6.661, è stata il doppio di quella del gruppo base, £ 3.300, come mostra la Figura 2.3 (Behavioural Insights Team, 2013).

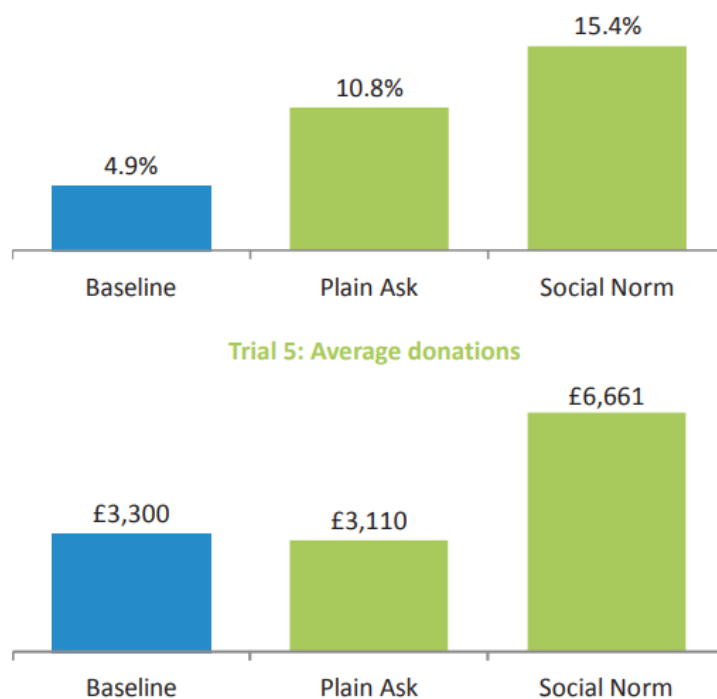


Figura 2.3: Donazioni e lasciti testamentari

Fonte: Behavioural Insights Team 2013

Il motivo per cui una modifica così semplice porta a conseguenze così significative sta nel principio fondamentale della scienza comportamentale secondo cui gli esseri umani sono profondamente influenzati dalle decisioni di coloro che li circondano.

L'uomo ha la tendenza naturale ad assicurarsi che le sue azioni siano considerate normali ed accettabili dal gruppo di riferimento, che comprende gli amici, la comunità, le persone importanti e famose e che viene da lui considerato come guida. Perciò, la frase "molti dei nostri clienti", avendo stabilito il "dare" come norma sociale, ha reso l'opzione più attraente per le persone. Allo stesso modo, gli enti di beneficenza possono sfruttare la natura sociale dell'uomo per rendere gli appelli più efficaci. Inoltre, se le sollecitazioni provengono da reti personali, come ad esempio un collega di lavoro, esse sono fino a sei volte più efficaci. Anche la semplice informazione che altri stanno donando può essere una valida leva per segnalare la qualità di una campagna di beneficenza e per rafforzare la causa sottostante (Cardon et al., 2018). Nell'esempio appena citato, è possibile notare un altro *nudge*: "Ci sono cause che ti appassionano?" che sfrutta l'importanza del senso di identità. Quasi tutti gli individui ne hanno uno, il quale può fungere da scorciatoia inconscia nel processo decisionale. Invece di valutare globalmente una situazione, con tutti i pro e i contro, le persone valutano se una determinata azione si adatta al senso di sé che hanno. La formulazione della domanda *Social Norm* è efficace, in quanto aiuta i potenziali donatori a collegare la donazione ad una identità, in questo caso quella di una persona appassionata di cause sociali, ed è attraente, perché diventa per le persone un modo per essere all'altezza dell'opinione positiva di sé stessi. Oltre ciò, gli enti benefici possono trasformare i potenziali donatori in ricorrenti semplicemente ricordando loro di un dono precedente (Cardon et al., 2018).

Un ulteriore esperimento è stato condotto dal BIT con una banca. Indagando se le intuizioni comportamentali potessero aiutare ad aumentare il numero di dipendenti disposti a donare un giorno del loro stipendio in beneficenza, esso ha dimostrato che le e-mail personalizzate del CEO ("Caro David" anziché "Caro collega") erano molto più efficaci delle e-mail generiche nell'aumentare le donazioni e, se combinate con piccoli doni, in questo caso delle caramelle regalate agli aspiranti donatori all'ingresso dell'ufficio, hanno portato ad una triplicazione delle percentuali di donazione.

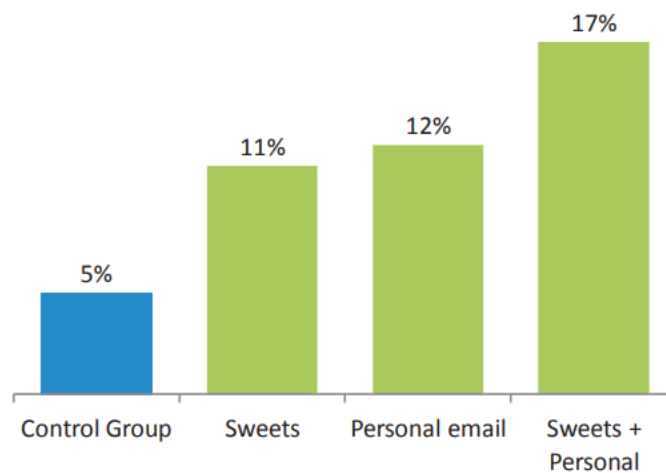


Figura 2.4: Dipendenti che scelgono di donare un giorno del loro stipendio

Fonte: Behavioural Insights Team 2013

È possibile vedere dal grafico nella Figura 2.4 come il numero dei donatori dal 5% è passato al 12% con l'invio della e-mail personalizzata e al 17% quando a questa si aggiunge l'offerta di dolci (Behavioural Insights Team, 2013). Nel dimostrare che la personalizzazione della comunicazione e la distribuzione di piccoli doni possono determinare un incremento delle donazioni, il BIT ha, inoltre, usufruito dell'impatto dei segnali sociali sui potenziali donatori. La prima richiesta si è basata sulla norma sociale della reciprocità, per cui anche i piccoli doni devono essere ripagati; la seconda richiesta, invece, è arrivata con un messaggio di posta elettronica direttamente dall'amministratore delegato della banca considerato un individuo di alto rango (Behavioural Insights Team, 2013; Cardon et al., 2018).

In generale, i messaggi personalizzati, le immagini su misura e gli inviti emozionali all'azione hanno un'alta probabilità di catturare l'attenzione e la curiosità della mente umana, costantemente impegnata e distratta. In più, la ricerca comportamentale ha dimostrato che le persone sono più inclini a donare nei confronti di individui specifici rispetto ad un gruppo vagamente definito con gli stessi bisogni. I tassi di donazione, infatti, aumentano quando vengono fornite informazioni tangibili su come gli interventi di un ente di beneficenza stanno effettivamente aiutando le persone,

dimostrando così che l'attenzione dell'uomo è attirata su ciò che è nuovo e concreto. Attraverso la descrizione pratica del proprio lavoro, gli enti di beneficenza possono supportare i potenziali donatori a creare connessioni sul "dare" un contributo e sull'impatto che questo avrà nel mondo.

Una volta sperimentato il "desiderio di dare", i risultati delle scienze comportamentali offrono aiuto anche nel capire come rendere più probabile il *follow-through*. La maggior parte delle tattiche consistono nel rendere più facile l'atto di donazione, riducendo così lo sforzo necessario. Ciò può avvenire semplificando la logistica e la messaggistica, richiedendo meno scelte e decisioni, oppure lavorando con l'istinto umano della procrastinazione. L'uomo, avendo ogni giorno migliaia di decisioni da prendere e migliaia di azioni da intraprendere, gradisce qualsiasi opportunità per evitare problemi e semplificarsi la vita. La sua tendenza a seguire il percorso di minor resistenza implica che qualsiasi sforzo o costo aggiuntivo richiesto per fare qualcosa fa la differenza. Ciò vale anche per gli enti di beneficenza, per cui anche delle minime riduzioni nei passaggi per donare, per rispondere oppure per partecipare ad una donazione possono incentivare maggiormente l'azione (Cardon et al., 2018).

Uno dei modi più efficaci per semplificare, proposto e testato dal Behavioural Insights Team (2013), è l'utilizzo dell'opzione predefinita, cioè quella che non richiede alcuno sforzo aggiuntivo. L'esperimento, realizzato ristrutturando le scelte in un programma di donazioni aziendali, ha dimostrato come essa possa aumentare le donazioni. Precisamente, il Team ha testato l'impatto dell'iscrizione automatica delle persone ad un programma che aumenta annualmente le donazioni del 3%, con possibilità di rinuncia. Questo piccolo cambiamento ha prodotto l'aumento della percentuale di nuovi donatori dal 6 al 49%.

Semplificare e rendere più chiaro il messaggio, in un mondo sovraccarico di informazioni, diventa un obbligo per facilitare alle persone la comprensione di ciò che viene loro richiesto. Anche l'introduzione nella comunicazione di un esplicito invito all'azione può aumentarne l'efficienza. Ad esempio, il timbro "Paga ora" su una lettera di sollecito riesce ad aumentare il tasso di rimborso, dimostrando che la semplificazione rende più facile il *follow-through*. Tattiche simili possono essere utilizzate affinché i potenziali donatori agiscano. Anche l'utilizzo del *framing* aiuta a rendere più semplice il "dare". Le azioni umane, in alcuni casi, vengono influenzate da

segnali che preparano a pensare o a sentire in un certo modo. La modifica dell'importo suggerito in una richiesta di donazione è un esempio di ciò, in quanto essa può fornire un'ancora o un punto di riferimento capace di cambiare l'importo che un potenziale donatore sceglie di offrire. Inoltre, essa rimuove un'altra decisione e rende più facile implementare l'intenzione del "dare". Anche inquadrare una donazione in termini di importi settimanali, anziché mensili o annuali, potrebbe sembrare per gli individui più conveniente, poiché in questo modo vengono ridotte le emozioni negative derivanti dalla perdita di denaro e viene facilitato il *follow-through* (Cardon et al., 2018).

Le persone apprezzano il futuro meno di quanto apprezzano il presente e quindi prendono decisioni che favoriscono il loro sé presente rispetto al loro sé futuro (Behavioural Insights Team, 2013). La ricerca ha dimostrato che la loro priorità è la felicità attuale e non il guadagno futuro; esse, infatti, si preoccupano più di perdere ciò che hanno già e non di rinunciare a ciò che avranno in futuro. La maggior parte degli individui è restia nel separarsi dal reddito duramente guadagnato, soprattutto quando ci sono molteplici richieste finanziarie immediate, come quelle quotidiane derivanti dalle bollette e dalla spesa di generi alimentari. Anche se credono che fare beneficenza sia la cosa giusta, non riuscendo a superare questa resistenza, gli individui procrastinano la scelta del "dare". In generale, gli uomini tendono a rimandare le piccole attività che richiedono poco impegno oggi ma i cui benefici futuri sono grandi. Ciò si nota comunemente in quei comportamenti come l'incapacità di risparmiare per la pensione, di smettere di fumare o di evitare "cibi spazzatura". La procrastinazione fa rimanere spesso gli individui intrappolati in comportamenti non desiderabili. Nelle donazioni di beneficenza, questo porta gli individui anche a donare lo stesso ammontare per lunghi periodi, nonostante i cambiamenti nelle loro circostanze e l'inflazione che ne erode il valore (Behavioural Insights Team, 2013). Le scienze comportamentali, tuttavia, hanno trovato un modo per trasformare questa tendenza in un vantaggio e cioè chiedere ai donatori di impegnarsi in anticipo a fare donazioni con i soldi che avranno in futuro. Quindi, anziché combattere la preferenza umana nell'evitare perdite oggi, è possibile sfruttarla per aumentare le donazioni in futuro.

L'idea *Give more tomorrow* si è dimostrata efficace anche nella pratica. In un esperimento, le donazioni sono aumentate del 32% quando ai donatori mensili è stato

chiesto di aumentare le loro donazioni tra due mesi, rispetto ai donatori a cui è stato chiesto di aumentarle immediatamente (Cardon et al., 2018).

Una parte fondamentale del cambiamento comportamentale è, spesso, la ricompensa. Il “dare” può esserlo di per sé, ma per trasformare la donazione in una abitudine serve dell’altro. L’uso delle ricompense nelle donazioni di beneficenza è complicato e può avere risultati contrastanti; se usate bene possono generare donazioni ripetute, diversamente possono allontanare i donatori. Secondo la psicologia, la motivazione si divide in intrinseca, cioè il desiderio di agire per sé stessi, come il *bagliore caldo* che si ottiene dal fare la cosa giusta, ed estrinseca, che deriva dal ricevere una ricompensa tangibile, come il denaro, i regali o l’approvazione di una persona influente per il soggetto in questione. La percezione della ricompensa cambia a seconda che venga presentata come intrinseca ed estrinseca e ciò può fare la differenza convertendo i donatori occasionali in regolari. Ad esempio, un regalo che ricorda il pagamento può ritorcersi contro, mentre uno che menziona la causa e il rispettivo contributo individuale può rafforzare la determinazione a donare. Anche la ricompensa sociale può essere molto potente, in quanto gli uomini sono fortemente motivati dal riconoscimento altrui. La ricerca, infatti, ha dimostrato come offrire opportunità di riconoscimento pubblico aumenta le donazioni (Cardon et al., 2018).

In definitiva, le barriere che ostacolano e quindi rischiano di bloccare la generosità umana sono tante, ma la ricerca comportamentale offre modi per spingere le persone a donare di più. Un approccio *behaviourally-informed* al fundraising aiuta gli enti a prendere delle decisioni migliori (Cardon et al., 2018), a partire dall’analisi degli errori decisionali del donatore e dalla comprensione di come sia possibile sfruttarli anziché contrastarli. Piccoli cambiamenti nel contesto decisionale del donatore possono avere un grande impatto sul suo comportamento.

2.3 Economia comportamentale e mecenatismo culturale

I contributi individuali, quali la donazione del proprio denaro e del proprio tempo, alle organizzazioni per i beni culturali rappresentano una modalità di partecipazione culturale (Ateca-Amestoy & Gorostiaga, 2021). A livello mondiale, le organizzazioni artistiche non profit sono caratterizzate dall'incertezza delle entrate, la quale mette duramente alla prova la loro efficienza nell'erogazione di beni e servizi e i loro modelli di finanziamento cambiano a seconda della politica nazionale (Lee et al., 2017).

In Italia, per far fronte all'endemica carenza di risorse finanziarie, il settore culturale ha, negli anni, sentito l'esigenza di ampliare le proprie fonti di entrata. Le fonti di finanziamento si distinguono in interne, derivanti dalle proprie entrate come la vendita di biglietti e servizi e dai redditi di attività commerciali aventi finalità culturale, ed esterne, rappresentate dal finanziamento pubblico e privato. Inoltre, esse sono complementari e spesso agiscono in collaborazione. Il finanziamento pubblico è suddiviso in: diretto, che comprende i contributi indirizzati alle istituzioni culturali e i contributi a favore di iniziative specifiche, e indiretto, tramite agevolazioni tributarie, ripiano dei debiti e copertura delle perdite d'esercizio. Quello privato, invece, comprende le donazioni (o erogazioni liberali), le sponsorizzazioni aziendali, l'attività commerciale di beni e servizi legati ad una determinata iniziativa culturale (Trupiano, 2015). Da ciò discende che il ruolo degli agenti privati nella conservazione del patrimonio culturale è collegato all'influenza delle istituzioni pubbliche, sotto forma di politiche, nel plasmare gli incentivi a cui gli individui rispondono. Diventa, così, necessaria una migliore conoscenza dei fattori e degli ostacoli che impediscono alle persone di impegnarsi in modi diversi rispetto alla semplice visita culturale, contribuendo con le proprie risorse personali (Ateca-Amestoy & Gorostiaga, 2021).

Donare al patrimonio culturale rappresenta una forma di comportamento prosociale nel perseguimento dell'obiettivo della sua conservazione e valorizzazione. Le donazioni per l'arte e la cultura sono una risorsa economica fondamentale per il settore ma, purtroppo, viene loro attribuita una bassa priorità dai donatori rispetto ad altri ambiti come la religione, la salute, l'istruzione e i servizi alla persona. Negli ultimi anni, la politica culturale ha utilizzato gli incentivi fiscali come spinta alla donazione (Bertacchini et al., 2011). Oggigiorno, esistono specifiche normative che, avvalendosi

dello sgravio fiscale e di procedure sempre più snelle, offrono, sia ad imprese che a persone fisiche, l'opportunità di sostenere l'arte e la cultura tramite somme e investimenti finalizzati al recupero e alla valorizzazione del patrimonio. È il caso dell'Art Bonus, che dà diritto ad un credito di imposta, pari al 65% dell'importo donato, a chi effettua erogazioni liberali a sostegno del patrimonio culturale pubblico. Ma è stato dimostrato come gli incentivi monetari non siano gli unici fattori che influenzano il comportamento prosociale; al contrario, ne esistono degli altri, come l'altruismo, i codici di condotta, la responsabilità civica, le preoccupazioni reputazionali, che possono avere un impatto considerevole sul contributo volontario ai beni pubblici (Bertacchini et al., 2011). Da qui discende il suggerimento di attuare strategie di raccolta fondi basate anche sull'analisi dei bisogni e delle motivazioni dei potenziali donatori.

In particolare, la donazione individuale a favore del patrimonio culturale è correlata alla motivazione intrinseca, che ha natura individuale, alla motivazione estrinseca, collegata a condizioni esterne all'individuo e alla motivazione reputazionale, derivante dalla ricerca di riconoscimento sociale (Bertacchini et al., 2011). Benché queste tre motivazioni abbiano effetti separati sul comportamento prosociale, possono anche interagire tra loro (Ariely et al., 2009). Il primo caso si riferisce a ragioni direttamente connesse all'atto del donare e all'oggetto del patrimonio (Ateca-Amestoy & Gorostiaga, 2021). La volontà dietro a questa azione è riconducibile ai seguenti fattori (Bertacchini et al., 2011):

- al consumo culturale passato, per cui l'effetto di dipendenza positiva diminuisce il costo di accesso alla cultura. Un maggior consumo passato fa aumentare i benefici del contributo alla conservazione del patrimonio culturale;
- al desiderio di valorizzare il patrimonio culturale a beneficio delle generazioni sia presenti che future;
- alla soddisfazione morale interna della donazione, che può essere correlata ad una esperienza passata di *bagliore caldo*, la quale può portare a ripetere l'atto;
- al senso del dovere civico e di appartenenza ad una comunità.

La motivazione estrinseca è legata a compensazioni monetarie indirizzate ad abbassare il prezzo del "dare" e, di conseguenza, ad incentivare la partecipazione culturale; essa è

costituita maggiormente da ricompense monetarie e altri incentivi economici, come gli sgravi fiscali (Ateca-Amestoy & Gorostiaga, 2021; Associazione Civita & Fondazione di Venezia, 2009). Infine, l'ultima è connessa a compensazioni reputazionali sotto forma di riconoscimento o approvazione sociale; la sua origine deriva dalla volontà di segnalare il proprio status sociale e la propria ricchezza, di ricevere elogi pubblici e di migliorare la propria immagine. Anche alcune caratteristiche delle organizzazioni culturali, come la reputazione, l'efficienza, la stabilità finanziaria e la diversità delle entrate, influenzano leggermente il comportamento individuale (Ateca-Amestoy & Gorostiaga, 2021). Per incentivare le donazioni, quella più efficiente risulta quella intrinseca, che va però rafforzata con politiche di medio e lungo termine capaci di rivolgersi al sistema educativo, alle abitudini di consumo culturale e alle campagne di sensibilizzazione volte ad aumentare il livello di attenzione verso il patrimonio culturale (Bertacchini et al., 2011). Quindi, risulta necessario ampliare gli incentivi tributari, sottolineare le motivazioni che sono alla base delle donazioni e favorire gli strumenti di aumento della reputazione e di visibilità (Trupiano, 2015).

Anche nell'ambito artistico-culturale è possibile "sfruttare" le caratteristiche psicologiche dei potenziali donatori al fine di aumentare il loro sostegno. La ricerca condotta da Lee et al. (2017) dimostra come è possibile spingere gli amanti dell'arte a contribuire maggiormente all'economia culturale.

Consci dell'influenza che il contesto, comprendente il background finanziario, sociodemografico e i vantaggi fiscali, e le predisposizioni psicologiche ed emotive hanno sulla volontà di donare, gli autori hanno indagato la connessione tra l'avversione alla perdita e la disponibilità a donare e le conseguenti implicazioni per le strategie di raccolta fondi. L'indagine è stata condotta su un campione di visitatori della Royal Scottish Academy di Edimburgo, nell'ambito dell'annuale *New Contemporaries Exhibition*, cioè una esposizione finalizzata a mostrare i più talentuosi e giovani artisti scozzesi. Al fine di testare l'effetto del sopracitato *bias*, ai partecipanti vengono fornite tre differenti versioni di una stessa domanda con cui si indaga la disponibilità individuale a donare.

Esse sono così formulate (Lee et al., 2017):

- versione *Unframed*: "Questa esposizione è l'unica che mostra le opere d'arte degli emergenti talenti scozzesi. Supponendo che la galleria stesse raccogliendo fondi per l'esposizione, quanto saresti disposti a donare?"
- versione *Gain-framed*: "Supponendo che la galleria stia raccogliendo fondi per allestire una mostra simile a quella attuale, quanto saresti disposti a donare?"
- versione *Loss-framed*: "Supponendo che la galleria debba terminare l'esposizione a causa di problemi finanziari, quanto saresti disposto a donare affinché la galleria possa continuare ad essere attiva?"

Si noti come la prima versione risulti formulata in modo neutrale, al contrario delle altre caratterizzate dall'inserimento di due scenari ipotetici: quello di guadagno di una nuova esperienza artistica nella seconda versione, quello di perdita della mostra esistente legato al pericolo di chiusura della galleria nella terza. Inoltre, al fine di segmentare adeguatamente i visitatori, nel questionario sono state incluse anche molteplici domande sociodemografiche e sulle abitudini di consumo culturale. Utilizzando l'indicatore della frequenza delle visite alle mostre, i partecipanti sono stati classificati in frequentatori abituali, e comprendono coloro che visitano le mostre d'arte più di una volta al mese, i restanti sono stati classificati come frequentatori occasionali. È emerso che l'effetto di avversione alla perdita differisce in base a questa classificazione. Per quanto riguarda i consumatori d'arte occasionali, essi sono disposti a donare maggiormente nelle versioni *Gain-framed* e *Loss-framed*; queste ultime risultano, dunque, efficaci se presentate a loro come *nudge*. Con più precisione e sorpresa, si osserva che la prospettiva di godersi un altro evento artistico (*Gain-framed*) ha avuto l'impatto più forte, avendo i frequentatori, assegnati a questa versione, una disponibilità a donare di circa £ 10 in più rispetto a quelli della versione *Unframed*. Invece, i soggetti assegnati a quella *Loss-framed* di circa £ 5,50 in più. Ciò ha permesso di sottolineare come questa tipologia di visitatori dia più importanza alla possibilità di "guadagnare" una nuova mostra rispetto all'eventualità di perdere quella in corso. Questo risultato potrebbe essere la conseguenza del fatto che la mostra abbia innescato in loro il desiderio di una maggiore partecipazione culturale. Tra i frequentatori abituali, lo scenario *Loss-framed* ha avuto un impatto significativo nello

stimolare la donazione: essi donano di più per evitare l'eventualità di una interruzione dell'attività della galleria e quindi per evitare di perdere l'esibizione; precisamente, sono disposti a donare circa £ 9 in più rispetto alla versione di riferimento *Unframed*. Tuttavia, Lee et al. (2017) riconoscono che lo studio in questione è soggetto a *bias* riguardanti la dimensione del campione e ad altri come il *self-selection bias*, che si verifica quando gli individui si selezionano in un gruppo, in base a determinate caratteristiche individuali preesistenti, causando un campione distorto (Lee et al., 2017; Wikipedia contributors, 2021). In particolare, essi fanno notare come il campione di visitatori sia fortemente sbilanciato verso una fascia demografica più giovane con un livello di reddito inferiore alla media, una minore esperienza di vita, una minore consapevolezza delle proprie preferenze e come, di conseguenza, queste caratteristiche possano influenzare le risposte ai *nudge* qui utilizzati. Inoltre, viene evidenziato come la validità dell'effetto di avversione alle perdite è collegato alla natura dei beni e/o servizi e alle caratteristiche personali del fruitore. A livello pratico, però, queste implicazioni devono essere attuate con cautela. Infatti, gli autori (Lee et al., 2017) sottolineano come l'impiego nelle raccolte fondi di strategie basate su scenari di perdita possono comportare rischi. Se la proposta di riduzione della programmazione è ipotetica, ciò può essere utilizzato solo una volta, in quanto più allarmi rischiano di far perdere la fiducia dei donatori e di non essere etici. Infatti, l'aumento e la diminuzione della programmazione devono basarsi su una strategia globale a lungo termine, che comprende molteplici interessi manageriali oltre la diversificazione del reddito. Ad esempio, una galleria d'arte svolge un ruolo artistico, educativo, comunitario, curatoriale e amministrativo.

Un altro esperimento sul campo evidenzia come anche un segnale visivo, poco costoso e poco invasivo, possa fungere da spinta verso un comportamento desiderabile. È il caso di quello di Martin e Randal (2008) che ha dimostrato come la manipolazione del denaro visibile in una scatola di raccolta fondi influisce sulle donazioni degli individui, confermando che le informazioni disponibili sulle decisioni altrui creano una norma sociale che può influenzare le decisioni umane. Le donazioni in loco ricoprono un ruolo importante nella strategia complessiva delle organizzazioni culturali, in quanto la presenza della scatola ne rafforza la natura caritatevole e il ricavato può essere utilizzato liberamente o in un progetto specifico (Association of Independent

Museums, 2019). Ad esempio, i Musei Civici di Venezia (Figura 2.5), presentano in alcune sedi delle urne dedicate alle donazioni spontanee, attraverso cui i singoli visitatori possono contribuire concretamente a interventi di restauro, manutenzione o a specifici progetti.



The screenshot shows the website for the Fondazione Musei Civici Venezia (MUVE). The top navigation bar includes links for 'Fondazione', 'Musei', 'Mostre / Eventi', 'Catalogo / Bollettino', 'Biblioteche', 'MUVE Education', 'Collabora', 'Contattaci', and 'Biglietti'. A search bar and social media icons are also present. The main content area is titled 'Sostienici' and 'Donazioni'. A sub-header reads 'Il tuo contributo per la manutenzione delle nostre collezioni!'. Below this, there is a section for 'Ca' Rezzonico' with the title 'Il tuo contributo per... Il restauro del cassettono a ribalta'. An image of a cabinet is shown, along with a detailed description of the restoration project and the value of the intervention (€ 1200, iva esclusa). The page also mentions that € 982,00 was collected in June 2019.

Figura 2.5: Musei Civici di Venezia e Donazioni

Fonte: <https://www.visitmuve.it/it/fondazione/sostienici/donazioni/>

L'esperimeto in questione indaga come le informazioni a disposizione delle persone sulle donazioni già effettuate da altri possano influenzare la loro scelta di contribuire volontariamente ad un bene pubblico, nel caso specifico una galleria d'arte, la City Gallery in Nuova Zelanda. L'ingresso è gratuito con offerta libera depositata in una scatola trasparente posta all'ingresso, il cui contenuto visibile viene modificato dagli sperimentatori per manipolare le informazioni sociali a disposizione dei partecipanti.



Figura 2.6: Contenuto visivo della donation box

Fonte: Martin & Randal, 2008

In particolare, vengono studiati quattro trattamenti, il cui aspetto visivo è mostrato nella Figura 2.6:

- uno con poche banconote di grosso taglio (\$ 50);
- uno con diverse banconote di piccolo taglio (\$ 5);
- uno con una grande quantità di monete (50 cent);
- e uno vuoto.

I trattamenti non vuoti variavano in base alla composizione del denaro e non al valore totale. La visione illimitata del contenuto della cassetta è permessa dalle sue caratteristiche: base in legno, i restanti cinque lati in vetro e un unico slot sulla parte superiore che permette di effettuare la donazione. La ricerca sulla psicologia della donazione mostra, infatti, come sia meno probabile che le persone mettano denaro in "un buco nero", piuttosto vogliono vedere dove va a finire il loro denaro (Association of Independent Museums, 2019). Per un periodo di 52 giorni, a fine giornata, l'intero contenuto della scatola viene svuotato, registrato e azzerato. Durante il giorno, la scatola è posta sotto una videocamera che trasmette l'immagine ad un pc con un software capace di contare il numero di donazioni. Per i tre trattamenti non vuoti, le eventuali donazioni giornaliere possono accumularsi nel box fino alla chiusura della galleria; per quello vuoto, invece, la scatola viene regolarmente svuotata durante il giorno. I risultati dell'esperimento dimostrano come le informazioni sociali fornite hanno avuto un impatto significativo sulla composizione, la frequenza e il valore della donazione.

The donation composition for each of the four regimes

Regime	Denomination									Bills	Gold	Silver
	\$20	\$10	\$5	\$2	\$1	50¢	20¢	10¢	5¢			
\$50	0	3	19	55	28	36	41	30	32	22	83	139
\$5	1	1	17	63	37	46	54	29	39	19	100	168
50¢	0	1	6	70	56	81	112	59	64	7	126	316
Empty	0	1	9	50	25	24	42	35	27	10	75	128

Bills include the \$20, \$10, and \$5 contributions; Gold, \$2 and \$1; and Silver 50¢, 20¢, 10¢ and 5¢.

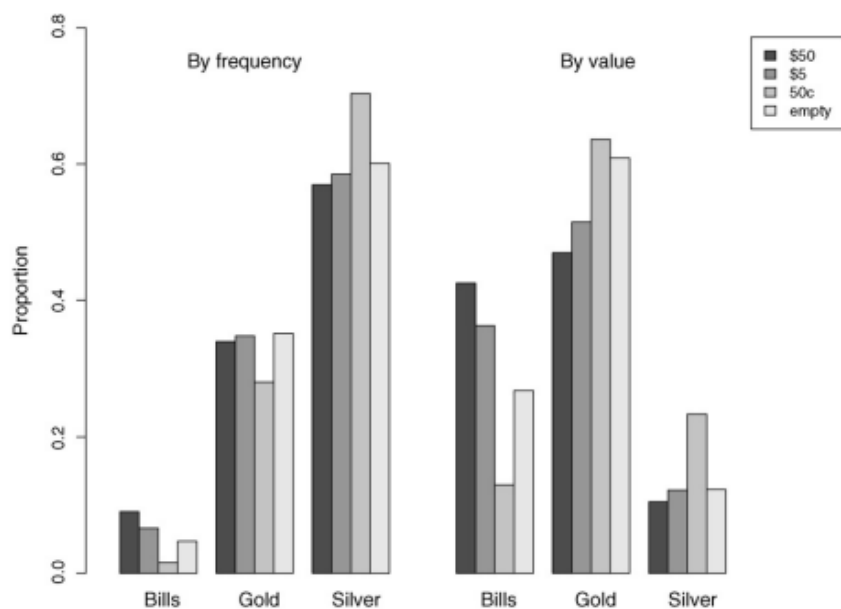


Figura 2.7: Composizione delle donazioni

Fonte: Martin & Randal, 2008

In primis, dalla composizione delle donazioni per ciascuno dei quattro regimi, raffigurata nella Figura 2.7, emerge che i contribuiti volontari differiscono significativamente in base al contenuto iniziale della scatola delle donazioni. La moneta d'argento è quella più donata, specialmente nel regime 50 cent dove rappresenta il 10% dei contribuiti. Le banconote sono più frequenti nel regime \$ 50, seguito da quello \$ 5, mentre i contribuiti in monete d'oro sono simili nei regimi da \$ 50, \$ 5 e vuoto, ma sono chiaramente inferiori nel regime 50 cent. Considerando, invece, la proporzione dei vari contribuiti in valore: le banconote hanno un valore elevato ma sono rare, le monete d'oro rappresentano la maggior parte delle entrate in ogni regime e le monete d'argento, a causa del loro basso valore, contribuiscono alle donazioni in minima parte, ad eccezione del regime 50 cent.

Nel corso dell'esperimento, sono state osservate 123, 133, 182 e 104 donazioni rispettivamente per i regimi da \$ 50, \$ 5, 50 cent, vuoto e il numero di visitatori di questi è stato 5249, 5031, 5394, 5585, con una propensione alla donazione rispettivamente pari al 2,3, 2,6, 3,4 e 1,9%. Quindi, anche la propensione a donare è influenzata dal trattamento. In più, il contenuto della scatola delle donazioni influisce anche sulla quantità di denaro che le persone offrono; le donazioni medie per donatore sono rispettivamente di \$ 2,39, \$ 2,38, \$ 1,69 e \$ 1,97 per i regimi \$ 50, \$ 5, 50 cent e vuoto. Invece, le donazioni medie per visitatore sono 5,6, 6,3, 5,7 e 3,7 cent per i regimi \$ 50, \$ 5, 50 cent e vuoto e dimostrano come quelle più elevate vengono generate dai trattamenti non vuoti, carichi di liquidità. Viene evidenziato che, per il regime a vuoto e \$ 50, una minore propensione alla donazione compensa la donazione media per donatore.

REGIME	PROPENSIONE ALLA DONAZIONE	DONAZIONE MEDIA PER DONATORE	DONAZIONE MEDIA PER VISITATORE
\$ 50	2,3%	2,39 \$	5,6 cent
\$ 5	2,6%	2,38 \$	6,3 cent
50 cent	3,4%	1,69 \$	5,7 cent
vuoto	1,9%	1,97 \$	3,7 cent

Figura 2.8: Risultati esperimento

Fonte: elaborazione propria su dati Martin & Randal, 2008

I risultati (Figura 2.8) confermano che un indicatore visivo di partecipazione influenza la decisione di dare. Essi sono, dunque, coerenti con la previsione di una relazione positiva tra il comportamento di donazione e le altrui donazioni effettuate dovuta al desiderio di conformità con la norma sociale. Emerge che:

- gli importi delle donazioni imitano sistematicamente il contenuto originale della scatola;
- presentare molte monete produce un gran numero di piccoli contributi;
- presentare banconote di grande taglio comporta un numero minore di contributi ma di valori più elevati.

2.4 Le evidenze empiriche che spingono le donazioni

Le *charitable giving* sono un argomento di studio sfaccettato. Nel tempo, molti autori hanno condotto sperimentazioni, in laboratorio e nel campo, per testare le intuizioni delle scienze comportamentali in questo ambito. Sono state accumulate prove sull'importanza e l'influenza dell'architettura della scelta sulle decisioni di donazione. In particolare, sono stati indagati gli effetti di tre tipi di *nudge* sulle donazioni di beneficenza: *default nudge* (Goswami & Urminsky, 2016; Altmann, 2019; Schulz et al., 2018), *social norm nudge* (Shang & Croson, 2009; Martin & Randal, 2008; Frey & Meier, 2004) e *moral nudge* (Capraro et al., 2019).

Ad esempio, l'esperimento di Schulz et al. (2016) mostra come un semplice cambiamento nella sollecitazione delle donazioni influenza positivamente la decisione di "dare". Essi, chiedendo agli 869 partecipanti se desiderano donare una percentuale dei loro guadagni ad un ente di beneficenza, hanno studiato l'effetto di due diverse architetture di scelta. I soggetti sono stati divisi in due gruppi. In quello del trattamento (*List*), i partecipanti hanno la possibilità di specificare un ente di beneficenza a loro scelta in un campo vuoto o di selezionarne uno da un elenco di cinque noti fornito dagli sperimentatori; invece, nell'altro gruppo (*NoList*) viene fornito solo un campo vuoto per indicare l'ente. L'offerta dell'elenco di organizzazioni benefiche predefinite ha raddoppiato le donazioni e, quindi, le entrate per gli enti. La percentuale media donata è dell'8,2% nel trattamento *NoList* e del 16,3% nel trattamento *List*; inoltre, la frazione di partecipanti disposti a donare un importo positivo raddoppia dal 21,9% in *NoList* al 43,9% in *List*.

Anche le informazioni sociali sono considerate un meccanismo di spinta capace di modificare il comportamento di donazione sia in termini di numero di donazioni che di importo. Nell'esperimento, condotto da Shang & Croson (2009), presso una stazione radiofonica pubblica durante la sua raccolta fondi *on-air*, alcuni donatori, prima di effettuare la propria donazione, hanno ricevuto informazioni sui contributi altrui. La raccolta fondi è stata caratterizzata dalle seguenti condizioni sperimentali randomizzate: "We had another member, they contributed \$75 [\$180 or \$300].", seguita da "How much would you like to pledge today?".

Il condividere informazioni riguardanti il comportamento di altri individui, rispetto alla semplice richiesta di un importo, ha prodotto un aumento del 12% degli importi medi delle donazioni, in quanto il contributo medio è di \$ 119,70 nella condizione di informazione sociale di \$ 300 e di \$ 106,72 nella condizione di controllo.

Se Shang & Croson (2009) analizzano l'influenza della *Social Information* sull'importo del contributo, Frey e Meier (2004) lo fanno sulla decisione di contribuire. Nell'esperimento, gli studenti dell'Università di Zurigo hanno la possibilità di donare un importo stabilito a due fondi benefici al momento del pagamento della tassa di iscrizione obbligatoria. Ad alcuni studenti viene comunicato che il 64% degli altri studenti ha precedentemente contribuito, mentre ad altri studenti viene comunicato che il 46% ha contribuito in passato. Il 77% degli studenti del primo trattamento e il 74,7% del secondo contribuisce ad almeno un fondo. Ciò dimostra come le informazioni sociali impattano positivamente sulla propensione a donare: più individui donano ai due fondi quando sanno che lo fanno anche molti altri.

Altri studi hanno esplorato i meccanismi attraverso cui le informazioni sociali influenzano il comportamento della donazione. Il riconoscimento sociale funge da *nudge*, dal momento che gli individui vengono spinti a donare più di quanto farebbero in assenza della visibilità che accompagna la donazione. L'effetto positivo della motivazione reputazionale sulla disponibilità delle persone a donare è dimostrato dall'esperimento di Ariely et al. (2009). In particolare, gli autori hanno testato l'interazione tra le motivazioni reputazionali e le motivazioni estrinseche, mostrando che il valore segnaletico del "dare" è compromesso dagli incentivi monetari. Infatti, essi, essendo fortemente dipendenti dalla osservabilità del comportamento di donazione, possono avere effetti negativi sul comportamento prosociale, comportando una diluizione del valore di segnalazione assegnato al "dare". Anche solo intuitivamente, la loro aggiunta rende difficile rispondere alla domanda: "L'individuo si sta comportando in modo prosociale per fare del bene o per ottenere qualcosa?". L'esperimento mostra come gli incentivi monetari riescono maggiormente a facilitare la scelta di donazione in privato anziché in pubblico. Gli individui vogliono essere visti e considerati pubblicamente come generosi, altruisti e moralmente giusti, ma con l'aggiunta di incentivi economici, il valore di questo segnale diminuisce perché, agli occhi degli altri, essi si potrebbero comportare in modo prosociale soprattutto per

ottenere qualcosa. Mentre, nel caso di decisione privata, non essendoci nessun tipo di segnalazione sociale da inviare, l'incentivo ha più probabilità di aumentare il comportamento prosociale (Ariely et al., 2009).

Nell'esperimento, svolto in laboratorio e denominato *Click for Charity*, ai partecipanti viene offerta la possibilità di donare ad una organizzazione di beneficenza con il semplice click della tastiera di un computer. Essi sono stati assegnati casualmente a trattamenti che:

- rendono pubbliche o private le scelte di donazione;
- implicano o meno il ricevere un compenso economico personale, oltre la donazione effettuata per loro conto;
- prevedono l'associazione ad uno dei due enti di beneficenza, uno collegato ad una immagine "buona" e l'altro ad una immagine "cattiva".

Alla base di questo esperimento, i ricercatori hanno posto due ipotesi:

- Ipotesi di motivazione di immagine. A parità di altre condizioni, un cambiamento di visibilità si ripercuote sul livello di attività prosociale. Per un'immagine sociale positiva, aumentare la visibilità comporta un aumento delle donazioni.
- Ipotesi di efficacia. Le ricompense monetarie sono meno efficaci con un maggior livello di visibilità dell'atto prosociale.

161 studenti dell'Università di Princeton, completamente ignari della natura dell'esperimento prima di entrare in laboratorio, premono due tasti della tastiera X e Z per massimo 5 minuti. Per ogni coppia di click e per conto di ogni singolo partecipante, gli sperimentatori donano ad un ente benefico una somma di denaro, secondo un metodo di pagamento decrescente: 1 centesimo per le prime 200 coppie di click, 0,5 cent per ciascuna delle 200 successive, 0,25 cent per le 200 dopo ecc. Quindi, maggiore è lo sforzo, maggiore è la donazione; tuttavia, prima dell'inizio, i partecipanti si sono allenati in questa attività per 30 secondi.

A ciascuno degli studenti viene assegnata casualmente una situazione diversa che varia secondo tre parametri: la visibilità dell'attività, il pagamento e la natura dell'ente. Il primo parametro prevede lo svolgimento in pubblico, cioè la scelta di donazione viene

divulgata agli altri, o in privato, rimanendo così anonima. Inoltre, al termine dell'attività, i soggetti "in pubblico" devono informare gli altri partecipanti sull'ente assegnato, se hanno guadagnato personalmente denaro e l'ammontare della donazione. Il secondo parametro è strutturato in modo tale che alcuni partecipanti possano guadagnare denaro per sé stessi, oltre la donazione. Infine, l'ultimo è collegato alla presenza di due tipologie di organizzazioni, identificate come "buona" e "cattiva", al fine di evidenziare il valore dell'immagine associato alla donazione. Questa classificazione è il prodotto della maggioranza delle affermazioni ricavate dagli studenti sulla base della loro percezione, positiva o negativa, degli enti.

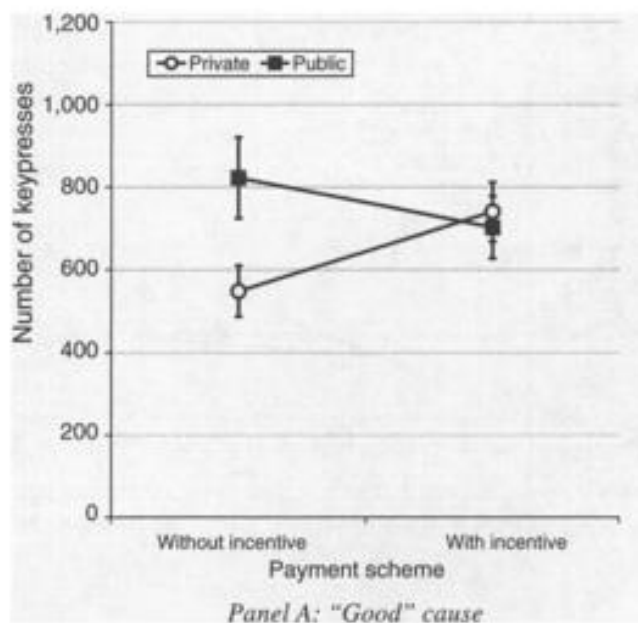


Figura 2.9: Donazioni per una buona causa

Fonte: Ariely et al., 2009

La Figura 2.9 mostra lo sforzo profuso nelle donazioni pubbliche e private, con e senza incentivi monetari, presso l'ente riconosciuto come "buono". In assenza di incentivi, i partecipanti donano maggiormente nel caso di offerte pubbliche anziché private. Più precisamente, 822 coppie di click nella condizione pubblica e 548 coppie in quella privata. Gli individui, quindi, hanno esercitato uno sforzo maggiore nel contesto pubblico dove sono in grado di segnalarlo socialmente, e ciò è in linea con l'ipotesi

della motivazione d'immagine. Dall'analisi dell'introduzione degli incentivi monetari, invece, emerge che essi aumentano lo sforzo nella scelta di donazione in privato ma non in pubblico. Nella condizione pubblica si registra una diminuzione di coppie di click fino a 702, mentre, in quella privata, un aumento significativo da 548 a 740 coppie di click. Ciò conferma l'ipotesi di efficacia, per cui gli incentivi estrinseci sono più efficaci nel privato e non nel pubblico, in cui invece spiazzano la motivazione reputazionale perché diminuiscono l'effetto d'immagine.

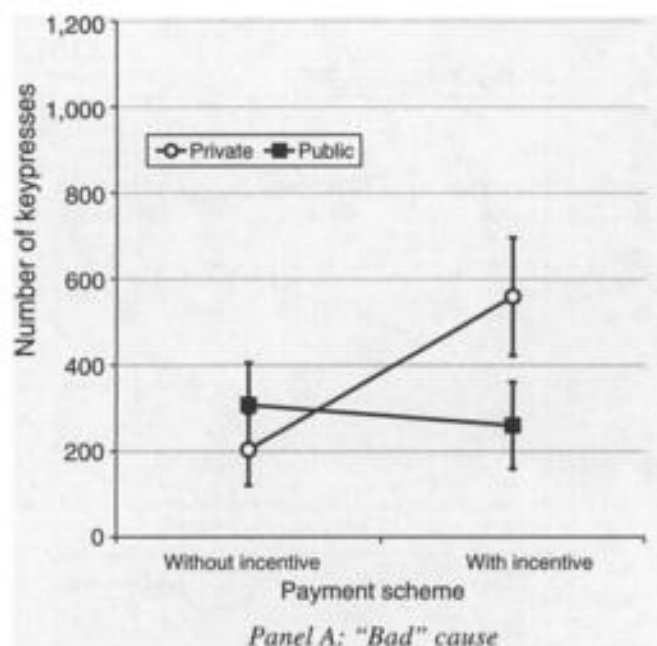


Figura 2.10: Donazioni per una cattiva causa

Fonte: Ariely et al., 2009

La Figura 2.10, invece, mostra le donazioni rivolte all'ente riconosciuto come "cattivo". In assenza di incentivi monetari, i contributi, di livello molto basso (200-300 click in media), non sono significativamente diversi nella donazione pubblica e privata. Al contrario, gli incentivi aumentano lo sforzo solo nel privato, da 204 a 559 coppie di click; invece, nel pubblico ne comportano una leggera diminuzione.

Dunque, emerge che la natura della causa è fondamentale per lo sforzo delle persone, soprattutto nella decisione pubblica di donazione. Ciò conferma che l'immagine conta più in pubblico che in privato. I risultati dell'esperimento di laboratorio, esaminati e

confermati anche in uno studio sul campo, confermano sia l'ipotesi della motivazione d'immagine, per cui il segnale conta più in pubblico, sia l'ipotesi dell'efficacia, secondo cui gli incentivi monetari sono meno efficaci quando la donazione è spinta dal desiderio di riconoscimento sociale (Ariely et al., 2009).

Infine, attraverso cinque esperimenti che coinvolgono un totale di 3200 partecipanti, Capraro et al. (2019) forniscono le prove delle spinte morali. Nel primo test, i ricercatori hanno dato ai partecipanti 20 centesimi ciascuno e li hanno informati del fatto che sono accoppiati con un soggetto a cui non viene dato nulla. Successivamente, viene fornita la possibilità di donare qualsiasi parte della loro dotazione al partner. I partecipanti vengono divisi casualmente in gruppi. Poco prima di chiedere loro di dichiarare la donazione, ad un gruppo è stato domandato: "Personalmente, quale pensi che sia la cosa moralmente giusta da fare in questa situazione?". Ad un altro è stato chiesto: "Secondo te, cosa viene considerato dalla tua società una cosa moralmente giusta da fare in questa situazione?". Invece, al terzo gruppo è stato semplicemente chiesto quanto si vuole donare all'altra persona. Quest'ultimo ha donato, in media, il 21,2% del proprio denaro, mentre i membri degli altri due gruppi caratterizzati dalla presenza del *moral nudge* hanno donato una media del 30,6%. Inoltre, gli autori (Capraro et al., 2019) dimostrano come questo meccanismo possa essere utilizzato anche per aumentare le donazioni di beneficenza. Infatti, nell'esperimento finale, 1.662 partecipanti ricevono 50 centesimi e gli viene chiesto se vogliono donare in tutto o in parte a uno dei due enti di beneficenza: *Emergency* o *Give for France*. I soggetti moralmente spinti hanno donato, rispetto a quelli non spinti, il 47% in più a *Give for France* e il 39% in più a *Emergency*. Si scopre così che lo "spingere" le persone a riflettere su quale sia la cosa moralmente giusta da fare porta all'aumento delle donazioni di circa il 44%.

Capitolo III

Gamification e Nudge

3.1 La Gamification

Il termine *Gamification* viene utilizzato per la prima volta nel 2008 nell'industria dei media digitali, ma solo nella seconda metà del 2010 trova ampia diffusione e popolarità (Deterding et al., 2011). L'interesse crescente per la *Gamification* è stato il prodotto di tre sviluppi. Il primo riguarda l'aumento significativo degli investimenti da parte dei ricercatori e dei *game designer* che ha fornito nuove conoscenze sulla progettazione, gestione delle esperienze di gioco e sugli incentivi che motivano gli individui a giocare. Il secondo concerne il cambiamento, avvenuto a seguito della diffusione delle tecnologie e dei social media, del modo in cui gli utenti partecipano, co-creano, condividono, discutono, modificano qualsiasi tipo di esperienza. Infine, la continua ricerca da parte delle aziende di nuove modalità per fornire esperienze sempre più coinvolgenti e per influenzare i comportamenti umani (Robson et al., 2015). La *Gamification* è ed è stata applicata e studiata in molti campi di ricerca. Il sondaggio eseguito da Seaborn e Fels (2015) sulla letteratura esistente indica che i principali sono: l'istruzione (26%), la salute e il benessere (13%), le comunità online e i social network (13%), il crowdsourcing (13%) e la sostenibilità (10%). Emerge da questo, inoltre, che essa è impiegata maggiormente per incoraggiare la partecipazione dell'utente (65%), per modificare il comportamento (32%) -in un caso anche la combinazione di entrambi- e per migliorare il divertimento (10%).

In generale, la *Gamification* è un approccio -in via di sviluppo- utilizzato sia a livello aziendale che individuale. Dal punto di vista degli utenti, viene usato per incoraggiare la motivazione, il coinvolgimento e il divertimento in ambienti non di gioco (Seaborn & Fels, 2015), migliorando l'interesse verso il compito da svolgere e rendendoli così più produttivi e risolutivi. L'elemento ludico viene, dunque, utilizzato per attivare cambiamenti comportamentali e migliorare le performance individuali facendo leva sulle caratteristiche della natura umana. Invece, dal punto di vista aziendale, la *Gamification* viene implementata per indirizzare la fidelizzazione e la monetizzazione

del cliente, rendendo il prodotto più interessante, fruibile e un importante vantaggio rispetto ai concorrenti (Hervás et al., 2017). L'odierno ampio utilizzo della *Gamification* è incoraggiante per il futuro. La sua risonanza è cresciuta insieme alla consapevolezza che le strutture tradizionali di incentivazione per motivare gli utenti non funzionano più (Werbach & Hunter, 2012). Le aziende, così, possono allontanarsi da motivatori estrinseci, come le ricompense monetarie, e avvicinarsi a motivatori intrinseci, favorendo il coinvolgimento, l'interazione, la collaborazione, la consapevolezza e l'apprendimento. Organizzazioni sanitarie, governi, ONG, aziende consolidate e start-up sfruttano la *Gamification*, infatti, per motivare, coinvolgere gli utenti e risolvere una serie di problemi che il mondo sta affrontando (El-Khuffash, 2013).

Gamification è un termine controverso e non esiste una sua definizione universalmente accettata. *Gamification* è:

- *“the use of game elements and game-design techniques in non-game contexts” (Werbach & Hunter, 2012, p. 26)*
- *“the use of game design elements in non-game contexts” (Deterding et al., 2011, p. 10)*
- *“the use of game mechanics and experience design to digitally engage and motivate people to achieve their goals” (Gartner Glossary)*
- *“the process of using Game Thinking and Game Dynamics to Engage Audiences and Solve Problems” (Zichermann, 2014)*
- *“a process of enhancing a service with affordances for gameful experiences in order to support user's overall value creation” (Huotari & Hamari, 2012 citato in Seaborn & Fels, 2015)*
- *“the use of game-based mechanics, esthetics and game thinking to engage people, motivate action, promote learning and solve problems” (Kapp, 2012 citato in Seaborn & Fels, 2015)*
- *“the application of gaming metaphors in non game contexts to influence behavior, improve motivation and enhance engagement” (Marczewski, 2012, p. 4)*

- “the craft of deriving fun and engaging elements found typically in games and thoughtfully applying them to real-world or productive activities” (Chou, 2014, p. 8).

Da queste definizioni, che non ne esauriscono la variabilità e la vastità, emergono in modo evidente i suoi ingredienti chiave:

- è utilizzata per scopi non di intrattenimento;
- trae ispirazione dagli elementi del gioco, senza però crearne effettivamente uno;
- viene applicata in contesti non ludici.

È fondamentale sottolineare che la *Gamification* non si applica solo ai prodotti digitali, ma a tutte le categorie transmediali in quanto si basa sul concetto di gioco, che include l'implementazione digitale e analogica (Zotz & Walcher, 2016).

Oltre ad essere un termine poco trasparente, è stata bersaglio di diverse critiche. Una delle principali è stata mossa da Ian Bogost, *game designer* americano. Durante il simposio inaugurale sulla *Gamification* nel 2011, egli ha provocatoriamente intitolato il suo intervento “*Gamification is Bullshit*” e ha affermato che essa è una “fesseria” del marketing, inventata dai consulenti per catturare e addomesticare la bestia selvaggia che sono i videogiochi, al fine di utilizzarla all'interno dei grandi business (Bogost, 2011). Viene descritta come una soluzione semplice e rassicurante per risolvere i problemi. Così, le grandi aziende, attraverso l'aggiunta di elementi di gioco ai loro prodotti, rendono tutto più profittevole: tolgono ciò che rende i giochi potenti, cioè le interazioni con la complessità comportamentale, e li riducono a punti e livelli privi di significato. Un'altra critica proposta è quella di Ryan Tracey (2015) che sintetizza “*The Dark Side of Gamification*”. Vengono evidenziati cinque aspetti ludici che potrebbero impattare in modo negativo:

- la vita non è un gioco: i punti, i badge, le classifiche (vedi *paragrafo 3.3.2*) sono importanti elementi di gioco ma hanno poca influenza sulla vita reale;
- i giochi possono banalizzare problemi seri;
- i giochi possono rafforzare la mentalità sbagliata;
- i giochi possono contaminare la motivazione;

- i giochi verranno giocati: indipendentemente dallo scopo o dal significato del gioco, qualcuno cercherà sempre di giocarci, concentrandosi sul vincere piuttosto che sull'apprendere.

3.2 Una panoramica sul concetto di Gamification

Due principali tipologie di *Gamification*, che si differenziano per l'esecuzione e per la risposta dell'utente, sono state identificate da Chou (2014). Esse sono la *Gamification* Implicita ed Esplicita. La *Gamification* Esplicita si riferisce ad applicazioni che sono esplicitamente simili a giochi; quindi, gli utenti coinvolti si rendono conto che stanno giocando e decidono loro stessi di partecipare. Il suo vantaggio consiste in un prodotto finale più giocoso, più coinvolgente e in una maggiore libertà del designer nell'esprimere la sua creatività. Lo svantaggio, invece, è che potrebbe essere visto come infantile, non serio o come una distrazione per le persone, oltre a richiedere solitamente investimenti più alti. La seconda tipologia, quella Implicita, non ha invece di questi problemi e comunemente ospita la triade PBL (vedi *paragrafo 3.3.2*). Essa prevede l'impiego di elementi di *game design* abilmente nascosti, tanto da essere spesso invisibili agli occhi dell'individuo. I suoi vantaggi risiedono nella facile realizzazione e nella appropriatezza nella maggior parte dei contesti, ma allo stesso tempo ciò può portare ad un design pigro, caratterizzato da dinamiche di gioco ideate in modo errato e assemblate approssimativamente. Tra i due, non esiste un tipo di *Gamification* intrinsecamente migliore dell'altro, ma piuttosto il corretto uso dell'uno o dell'altro dipende dallo scopo del progetto e dal mercato di destinazione.

La *Gamification*, come si è visto, opera in *non-game contexts*. Werbach e Hunter (2012) ne individuano tre particolarmente importanti, come indicato nella Figura 3.1: Contesto Interno, Contesto Esterno e Contesto per il Cambiamento Comportamentale. Nel primo caso, l'organizzazione, qualunque sia la sua dimensione, utilizza la *Gamification* per aumentare la produttività, incoraggiare l'innovazione e migliorare la collaborazione. In generale, viene implementata come strumento per le risorse umane al fine di ottenere risultati aziendali positivi. La *Gamification* esterna, invece, riguarda i clienti o potenziali clienti. È un modo per migliorare le relazioni tra essi e le aziende, stimolando maggiore coinvolgimento, identificazione con il prodotto, maggiore fedeltà

e, in definitiva, maggiori entrate. L'attenzione, dunque, è rivolta al marketing, alle vendite e alla comprensione e stimolazione della motivazione dei clienti. Infine, la cosiddetta *Behavior Change Gamification* consiste nel tentativo di cambiare in positivo le abitudini delle persone di una popolazione. I temi più frequenti riguardano: la salute, l'alimentazione, l'istruzione e anche l'educazione finanziaria. Un esempio è quello di incoraggiare le persone a fare scelte di salute migliori, come mangiare meglio o allenarsi di più. La ricerca del cambiamento socio-abitudinale è finalizzata a produrre risultati sociali desiderabili, come la diminuzione dell'obesità, la riduzione delle spese mediche, la maggiore efficienza dei sistemi educativi, il miglioramento delle decisioni finanziarie. Questa terza tipologia di contesto è caratteristica (ma non solo!) delle organizzazioni governative o non profit (Werbach & Hunter, 2012).

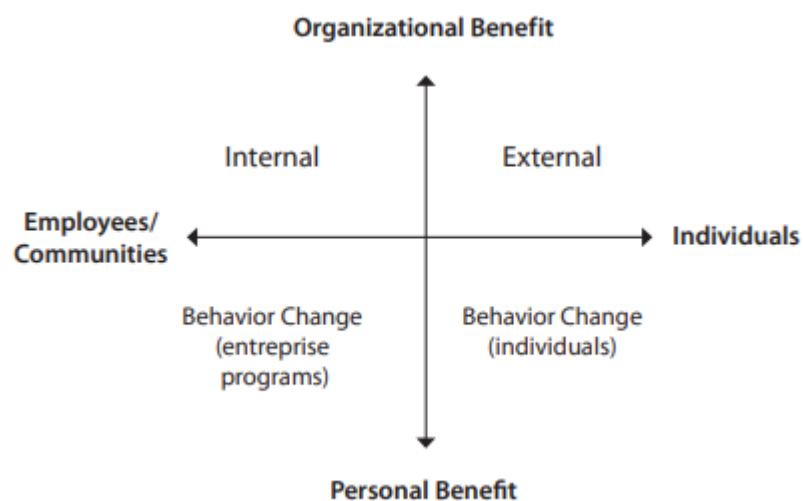


Figura 3.1: I contesti della Gamification

Fonte: Hunter & Werbach, 2012

Per implementare correttamente un progetto di *Gamification*, devono essere rispettati sei step (Werbach & Hunter, 2012):

1. *DEFINE BUSINESS OBJECTIVES*: definire quali obiettivi concreti ci si propone di raggiungere, come ad esempio aumentare la fidelizzazione dei clienti o migliorare la produttività dei dipendenti;
2. *DELINEATE TARGET BEHAVIORS*: delineare i tipi di comportamento (concreti e specifici) che si vogliono stimolare negli utenti e le modalità di misurazione;
3. *DESCRIBE YOUR PLAYERS*: descrivere la tipologia e la motivazione di ogni giocatore;
4. *DEVISE ACTIVITY CYCLES*: ideare cicli di attività nell'esperienza, cioè modellizzare catene di azioni a effetto domino;
5. *DON'T FORGET THE FUN*: ricordare che il divertimento è un fattore chiave per la partecipazione volontaria dell'individuo;
6. *DEPLOY THE APPROPRIATE TOOLS*: scegliere e implementare le meccaniche e le componenti di gioco (vedi *paragrafo 3.3.1*) più adatte al progetto. Quest'ultima è una fase di deployment, in cui si sintetizzano le precedenti per trasformarle nell'esperienza complessiva. E solo in questa si parla di componenti come classifiche e badge.

Tre sono i principali motivi, sottolineati dagli studi effettuati da Werbach e Hunter (2012), per cui la *Gamification* è importante: *Engagement, Experimentation, Results*. In primis, la *Gamification* riguarda il coinvolgimento (*engagement*). I bisogni umani che producono coinvolgimento nei giochi sono presenti sia in ambito lavorativo che sul mercato. Il cervello umano è programmato per voler vivere le esperienze fornite dal gioco; ad esempio, esso è pianificato per desiderare: la risoluzione degli enigmi, feedback, rinforzi. Gli studi hanno dimostrato, infatti, che i giochi attivano una sostanza prodotta dal cervello, la dopamina, che è associata al piacere. Un sistema di *Gamification* ben progettato può, dunque, fornire un insieme potente di strumenti per sviluppare sfide significative e intrinsecamente coinvolgenti per gli utenti. La sperimentazione (*experimentation*) è il secondo aspetto e consiste nell'apertura verso nuove possibilità. La padronanza di un gioco è sperimentazione. In esso si sperimenta il fallimento ma non è mai scoraggiante perché si può ricominciare da capo, si vince ma

non si perde mai definitivamente e se il gioco è efficace – né troppo difficile e né troppo facile- i giocatori sono incoraggiati costantemente al miglioramento. L'ultimo motivo sta nel fatto che la *Gamification* funziona. Molte aziende hanno ottenuto risultati (*results*) positivi dall'introdurre *game elements* nei loro processi aziendali.

3.3 Framework concettuale della Gamification

Robson et al. (2015) descrivono tre principi di *Gamification: Mechanics, Dynamics, Emotions* (MDE), sviluppati a partire dalla letteratura del *game design* al fine di sottolineare maggiormente i risultati di coinvolgimento legati alle esperienze gamificate. Le fondamenta risiedono nel Framework MDA, di Hunicke, LeBlanc e Zubek (2004), che è uno strumento utile per comprendere i giochi. Si tratta di un modello finalizzato sia ad analizzarli che a progettarli. L'acronimo MDA sta per "*Mechanics, Dynamics, Aesthetics*" che, secondo gli autori, sono le tre componenti in cui si può scomporre un gioco. Come mostra la Figura 3.2, queste corrispondono rispettivamente alle regole del gioco (*rules*), al suo sistema (*system*) e al divertimento che comporta (*fun*). Inoltre, ciascuna componente è strettamente legata alle altre: le estetiche sono prodotte dalle dinamiche che a loro volta sono generate dalle meccaniche. Queste ultime descrivono le componenti fondamentali di un gioco, le dinamiche si concentrano sul comportamento in fase di esecuzione del giocatore e le estetiche corrispondono alle sue risposte emotive.

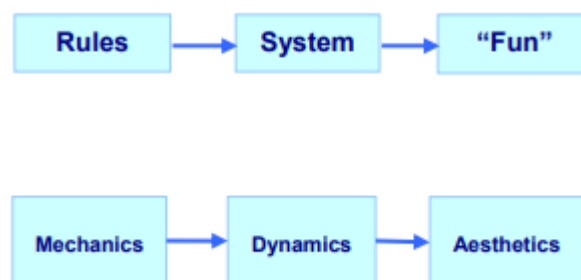


Figura 3.2: MDA framework

Fonte: Hunicke et al., 2004

Secondo il framework, il designer (colui che progetta il gioco) e il giocatore (colui che consuma il gioco) hanno prospettive diverse, rappresentate nella Figura 3.3. Il consumatore nota prima le Estetiche e poi le Dinamiche e le Meccaniche, mentre il progettista lavora al contrario. Egli crea prima le Meccaniche e su di esse le Dinamiche e le Estetiche (Hunicke et al., 2004).

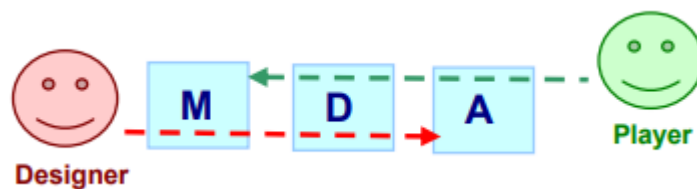


Figura 3.3: Prospettive del designer e del player

Fonte: Hunicke et al., 2004

“Mechanics describes the particular components of the game, at the level of data representation and algorithms.” (Hunicke et al., 2004)

Le meccaniche sono le scelte dei designer per impostare le regole, gli obiettivi, l’ambientazione, il contesto, la tipologia delle interazioni e i confini. Esse vengono sviluppate prima dell’inizio dell’esperienza gamificata e rimangono costanti sia per l’intero periodo sia per ogni singolo giocatore. Ne costituiscono la struttura in quanto definiscono chi sono e come interagiscono le parti principali, come vincere o perdere e dove e quando si svolge l’esperienza. Esistono tre tipi differenti di meccaniche: *setup mechanics*, *rule mechanics*, *progression mechanics*. Le prime riguardano l’ambientazione, quali oggetti sono necessari e come devono essere distribuiti tra i giocatori (Elverdam & Aarseth, 2007 citato in Robson et al., 2015). Ad esempio, le meccaniche di setup determinano: l’identità e il numero di giocatori coinvolti (se il concorrente è noto o sconosciuto, interno o esterno, un singolo concorrente o un gruppo; se l’esperienza è per giocatori singoli o multipli oppure per squadre singole o multiple), dove si svolgerà l’esperienza (se nel mondo reale o virtuale) e quando l’esperienza accadrà (se in tempo reale o a turni, o se abbia una fine o sia un gioco

infinito). Le seconde danno forma all'obiettivo dell'esperienza gamificata da perseguire (Elverdam & Aarseth, 2007 citato in Robson et al., 2015). Stabiliscono le azioni consentite e i vincoli, come ad esempio la restrizione di tempo, che creano pressione nei giocatori (Kelly, 2012 citato in Robson et al., 2015). Infine, le *progression mechanics* rappresentano i diversi tipi di strumenti che i designer utilizzano per influenzare l'esperienza mentre si verifica (Elverdam & Aarseth, 2007 citato in Robson et al., 2015). Esse hanno lo scopo di aumentare la probabilità che determinati comportamenti vengano ripetuti in futuro e offrono feedback per evidenziare il successo di un giocatore. Vengono spesso utilizzate ricompense per segnalare/misurare i risultati come punteggi, livelli, barre di avanzamento, risorse o valuta. Tuttavia, le sole meccaniche non sono sufficienti per creare un'esperienza che motiva a cambiare il comportamento. Al fine di raggiungere questo obiettivo, vengono introdotte altre due dimensioni: dinamiche ed estetiche (Robson et al., 2015).

“Dynamics describes the run-time behavior of the mechanics acting on player inputs and each others’ outputs over time.” (Hunicke et al., 2004)

Le dinamiche sono i tipi di comportamento dei giocatori assunti durante l'esperienza. Non sono determinate dai designer come le meccaniche, ma dai giocatori stessi quando agiscono secondo le meccaniche fissate. Rappresentano i comportamenti, le interazioni e le azioni strategiche sviluppatosi durante il gioco (Camerer, 2003 citato in Robson et al., 2015). Sono esempi di dinamiche: la competizione, la cooperazione, la disonestà ecc. Il comportamento che si verifica durante il gioco dipende dalle meccaniche e dalla presenza di spettatori e di osservatori. Ad esempio, nel primo caso, una struttura di giocatori basata sulla squadra può portare a dinamiche cooperative, mentre una struttura a giocatore singolo a dinamiche competitive. Nella seconda casistica, i giocatori tendono ad essere più competitivi quando vengono seguiti da un pubblico. Essendo le dinamiche di *Gamification* difficili da prevedere per i designer, essi devono impegnarsi nell'intuire la tipologia di comportamenti emergenti e di conseguenza sviluppare adeguatamente le meccaniche (Robson et al., 2015).

“Aesthetics describes the desirable emotional responses evoked in the player, when she interacts with the game system.” (Hunicke et al., 2004)

Le estetiche si riferiscono a ciò che rende divertente un gioco, alle diverse emozioni suscitate nell'individuo da uno specifico tipo di divertimento. Gli autori hanno proposto una tassonomia che include ma non si limita a:

- Sensazione: il gioco visto come piacere per i sensi;
- Fantasia: il gioco visto come finzione;
- Narrazione: il gioco visto come storia;
- Sfida: il gioco visto come una corsa ad ostacoli;
- Associazione (*Fellowship*): il gioco visto come contesto sociale;
- Scoperta: il gioco visto come territorio inesplorato;
- Espressione: il gioco visto come scoperta di sé;
- Sottomissione (*Submission*): il gioco visto come un passatempo.

Nel Framework MDE, raffigurato nella Figura 3.4, il termine *Aesthetics*, ampiamente utilizzato nell'industria dei giochi, viene sostituito da *Emotions* perchè capace di rappresentare meglio l'*engagement* che le aziende mirano a raggiungere attraverso la *Gamification*.

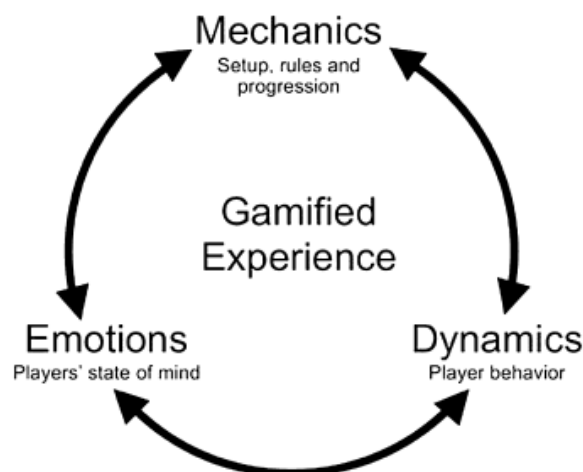


Figura 3.4: MDE framework

Fonte: Robson et al., 2015

Infatti, MDE sottolinea l'importanza delle esperienze emotive nel motivare il comportamento umano³. Le emozioni sono gli stati mentali dei singoli giocatori e possono essere intese come il prodotto risultante dal modo in cui essi seguono le meccaniche e di conseguenza generano le dinamiche. Nei giochi così come nell'esperienza gamificata, le emozioni dovrebbero essere attraenti e orientate al divertimento. Quest'ultimo viene visto, dunque, come l'obiettivo più importante per il coinvolgimento del giocatore e può derivare da una varietà di emozioni positive, come l'eccitazione, la sorpresa e il trionfo sulle avversità, ma anche da un mix di emozioni che include sentimenti negativi, come la delusione o la tristezza causate da fallimenti all'interno del gioco (Robson et al., 2015).

Dal framework MDE emerge la relazione interdipendente dei principi di *Gamification* per cui piccoli cambiamenti in un principio impattano sugli altri due e creano così esperienze diverse. Anche in questo caso, designer e player hanno prospettive diverse sull'esperienza gamificata. I primi dovrebbero focalizzarsi prima sul controllo dell'esperienza selezionando meccaniche adeguate, poi sulle dinamiche e infine sulle emozioni dei giocatori. Al contrario, per i giocatori, il modello suggerisce che le emozioni sono “più importanti delle regole che le rendono possibili” (Robson et al., 2015, p. 416).

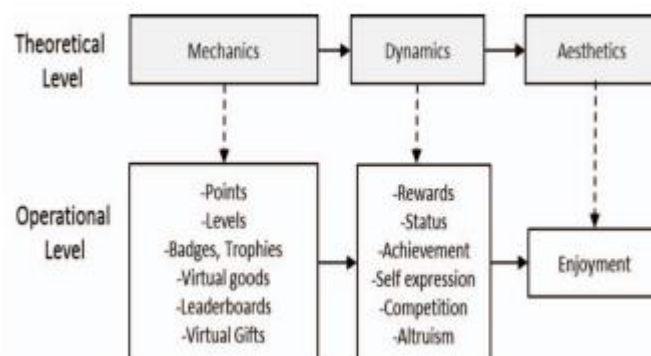


Figura 3.5: Collegamenti MDA

Fonte: Suh et al., 2015

³ Per un maggior approfondimento, in ambito economico, sul ruolo delle emozioni nella determinazione del comportamento si veda Elster (1998) e Rick & Loewenstein (2008).

La Figura 3.5 mostra il collegamento, a livello operativo e teorico, tra meccaniche, dinamiche ed estetiche. Le meccaniche di gioco - PLB (punti, livelli e badge), beni virtuali e classifiche, determinano le dinamiche di gioco. L'estetica del gioco si sviluppa dalle dinamiche che stimolano gli utenti a: lasciare il segno, competere con gli altri, acquistare oggetti di gioco, cambiare livello e creare personaggi unici. Infine, essendo lo scopo della *Gamification* rendere le attività non di gioco divertenti e piacevoli, si deduce che il divertimento è relativo all'estetica del gioco (Suh et al., 2015).

3.3.1 DMC: Dinamiche, Meccaniche, Componenti

Un altro modello pensato specificatamente per la *Gamification* è stato proposto da Hunter e Werbach (2012). Gli autori identificano, in ordine decrescente di astrazione, tre categorie di *game elements: dynamics, mechanics, e components*. Ogni meccanica è legata a una o più dinamiche e ogni componente è legato a uno o più elementi di livello superiore (Werbach & Hunter, 2012).

Le dinamiche si trovano al livello più alto di astrazione e sono gli aspetti generali del sistema gamificato che devono essere considerati e gestiti, ma mai inseriti direttamente nel gioco. Le più importanti sono:

1. *Constraints*, i Vincoli: limitazioni o trade-off obbligati
2. *Emotions*, le Emozioni: curiosità, competitività, frustrazione, felicità ecc.
3. *Narrative*, la Narrativa: storia con una trama coerente e continua
4. *Progression*, la Progressione: sviluppo e crescita del giocatore
5. *Relationships*, le Relazioni: interazioni sociali che generano spirito di squadra, altruismo e reputazione.

Ciò che spinge in avanti l'azione e determina il coinvolgimento dei giocatori sono le meccaniche. Gli autori ne identificano dieci importanti:

1. *Challenges*, le Sfide: attività che per essere risolte richiedono uno sforzo;
2. *Chance*, le Possibilità: elementi di casualità;

3. *Competition*, la Competizione: la contemporanea vincita di un giocatore/gruppo e la perdita di un altro;
4. *Cooperation*, la Cooperazione: i giocatori per raggiungere un obiettivo condiviso lavorano insieme;
5. *Feedback*: informazioni sull'andamento del giocatore;
6. *Resource Acquisition*, l'Acquisizione di risorse: ottenimento di oggetti utili o collezionabili;
7. *Rewards*, le Ricompense: benefit per qualche azione o risultato raggiunto;
8. *Transactions*, le Transazioni: negoziazioni dirette o indirette (tramite intermediari) tra giocatori;
9. *Turns*, i Turni: sequenza di partecipazione alternata di giocatori;
10. *Win States*, gli Stati di vittoria: obiettivi il cui raggiungimento proclama un giocatore o un gruppo il vincitore. Sono concetti correlati anche gli stati di pareggio e di sconfitta.

Inoltre, ciascuna meccanica è un modo per conseguire una o più dinamiche.

Le componenti sono le forme più specifiche che le meccaniche o le dinamiche possono assumere. Ci sono quindici importanti componenti di gioco:

1. *Achievements*, risultati: raggiungimento di obiettivi definiti;
2. *Avatars*: rappresentazioni visive del personaggio di un giocatore;
3. *Badges*: rappresentazioni grafiche dei risultati raggiunti;
4. *Boss Fights*: sfide difficili al termine di un livello;
5. *Collections*, collezioni: insieme di oggetti o badge da accumulare;
6. *Combat*, combattimento: una battaglia definita, tipicamente di breve durata;
7. *Content Unlocking*, sblocco dei contenuti: aspetti resi accessibili solo quando i giocatori raggiungono determinati obiettivi;
8. *Gifting*: opportunità di condividere risorse con altri partecipanti;
9. *Leaderboards*, classifiche: visualizzazioni grafiche dei progressi e dei risultati dei giocatori;
10. *Levels*, livelli: passaggi definiti dall'avanzata dell'utente;
11. *Points*, punti: rappresentazioni numeriche della progressione del gioco;

12. *Quests*, missioni: sfide predefinite con obiettivi e ricompense;
13. *Social Graphs*: rappresentazione della rete sociale dei giocatori all'interno del gioco;
14. *Teams*, squadre: gruppi definiti di partecipanti che collaborano per un comune obiettivo;
15. *Virtual goods*, beni virtuali: risorse di gioco con valore percepito reale o virtuale.

La Figura 3.6 riassume la gerarchia degli elementi fondamentali della *Gamification* (Werbach & Hunter, 2012).

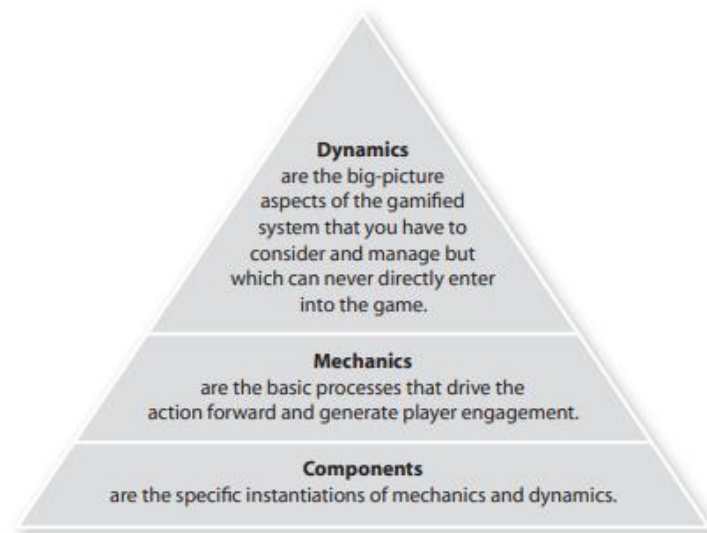


Figura 3.6: Piramide degli elementi fondamentali della Gamification

Fonte: Werbach & Hunter, 2012

Una tale rappresentazione aiuta a riconoscere la varietà di opzioni possibili per progettare un'esperienza gamificata.

3.3.2 La Triade PBL

Punti, badge e classifiche, chiamati brevemente con l'acronimo "PBL", sono gli elementi che maggiormente vengono usati nelle iniziative di *Gamification*. Una prova della loro frequente applicazione è nel sondaggio di Seaborn e Fels (2015), che

menziona questa triade tra gli elementi più impiegati. I 31 sistemi gamificati da loro esaminati includono: *point* (18), *badge* (15), *reward* (11), *leaderboards* (11), *challenges* (6), *status* (5), *progression* (3), *achievement* (3), *avatar* (3), *mini-game* (2), *role* (2), *narrative* (1), *time pressure* (1) e *feedback* (1). A causa della loro "popolarità", spesso si tende erroneamente a descriverli come se fossero tutto ciò che è la *Gamification*. Sono certamente un buon punto di partenza in quanto, se usati correttamente, sono potenti, pertinenti e facili da usare, sebbene abbiano anche importanti limitazioni (Werbach & Hunter, 2012).

I punti (*points*) vengono comunemente usati per incoraggiare le persone a fare cose al fine di accumularli. Il presupposto è, infatti, che le persone agiscono di più in cambio di punti. Essi possono essere utilizzati, nella *Gamification*, in diversi modi. Più precisamente se ne possono identificare sei (Werbach & Hunter, 2012):

1. I punti tengono efficacemente il punteggio. Questa è la loro funzione tipica, indicano cioè al giocatore quanto sta facendo bene.
2. I punti possono determinare, nel caso ce ne sia uno, lo stato di vincita di un gioco. Possono essere usati per creare condizioni di vittoria.
3. I punti creano connessione tra i progressi nel gioco e le ricompense estrinseche. Molti sistemi ludici offrono premi reali quando si raggiungono determinati livelli.
4. I punti forniscono feedback in modo semplice, rapido e granulare all'utente, comunicandogli la riuscita e il suo progresso nel gioco. Il feedback è un elemento chiave per un buon *game design*.
5. I punti possono essere utilizzati come indicatori di uno status, cioè per mostrare esternamente il progresso dell'utente. In questo modo, ciascuno può vedere la propria posizione rispetto al totale dei partecipanti.
6. I punti forniscono al *game designer* dati, potendo essi essere facilmente tracciati e memorizzati.

Ma essi sono molto limitati: sono uniformi, astratti, intercambiabili e appunto puntiformi. È per questo che vengono spesso associati ai *badge*, che sono una loro versione più grande.

Un *badge* è una rappresentazione visuale del raggiungimento di un certo risultato all'interno del sistema di gioco. Judd Antin ed Elizabeth Churchill affermano che un sistema di *badge* ben progettato ha le seguenti caratteristiche motivazionali (Werbach & Hunter, 2012):

1. I *badge* possono fornire un obiettivo da raggiungere agli utenti e ciò ha dimostrato di avere effetti positivi sulla motivazione.
2. I *badge* forniscono una guida su ciò che è possibile all'interno del sistema e creano una sorta di abbreviazione di ciò che il sistema dovrebbe fare. È un aspetto importante per l'*onboarding* o per coinvolgere l'utente nel sistema.
3. I *badge* sono un segnale degli interessi dell'utente e della sua performance. Fungono da indicatore visivo della reputazione di un utente: vengono acquistati per mostrare agli altri le proprie capacità.
4. I *badge* funzionano come *status symbol* virtuali e come affermazioni del percorso personale dell'utente nel sistema di *Gamification*.
5. I *badge* operano come un *Tribal Marker*. Vengono utilizzati per identificare un gruppo: gli utenti che condividono *badge* uguali proveranno un sentimento di identità e appartenenza ad esso.

Una delle caratteristiche più importanti dei *badge* è la loro flessibilità: se ne possono creare molte tipologie per qualsiasi tipo di attività. La gamma che può essere sviluppata è limitata solo dalla creatività del designer e dalle esigenze di business. Ciò consente di coinvolgere un gruppo sempre più diversificato di utenti e di far leva sui loro interessi in modi che i punti non riescono a fare.

L'ultimo elemento, forse il più problematico della triade PBL, sono le classifiche (*leaderboards*). Data la volontà dei giocatori di conoscere la loro posizione rispetto agli altri, esse forniscono il contesto alla progressione, in modo diverso rispetto ai punti o ai *badge*, e rendono pubbliche le prestazioni. Le classifiche possono essere potenti motivatori: sapere di essere vicini al miglioramento o alla vincita può essere una forte spinta per gli utenti. Allo stesso tempo, possono essere fortemente demotivanti: sapere di essere lontano dai primi in classifica genera frustrazione che può sfociare in

interruzione o abbandono del gioco; in più, esse possono ridurlo ad una lotta per la supremazia e quindi allontanare giocatori o far emergere comportamenti negativi, meno desiderabili. È importante, dunque, non usare le classifiche come tabelloni statici e non tenere traccia dei giocatori solo in un aspetto (Werbach & Hunter, 2012).

Quindi, i punti si accumulano affrontando sfide e possono essere scambiati per ottenere ricompense. Vengono mostrati in una classifica per confrontare il proprio comportamento con quello degli altri giocatori e vengono raccolti badge per tutti i tipi di risultati raggiunti.

La triade PBL, di facile utilizzo e implementazione, è un buon punto di partenza per la *Gamification*. *Points, Badges, Leaderboards* sono però solo alcuni dei possibili elementi utilizzabili e non sempre adatti per qualsiasi contesto (Werbach & Hunter, 2012). Il rischio più diffuso è quello di cadere nella *Pointsification*, cioè un'esperienza gamificata basata esclusivamente su punti, badge e classifiche. Concentrarsi solo sulle ricompense e non abbastanza sull'appeal dell'esperienza porta a far perdere il potenziale della *Gamification*. La *Pointsification* crea sfide che comportano sforzi e impiego di tempo, ma queste non sono interessanti e non riescono a mantenere a lungo l'interesse dei partecipanti in quanto la triade PBL è un fattore motivante estrinseco (Werbach & Hunter, 2012).

3.4 Gamification e Motivazione

Oggigiorno vi è, nel mercato, una proliferazione della *Fake Gamification* basata sul "decorare" i processi organizzativi esistenti con elementi di gioco, ma con poca o nessuna attenzione ai processi psicologici attraverso cui tali elementi influenzano il comportamento umano (Landers, 2019). Infatti, molti degli approcci gamificati si focalizzano solo su *gaming elements*, ma ciò è errato in quanto la *Gamification* riguarda maggiormente *psychological issues* (Zichermann & Cunningham, 2011 citato in AlMarshedi et al., 2017). Per questo, la comprensione del comportamento individuale diventa necessaria per migliorarne l'impatto in diversi ambiti (AlMarshedi et al., 2017). L'obiettivo della *Gamification* non è quello di creare un gioco vero e proprio, ma è quello di utilizzare il potere motivazionale e coinvolgente dei giochi per

scopi che non siano prettamente di intrattenimento (Sailer et al., 2013). Il termine “motivazione” deriva dal latino “*motivus*” che significa “servire per muoversi”. Del resto, le persone sono come gli oggetti: sono caratterizzate da una certa inerzia che necessita di essere superata per potersi muovere (Werbach & Hunter, 2012). In psicologia, la motivazione rappresenta l’insieme dei bisogni, desideri o intenzioni che determinano il comportamento e che gli conferisce unità e significato (Treccani, Vocabolario online). Essa, dunque, è al centro della regolazione biologica, cognitiva e sociale. È maggiormente apprezzata nel mondo reale perché essa produce (“*Motivation produces*”). È, soprattutto, di fondamentale importanza per quegli individui che ricoprono un ruolo che comporta la mobilitazione degli altri ad agire, come ad esempio: manager, insegnanti, allenatori, genitori, operatori sanitari (Ryan & Deci, 2000b). Dunque, la motivazione fa riferimento ai processi psicologici che producono l'avvio e il proseguimento dei comportamenti finalizzati ad un obiettivo. Essa è un fattore importante da considerare nella *Gamification* in quanto guida il comportamento umano (AlMarshedi et al., 2017).

Le ricerche intraprese da Sailer e i suoi colleghi (Sailer et al., 2013), hanno individuato sei prospettive principali sulla motivazione, rilevanti all'interno della *Gamification: the trait perspective, the behaviourist learning perspective, the cognitive perspective, the perspective of self-determination, the perspective of interest* e *the perspective of emotion*. Queste non sono tra loro contraddittorie, ma si focalizzano semplicemente su componenti diverse. I meccanismi motivazionali vengono utilizzati per indagare il potenziale attrattivo e motivazionale degli elementi di gioco e per la progettazione di ambienti gamificati motivanti.

Secondo la *trait perspective*, differenti tipi di motivi, concettualizzati come caratteristiche individuali, e bisogni provocano la motivazione. I tre principali sono: il bisogno di raggiungere il successo, il bisogno di potere e il bisogno di affiliazione. Le persone con un forte bisogno di successo sono motivate se l’esperienza gamificata favorisce il progresso e il successo del giocatore. Quelle caratterizzate dal bisogno di potere vengono motivate se il sistema sottolinea lo status, il controllo e la competizione. Invece, i giocatori con un forte bisogno di affiliazione vengono motivati se la *Gamification* enfatizza l'appartenenza ad una community.

Dal punto di vista della *behaviourist learning perspective*, la motivazione deriva da rinforzi positivi e negativi ottenuti precedentemente dall'individuo, che influenzano la probabilità del comportamento futuro. Dunque, essa viene vista come il risultato di esperienze passate, che consistono maggiormente in legami stimolo-risposta prodotti in precedenza. Gli individui sono motivati se la *Gamification* offre ricompense o se fornisce un feedback immediato - che è un meccanismo centrale per la motivazione - sotto forma di rinforzo positivo e negativo.

Per la *cognitive perspective*, la motivazione è il risultato di analisi mezzo-fine. Questi cosiddetti *expectancy x value models* suppongono che la motivazione dipenda da: obiettivi specifici della situazione, aspettative riguardo: il risultato della propria azione, la situazione stessa, le conseguenze del risultato e il valore soggettivo di queste conseguenze. I processi interni, come l'aspettativa, la stima e la valutazione svolgono un ruolo chiave. Un altro focus di queste teorie è l'orientamento all'obiettivo, che può essere influenzato da variabili situazionali. In questa prospettiva, i meccanismi motivazionali riguardano obiettivi, aspettative, valori delle conseguenze. Gli individui saranno motivati se il progetto di *Gamification*: fornisce un obiettivo chiaro e raggiungibile, mette in evidenza le conseguenze del raggiungimento dell'obiettivo, enfatizza l'importanza dell'azione individuale all'interno di una situazione, favorisce l'orientamento alla padronanza degli obiettivi.

La *perspective of self-determination* si focalizza sulle condizioni socio-contestuali che facilitano/prevengono i processi motivazionali. Indica tre bisogni psicologici universali: *competence, autonomy e social relatedness*. Gli individui saranno motivati se provano, all'interno del sistema gamificato, la sensazione di competenza, di autonomia, di relazione sociale.

Nella *perspective of interest*, l'interesse viene visto come una variabile motivazionale, sia affettiva che cognitiva, che si evolve in contenuti specifici e nell'interazione con l'ambiente. La motivazione risulta dalla relazione di un individuo e l'oggetto di un compito o di un ambiente. Idealmente questo può portare alla completa immersione di una persona all'interno di un compito: *the feeling of flow*. Le persone saranno motivate se la *Gamification*: incontra gli interessi dei giocatori e suscita interesse per il contesto situazionale, migliora la sensazione di flusso fornendo un feedback diretto,

migliora la sensazione di fluidità fornendo un obiettivo chiaro, consente la sensazione di flusso adattando il livello di difficoltà alle proprie capacità e competenze individuali. La *perspective of emotion* si concentra sul ruolo delle emozioni nei processi cognitivi e motivazionali. I giocatori saranno motivati se la *Gamification* riduce i sentimenti negativi come paura, invidia, rabbia e aumenta quelli positivi come simpatia e piacere. A prescindere dalla prospettiva di studio, la motivazione viene classicamente distinta in: motivazione intrinseca e motivazione estrinseca. La prima ha origine all'interno dell'individuo (ad esempio, divertimento), la seconda da fattori esterni (ad esempio, pagamento in denaro). Entrambi i tipi di motivazione dovrebbero essere utilizzati nella *Gamification* per creare un effetto duraturo e mantenere l'utente interessato all'attività (AlMarshedi et al., 2017). Essere motivati significa essere spinti a fare qualcosa (Ryan & Deci, 2000a). Da anni ormai gli psicologi studiano come farlo. Nella seconda metà del ventesimo secolo, il "Comportamentismo" era la teoria dominante che indicava la motivazione estrinseca come il modo per incoraggiare le persone a fare le cose. La motivazione estrinseca si riferisce a "*an activity is done in order to attain some separable outcome*" (Ryan & Deci, 2000a, p. 60). Essa si oppone a quella intrinseca, che fa riferimento al compiere un'attività con il solo fine di fruirne e non per il suo valore strumentale. Ricompense o punizioni, se sistematicamente applicate, avrebbero condizionato e rafforzato le risposte in previsione di ulteriori premi o punizioni. Ciò era osservabile anche nell'adozione di metodi standard, puliti e industriali, di motivazione aziendale: salari, bonus, punizioni di retrocessione, licenziamenti (Werbach & Hunter, 2012). Contro questo approccio si sono sviluppate le teorie "cognitiviste" che si interrogano su cosa effettivamente accade nella testa delle persone. Si presume, quindi, che il comportamento può essere influenzato non solo da fattori esterni come ricompense o punizioni, ma anche dal pensiero interno. La teoria più influente è la *Self-Determination Theory* (SDT) di Edward Deci e Richard Ryan (Ryan & Deci, 2000b). È un approccio alla motivazione e alla personalità umana che indaga sulle tendenze di crescita intrinseche delle persone e sui loro bisogni psicologici che sono alla base dell'auto-motivazione. Gli autori hanno individuato tre bisogni innati e universali: il bisogno di competenza, di relazioni e di autonomia.

Tutti essenziali per facilitare il funzionamento ottimale della naturale propensione umana alla crescita e all'integrazione, nonché lo sviluppo sociale costruttivo e il benessere personale.

Competence: “the universal need to be effective and master a problem in a given environment” (Groh, 2012, p. 41). Significa, cioè, affrontare efficacemente l’ambiente esterno (Werbach & Hunter, 2012).

Relatedness: “the universal need to interact and be connected with others” (Groh, 2012, p. 41). Racchiude la connessione sociale e il desiderio universale di interagire ed essere coinvolti con gli altri (Werbach & Hunter, 2012).

Autonomy: “the universal need to control one’s own life” (Groh, 2012, p. 41). Implica l’innata necessità di sentirsi padrone della propria vita e di fare ciò che è significativo e coerente con i propri valori (Werbach & Hunter, 2012).

La soddisfazione dei sopracitati bisogni psicologici favorisce la motivazione intrinseca, che a sua volta aumenta il piacere e di conseguenza il livello di coinvolgimento nell’attività (Suh et al., 2015). Essa viene definita: “the doing of an activity for its inherent satisfactions rather than for some separable consequence” (Ryan & Deci, 2000a, p. 56). Ciò vuol dire che la persona è spinta all’azione dal divertimento o dalla sfida che essa comporta, piuttosto che da stimoli esterni, pressioni o ricompense. In un senso, la motivazione intrinseca esiste all'interno degli individui, in un altro esiste nella relazione persone-attività. Gli individui sono intrinsecamente motivati per alcune attività ma non per altre e non tutti lo sono per un determinato compito. Sono, dunque, necessari differenti modi per motivare persone diverse (Ryan & Deci, 2000a). La SDT afferma che gli individui si impegnano maggiormente in un'attività quando sono intrinsecamente motivati. Essendo la promozione di forme di motivazione volitiva e di alta qualità lo scopo principale della *Gamification*, la teoria dei bisogni psicologici è importante per comprendere il coinvolgimento individuale in un sistema gamificato. La Figura 3.7 mostra i collegamenti tra i concetti, teorici e operativi, che derivano da questa teoria (Suh et al., 2015).



Figura 3.7: Collegamenti nella teoria dei bisogni psicologici

Fonte: Suh et al., 2015

3.4.1 Integrazione della Self-Determination Theory e il Framework MDA

La *Gamification* viene utilizzata come uno strumento per facilitare la motivazione estrinseca e intrinseca per lo svolgimento di specifici compiti attraverso la selezione di *game elements* (Seaborn & Fels, 2015). Lo studio di Suh, Wagner e Liu (2015) propone l'integrazione (Figura 3.8) della teoria dei bisogni psicologici di base e il framework *Mechanics-Dynamics-Aesthetics* (paragrafo 3.3) per analizzare l'impatto degli elementi di *game design* sul coinvolgimento degli utenti. Queste due teorie si completano a vicenda: la prima si focalizza sugli aspetti psicologici degli individui e teorizza quali fattori determinano il coinvolgimento individuale, la seconda si concentra sull'impatto degli elementi di progettazione del gioco sulla psicologia umana e teorizza come questi aumentano la motivazione intrinseca degli utenti. Inoltre, la teoria dei bisogni psicologici descrive l'influenza della soddisfazione dei bisogni sulla motivazione intrinseca (*enjoyment*) e sul suo funzionamento positivo. Il modello MDA, invece, suggerisce che l'impatto degli elementi di gioco causa cambiamenti comportamentali creando dinamiche di gioco, che a loro volta producono determinate risposte psicologiche negli individui. Quest'ultime sono collegate alla soddisfazione dei bisogni. Essendo l'estetica, in un sistema gamificato, riferita al divertimento e considerato il principio della teoria dei bisogni psicologici per cui il divertimento aumenta il coinvolgimento, l'estetica viene collegata all'*user engagement*.

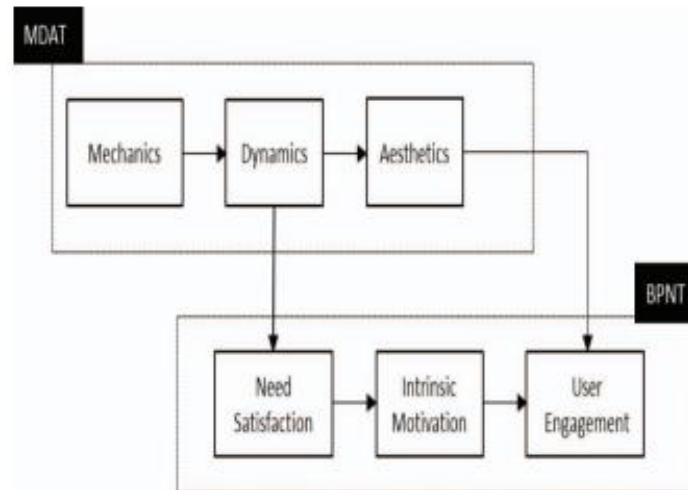


Figura 3.8: Integrazione Self-Determination Theory e Framework MDA

Fonte: Suh et al., 2015

Gli autori (Suh et al., 2015), dunque, suggeriscono che per aumentare il coinvolgimento degli utenti è necessario utilizzare le dinamiche di gioco in modo da soddisfarne i bisogni psicologici di base. Dall'integrazione della *Self-Determination Theory* (SDT) e il Framework MDA, mostrata dalla Figura 3.8, è più chiaro come la *Gamification* attiva la motivazione degli utenti e ne migliora il coinvolgimento.

3.5 Level Up: Gamification 3.0

Sebbene i punti, i badge, le classifiche siano le fondamenta su cui costruire iniziative gamificate, la *Gamification* è progredita verso un livello successivo. Le organizzazioni, per avere successo, devono guardare oltre le componenti basilari di design, come le meccaniche e dinamiche di gioco, e avvicinarsi agli individui per comprendere profondamente i loro ruoli, i loro comportamenti e le loro motivazioni. Infatti, secondo la visione proposta da Anitha Rao Gadiyar, nel white paper di Cognizant (2014), *successful Gamification* non dipende sempre dalla complessità del gioco svolto, cioè dal modo in cui gli utenti interagiscono con esso, ma dalla creazione di connessioni più profonde con i giocatori senza le quali la *Gamification* tende a perdere il suo potenziale. Al contrario, la mancanza di un design ottimizzato è una delle cause principali del fallimento di molte iniziative.

Si tratta, dunque, di una nuova tappa evolutiva, come indicato nella Figura 3.9: la GAMIFICATION 3.0.



Figura 3.9: Tappe evolutive della Gamification

Fonte: Cognizant, 2014

3.0 sta a significare che si differenzia dalla:

- *Traditional Gamification*, che è caratterizzata dall'utilizzo di punti, livelli, classifiche, badge, feedback ecc. per motivare e incoraggiare gli utenti a modificare il proprio comportamento, ma non è in grado di mantenerli coinvolti nel lungo termine.
- *Gamification 2.0*, sviluppatosi con la maturazione dell'analisi dei dati. In questa fase, i social media e gli insight sono diventati sempre più importanti per il successo di altri tipi di *gamification engagements*.

Nella *Gamification 3.0* domina la personalizzazione. Non a caso il titolo scelto da Gadiyar per il contributo è "*Gamification 3.0: The Power of Personalization*". L'autrice, infatti, sottolinea come la causa dello scarso o effimero coinvolgimento degli individui va rintracciata nella carente personalizzazione delle attuali esperienze gamificate. Perciò, le tecniche di *Gamification* dovrebbero cercare di comprendere le personalità, le emozioni, le abitudini e le attività degli utenti, offrendo così un'esperienza unica e una connessione più profonda con ciascuno.

Cognizant (2014) ha, quindi, definito questo terzo stadio evolutivo per indicare quell'ecosistema che produce un'esperienza intima e altamente personalizzata (e dunque più efficace!) per gli utenti coinvolti in un'iniziativa duratura di cambiamento comportamentale basata sulla motivazione intrinseca. La *Gamification 3.0* combina: Big Data, *insights* comportamentali, elementi di psicologia e neuroscienze per comprendere il comportamento e lo stato d'animo di un utente. Inoltre, affinché l'azione desiderata non si esaurisca nel breve termine ma duri a lungo, vengono sfruttati anche il processo decisionale umano e le emozioni suscitate da alcuni fattori. Il design di un progetto di *Gamification 3.0*, proposto nel documento (Cognizant, 2014) e riportato nella Figura 3.10, è caratterizzato da quattro strati:

1. *Activity tracking*, attività di monitoraggio: le attività dei giocatori vengono tracciate. Questo livello costituisce la base dell'intero progetto;
2. *Personality types*, tipi di personalità: in funzione del tipo di personalità degli utenti, esistono diversi modi di classificazione. Sono elementi da tenere in considerazione, ad esempio: il comportamento dell'utente nell'ambiente di gioco, i suoi elementi psicologici, le sue motivazioni, i risultati raggiunti. Questo strato funge da collegamento tra le attività dell'utente e i tratti della sua personalità.
3. *Big data analytics*, analisi dei Big Data: la comprensione dell'individuo diventa un punto chiave, soprattutto per quelle iniziative che mirano a indurre un sostanziale cambiamento comportamentale. Diviene così necessario raccogliere quanti più dati possibile sull'utente.
4. *Behavioral frameworks*, modelli comportamentali: è, inoltre, fondamentale la comprensione delle emozioni, delle motivazioni e della mentalità degli utenti. Ciò, inoltre, permette interventi tempestivi per risolvere alcuni eventi.

Gamification 3.0: Connecting the Dots

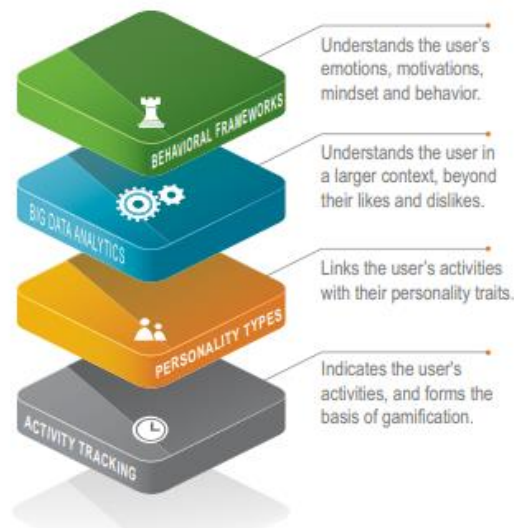


Figura 3.10: Gli strati della Gamification 3.0

Fonte: Cognizant, 2014

Se considerati in modo separato, i quattro strati presentano dei limiti; invece, dalla loro integrazione, emerge la versione più evoluta della *Gamification*.

3.6 La multidisciplinarietà della Gamification

La *Gamification* è uno strumento multidisciplinare che racchiude un grande numero di domini, teorie del pensiero, metodologie e finalità per l'implementazione (Seaborn & Fels, 2015). Per questo ha molti ambiti di applicazione.

In generale, possono essere citati quattro campi (Chou, 2014) caratterizzati da maggiore crescita e innovazione:

- Prodotto. *Product Gamification* viene utilizzata per rendere un prodotto, che sia online o offline, più coinvolgente, divertente e stimolante attraverso il *game design*.
- Workplace. *Workplace Gamification* è utilizzata per creare ambienti e sistemi che ispirano e motivano i dipendenti verso il proprio lavoro.

- Marketing. *Marketing Gamification* consiste nell'arte di creare campagne di marketing olistiche che coinvolgono l'utente in un'esperienza unica e divertente mediante l'utilizzo mirato di elementi e strategie di gioco.
- Lifestyle. *Lifestyle Gamification* si ramifica in alcuni settori come *Career Gamification*, *Health Gamification*, *Productivity Gamification* ed *Education Gamification*.

Dunque, può essere applicata in molte aree di conoscenza; le più comuni, che non ne esauriscono il vasto panorama, sono (Hervás et al., 2017; Seaborn & Fels, 2015):

- l'educazione, in cui si può gamificare l'insegnamento al fine di aumentare il rendimento scolastico, oltre l'utilizzo di applicazioni e *serious game*;
- intrattenimento, in cui viene utilizzata per aumentare l'esperienza dell'utente e garantirne la fedeltà;
- sanità, con applicazioni gamificate di telemedicina, di autoapprendimento sulle malattie e il supporto al trattamento e alla diagnosi medica;
- ambienti aziendali, in cui viene sfruttata per tentare di migliorare la produttività e la soddisfazione dei lavoratori;
- marketing, perché aiuta a migliorare la visualizzazione del prodotto ed avvicinarlo al consumatore finale;
- sostenibilità, in quanto cerca di supportare e incoraggiare comportamenti sostenibili, come ridurre la quantità di risorse utilizzate, investire in iniziative di riciclaggio e forme di energia rinnovabili.

3.7 La Gamification in ambito culturale

Anche in ambito culturale è enorme il potenziale della *Gamification*, in quanto svolge un ruolo fondamentale nel:

- raggiungere determinati target di riferimento,
- risvegliare l'interesse per il patrimonio materiale e immateriale,
- promuovere e preservare il patrimonio culturale,
- istruire ed educare.

I siti culturali utilizzano sempre più nuove forme di apprendimento, più efficaci ed efficienti rispetto ai metodi tradizionali, attingendo ai concetti di *Serious game* e *Gamification*. In questo ambito, il gioco offre all'utente un'esperienza coinvolgente, divertente, esperienziale e interattiva con il patrimonio culturale (Cunha et al., 2018). Esso ha sempre fatto parte anche dell'istituzione museale attraverso l'*edutainment*, cioè la fusione della dimensione ludica e di quella educativa al fine di dialogare con alcune tipologie di pubblico, specialmente con gli studenti. Con il progredire degli sviluppi tecnologici, sono aumentate le sue possibilità di utilizzo (Solima, 2018).

I giochi e la *Gamification*, infatti, sono strumenti potenziali per implementare strategie di *audience development* e di *audience engagement* grazie alla capacità di creare ambienti collaborativi e competitivi in cui gli utenti-giocatori possono avvicinarsi all'esperienza culturale in modi innovativi (Bollo, 2018). Nel 2015, il NMC Horizon Report: 2015 Museum Edition (Johnson et al., 2015) ha predetto il loro utilizzo come trend dei musei (e così è stato!) per aumentare il coinvolgimento e migliorare l'apprendimento. In quanto ambiente non di gioco, il museo, infatti, può sviluppare progetti gamificati per migliorare l'esperienza del pubblico (Liu & Idris, 2018).

La *Gamification* è, dunque, uno dei modi per risolvere il problema della riduzione del pubblico museale, perché capace di attrarne di nuovi, specialmente quello dei giovani (Liu & Idris, 2018). Negli ultimi anni, il museo ha cambiato la propria identità: da semplice detentore di beni culturali a istituzione educativa e di intrattenimento (Döpker et al., 2013).

Perciò, molti musei nel mondo stanno modificando il modo in cui attraggono e interagiscono con i propri visitatori, ricorrendo spesso alla *Gamification* e al *Behavioural design* per creare esperienze più coinvolgenti ed immersive (The Octalysis Group, 2020). National Museums Scotland, RijksMuseum di Amsterdam, British Museum sono alcuni tra i musei che utilizzano strategie gamificate per intrattenere il pubblico durante la visita (López-Martínez et al., 2020). Nel primo caso, ad esempio, è stata proposta un'esperienza multimediale coinvolgente *in loco* chiamata *Capture The Museum* (Figura 3.11), un gioco *multiplayer live-action*: due clan rivali, Rosso o Blu, combattono per rivendicare sezioni del territorio museale interagendo con la mostra e dimostrandone la comprensione per guadagnare più punti. Gli utenti scaricano un'applicazione sul proprio smartphone, si iscrivono al clan, pianificano le proprie

strategie e successivamente esplorano l'edificio per cercare mostre, risolvere enigmi e conquistare più territori possibili per sconfiggere i loro avversari.

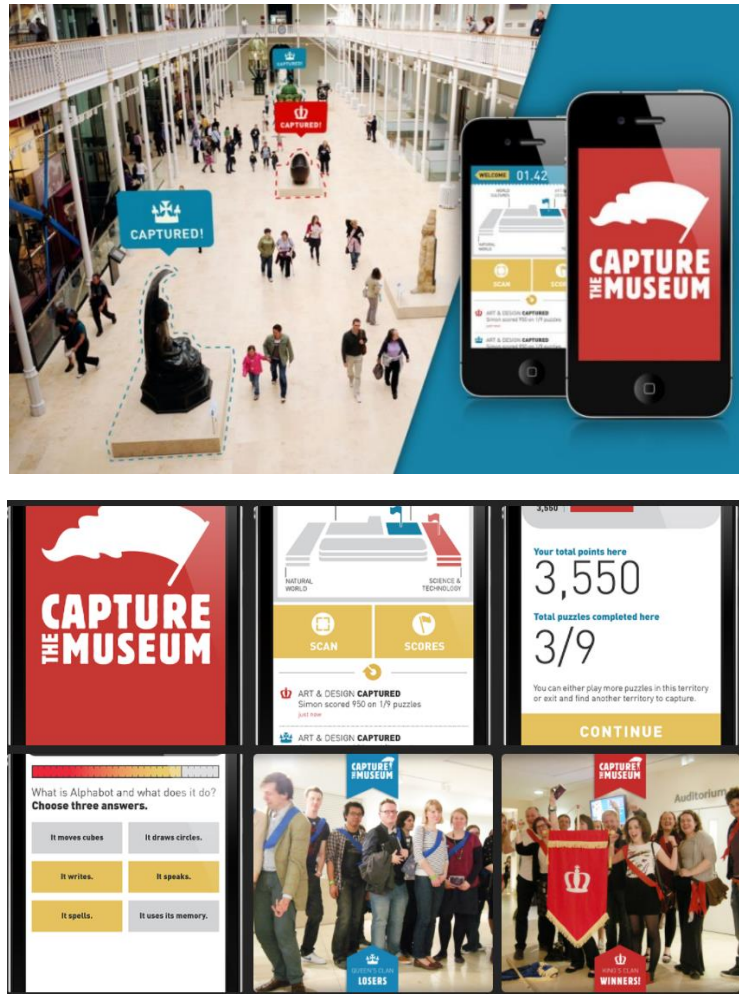


Figura 3.11: Capture The Museum

Fonte: <http://www.thoughtden.co.uk/project/capture-the-museum/>

Inoltre, sul suo sito web, è presente una lista di giochi educativi che consentono agli utenti di esplorare argomenti dall'antico Egitto alla genetica e alla musica pop da utilizzare su cellulare, tablet o desktop. Lo Swiss Science Center "Technorama", in Svizzera, offre ai visitatori una esperienza interattiva, pratica, diretta, sensoriale dei fenomeni naturali in modo tale da sperimentare il mondo sia con le mani che con la mente. Nel Technorama si impara divertendosi e dunque sfruttando i poteri motivazionali della creatività e della curiosità. Gli utenti, ad esempio, vengono coinvolti

in sfide da affrontare nei laboratori e nelle *AdventureRooms*, ovvero stanze da cui uscire trovando indizi nascosti e risolvendo enigmi basati su fenomeni scientifici e tecnologici. Alcuni musei, invece, hanno stipulato partnership con aziende dell'industria dell'intrattenimento. È il caso del Louvre di Parigi, che nel 2012 ha collaborato con Nintendo (Figura 3.12) per creare *Nintendo 3DS Guide: Louvre* e rendere così la famosa collezione accessibile a chiunque nel mondo tramite modalità uniche e innovative. Essa contiene oltre 600 immagini di opere d'arte, circa 30 ore di commenti audio e più di 400 foto degli interni del museo, tra cui panoramiche 3D delle gallerie. Può inoltre essere utilizzata in molteplici modi: per organizzare la visita prima di andare, per personalizzare un itinerario o semplicemente per approfondire le conoscenze artistiche.



Figura 3.12: Nintendo 3DS Guide, Louvre

Fonte: <https://www.nintendo.it/Notizie/2013/novembre/Scopri-i-capolavori-che-potrai-vedere-al-Museo-del-Louvre-con-il-software-Nintendo-3DS-Guide-Louvre-da-oggi-disponibile-su-Nintendo-3DS--837825.html>

Altri stanno sfruttando le nuove tecnologie, come la Realtà Aumentata e la Realtà Virtuale, per arricchire l'esperienza dei visitatori, ma non tutta la *Gamification* museale coinvolge la tecnologia. È possibile creare esperienze coinvolgenti anche senza e ne sono un esempio i giochi di fuga/avventura basati su una storia collegata al museo. Essi sono finalizzati alla risoluzione di misteri e offrono ai visitatori una esperienza più

partecipativa, trasformandoli in protagonisti attivi della loro visita. Il Louvre, nell'estate 2018, ha sviluppato il gioco di avventura gratuito *Mysteries at the Tuileries* (Figura 3.13). I visitatori, divisi in piccoli gruppi, nel giardino panoramico del museo cercano di risolvere enigmi, con vari livelli di difficoltà così da permettere a tutte l'età di divertirsi, al fine di trovare un tesoro.

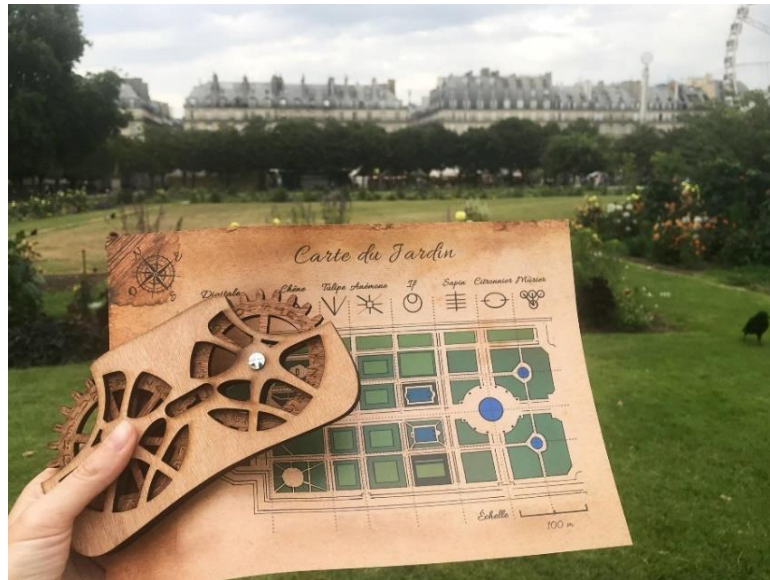


Figura 3.13: *Mysteries at the Tuileries*

Fonte:

<https://m.facebook.com/museedulouvre/photos/a.234367634925/10155867945699926/>

Anche l'Italia presenta molti esempi di *Gamification* museale, ampliando così l'offerta ben oltre lo spazio fisico. Uno dei progetti che ha ricevuto una forte risonanza mediatica e scientifica è stato *Father and Son* (Figura 3.14 e Figura 3.15), il primo videogame prodotto nel 2017 da un museo. Più precisamente, sviluppato dall'associazione TuoMuseo in collaborazione con il Museo Archeologico Nazionale di Napoli (MANN). Partendo dalla forte convinzione della capacità degli strumenti digitali di ampliare la platea dei consumatori e le capacità di dialogo e interazione del museo oltre il suo perimetro fisico e oltre l'esperienza di visita, cioè in un momento antecedente o successivo alla stessa, l'idea peculiare di questa sperimentazione di successo è stata quella di portare il museo fuori e rivolgersi non solo ai visitatori ma

all'intero pubblico mondiale di utilizzatori di videogiochi, indipendente dalla localizzazione fisica (Solima, 2018). Il MANN con il suo sviluppo ha voluto perseguire una molteplicità di obiettivi strategici in termini di (Solima, 2018):

- immagine: rafforzamento e miglioramento dell'immagine complessiva nonché benefici in termini di differenziazione dell'offerta culturale;
- fidelizzazione: creazione di un legame emozionale con il MANN;
- visibilità: aumento della notorietà al crescere del numero dei download;
- accessibilità: sviluppo di una modalità di comunicazione museale, più fluida e coinvolgente, grazie al linguaggio, utilizzato dal videogioco, semplice e accessibile alle diverse categorie di utenti;
- attrattività: miglioramento della capacità di attrazione attraverso la presenza di un meccanismo di sblocco di contenuti inediti del videogioco, collegato alla presenza fisica del visitatore nello spazio museale, che funge da stimolo alla visita.

“Father and Son – the game - è una nuova forma di storytelling: un modo nuovo di raccontare il museo, la sua storia e le sue collezioni, nel quale le scelte del giocatore nel corso dell'esperienza influenzano l'esito finale del videogioco.”
(<https://mannapoli.it/gaming/>)



Figura 3.14: Father and Son

Fonte: <https://mannapoli.it/gaming/>

La storia narra di un Padre e di un Figlio che scoprono insieme, in un viaggio temporale, sia fisico che interiore, le bellezze della città di Napoli e del suo Museo. Passando dall'antica Roma all'Egitto, dall'età borbonica fino alla Napoli di oggi, il giocatore acquisisce così consapevolezza dei tratti principali dell'offerta culturale del MANN: la collezione pompeiana, quella Farnese e quella egizia.

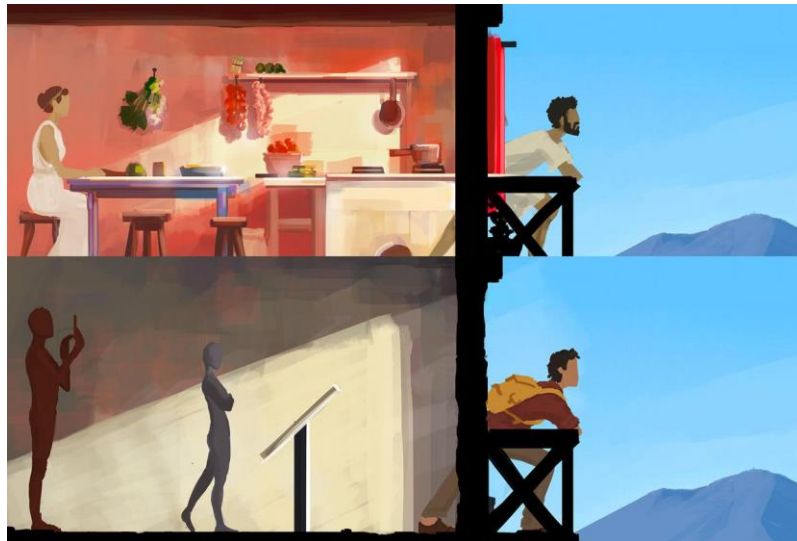


Figura 3.15: Father and Son, the game

Fonte: <https://mannapoli.it/father-and-son-the-game/>

Il successo di tale videogioco è confermato soprattutto dai risultati ottenuti: 4,5 milioni di download sui dispositivi mobile Android e Apple di tutto il mondo. Dopo il primo rilascio in italiano ed inglese sono state aggiunte altre lingue: il portoghese, il francese, il russo, il cinese e lo spagnolo. Inoltre, è stato tradotto interamente in dialetto napoletano contribuendo a rafforzare il legame tra l'opera digitale e il territorio. In più, il MANN è pronto a lanciare il secondo capitolo, *Father and Son 2*, una narrazione ambientata in altri luoghi ed epoche storiche: Antico Egitto, Pompei, Napoli durante la Seconda Guerra Mondiale.

Altri esempi di videogiochi ambientati e commissionati dai musei sono: *Past For Future* del Museo Archeologico Nazionale di Taranto, *The Medici Game* di Palazzo Pitti, *Firenze Game* dei musei fiorentini, *The Umbrian Chronicles* della Rete museale di

Spoletto e della Valnerina, *Beyond our lives* delle aree archeologiche etrusche della Toscana. Persino la Farnesina (il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale), nel mese di luglio 2021, ha lanciato un videogioco, *ITALY. Land of Wonders* (Figura 3.16), per la promozione del patrimonio culturale, artistico e urbanistico italiano presso il pubblico straniero, in particolare quello dei più giovani.

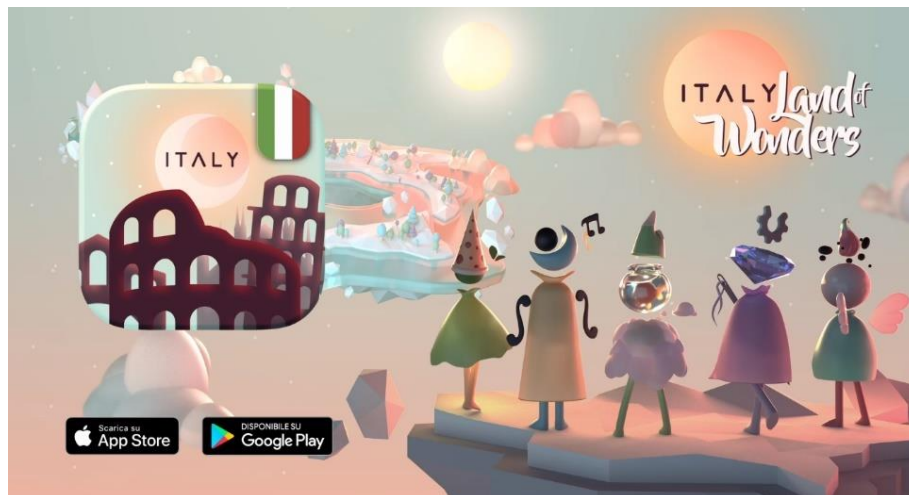


Figura 3.16: ITALY. Land of Wonders

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=nI0GiwhrpUg>

Inserito nella strategia generale di programmazione della Farnesina a sostegno delle industrie culturali e creative italiane post-Covid, esso racconta in maniera interattiva e divertente di un viaggio nella bellezza e nella tradizione dell'Italia, andando alla scoperta dei settori fondamentali del suo patrimonio quali: Natura, Gastronomia, Arte, Spettacolo e Design. Inoltre, l'avventura è accompagnata da autentiche composizioni che richiamano i grandi classici della musica italiana, dal melodramma al barocco a famose colonne sonore. Totalmente gratuito e disponibile, in 11 lingue in tutto il mondo, nelle versioni per iOS e Android, smartphone e tablet. L'intento di questo videogioco sta nell'attrarre un pubblico:

- che non conosce l'Italia, fornendo un'esperienza divertente ma allo stesso tempo veicolo di contenuti culturali;

- che già conosce il Paese, fornendo contenuti nuovi, approfondimenti e opportunità di migliorare la comprensione della lingua italiana. Il videogioco funge, infatti, anche da strumento didattico e informativo per le scuole in cui si studia l'italiano come lingua straniera;
- che è interessato alla penisola come meta di viaggio, fornendo un percorso di scoperta, anche turistica, delle regioni italiane.

ITALY. *Land of Wonders* (Figura 3.17) rappresenta un vero e proprio inno al Made in Italy.

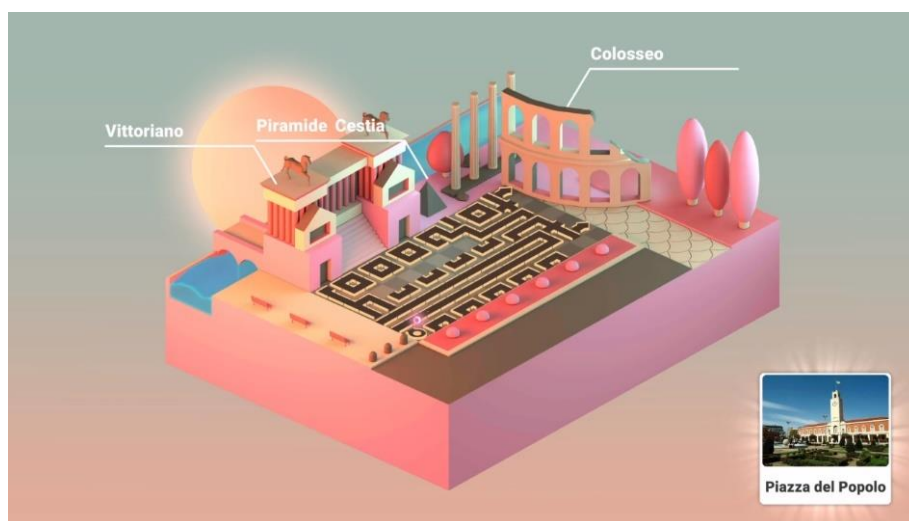


Figura 3.17: ITALY. *Land of Wonders*, un videogioco che porta la cultura italiana nel mondo

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=nI0GiwhrpUg>

Anche altre istituzioni culturali possono beneficiare della *Gamification*. È il caso del Palais Garnier di Parigi che, nel 2018, ha introdotto, per la prima volta, un *escape game* a grandezza naturale: *Inside Opera*, un'esperienza immersiva che unisce fuga e avventura. I giocatori sono guidati da attori in costume d'epoca per risolvere una serie di enigmi e spezzare definitivamente la maledizione del Fantasma dell'Opera. In Italia, il Teatro Regio di Parma ha lanciato nel 2019 il primo *mobile game* al mondo realizzato da un teatro d'opera, per smartphone e tablet, con l'obiettivo di promuovere e divulgare la conoscenza di un famoso protagonista della cultura musicale italiana, Giuseppe Verdi: *A Life in Music* (Figura 3.18). Un *narrative game 2D* caratterizzato da

19 tracce musicali originali, 9 arie verdiane registrate dal vivo, disegni realizzati e dipinti a mano sulla vita di Verdi e oltre 300 animazioni. Un viaggio temporale, giocato in nove atti, nel rapporto fra due giovani musicisti la cui evoluzione richiama il racconto di episodi della vita artistica ed umana del celebre compositore, con ambientazioni e parole veritiere.

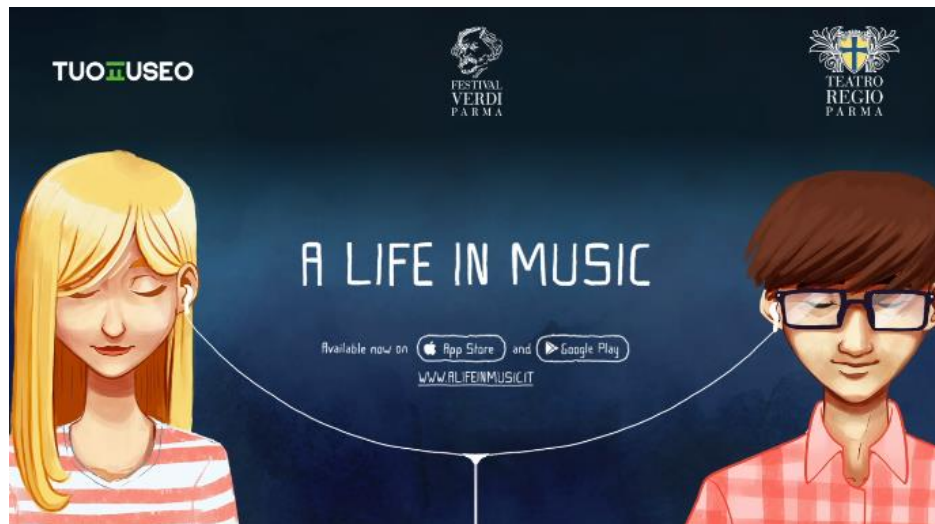


Figura 3.18: A Life in Music

Fonte: <https://www.teatroregioparma.it/spettacolo/a-life-in-music/>

A Life in Music ha, inoltre, ricevuto la menzione speciale al Premio Cultura+Impresa 2020–2021 per la categoria *Digital Innovation in Arts*.

3.8 Behavior Change: tra Gamification e Nudging

Il comportamento umano spiega come e perché l'essere umano agisce; esso consiste nella capacità di apprendere nuove risposte e di conseguenza regolarlo (Hervás et al., 2017).

“Gamification is applied as a tool to encourage behavioural change and promote desired attitudes in many fields!” (AlMarshedi et al., 2017, p. 19).

Modificare il proprio comportamento vuol dire abbandonare quello indesiderato a favore di uno migliore. Diverse teorie e metodi possono essere utilizzati per la modifica del comportamento di un individuo o di una comunità. Essa può essere facilitata attraverso molteplici tecniche come la *Gamification* o il *Nudging* (London Councils, 2020), ma al fine di influenzare il comportamento è necessario prima capire come esso si genera e cosa vi contribuisce (AlMarshedi et al., 2017). Un modello per la sua comprensione è offerto da Fogg (2009). Sviluppato originariamente per le tecnologie persuasive, il *Fogg Behavior Model* (FBM) viene utilizzato in molti campi, ampiamente nella *Gamification*. Questo modello psicologico (Fogg, 2021) identifica e definisce tre elementi, *Motivation- Ability- Prompt*, e afferma che affinché un determinato comportamento si verifichi, essi devono convergere nello stesso momento.

- *Motivation*: le persone devono essere sufficientemente motivate per cambiare il loro comportamento.
- *Ability*: le persone devono essere in grado di eseguire il comportamento.
- *Prompt*: le persone devono essere sollecitate al momento giusto per eseguire il comportamento.

Quindi, quando un comportamento non si verifica, la causa è da rintracciarsi nella mancanza di almeno uno di questi tre.

Il modello può essere anche presentato nel modo seguente:

$B=MAP,$

Behavior = Motivation + Ability + Prompt.

“Behavior (B) happens when Motivation (M), Ability (A), and a Prompt (P) come together at the same moment” (<https://www.bjfogg.com/>).

In origine, l'equazione era $B= MAT$, dove T stava per Trigger. Nel 2017, Fogg (2021) ha sostituito il termine.

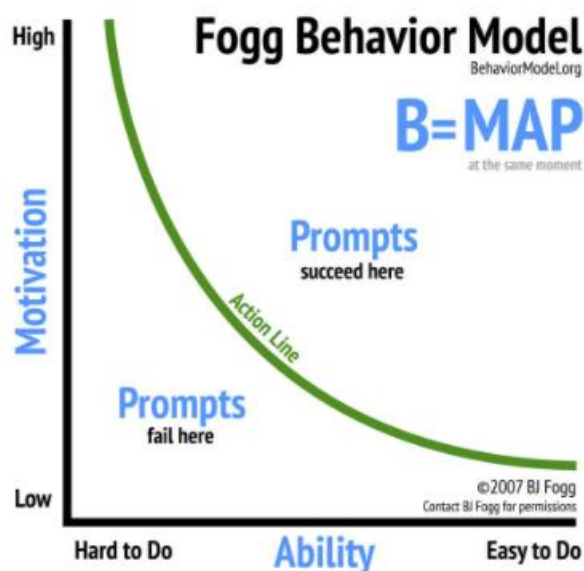


Figura 3.19: The Fogg Behavior Model

Fonte: <https://behaviormodel.org/>

Dal grafico presente nella Figura 3.19 è possibile notare che:

- all'aumentare della motivazione e dell'abilità di una persona di eseguire un determinato comportamento, aumenta anche la probabilità che tale comportamento venga eseguito;
- c'è una relazione di compensazione tra motivazione e abilità quando si tratta di eseguire comportamenti. Ciò è rappresentato dalla linea curva del modello. Più è facile fare qualcosa, meno motivazione è necessaria per farla. Più è difficile fare qualcosa, più motivazione è necessaria;
- quando una combinazione motivazione- abilità pone una persona al di sopra della linea di azione, un *prompt* farà sì che quella persona esegua il comportamento. Se una persona è al di sotto, un *prompt* non porterà al comportamento target. Se si vuole eseguire un comportamento, un *trigger* tempestivo è il ben accetto. Ma quando la motivazione è bassa, esso è fonte di distrazione oppure quando non si hanno le capacità è fonte di frustrazione.

L'FBM mostra come l'*human behavior* sia il risultato di tre elementi principali, ognuno dei quali ha dei sottocomponenti, che definiscono gli elementi più grandi: *Core Motivators (Motivation)*, *Simplicity Factors (Ability)* e *Types of Prompts*.

Il primo è la motivazione: descrive quando l'utente ha il desiderio di agire in un determinato modo (AlMarshedi et al., 2017). L'asse verticale del modello è ad essa riservato e va da bassa ad alta motivazione. L'autore individua tre Core Motivators, universali e centrali per l'esperienza umana: *Sensation*, *Anticipation* e *Belonging*, ognuno dei quali ha due lati.

MOTIVATOR #1: PLEASURE / PAIN

La sensazione (Figura 3.20) si riferisce a *driver* fisici (piacere/dolore) e il risultato di questo motivatore è immediato: le persone rispondono a ciò che accade in quel preciso momento.

Sensation is a Core Motivator



Figura 3.20: Sensation come Core Motivator

Fonte: <https://behaviormodel.org/>

MOTIVATOR #2: HOPE / FEAR

L'anticipazione (di un risultato) fa riferimento a *driver* emotivi (Figura 3.21). La speranza è l'anticipazione di qualcosa di buono che accade; secondo l'autore, questo è il motivatore più etico e potenziante nell'FBM. Invece, la paura è l'attesa di qualcosa di brutto, spesso di una perdita.

Anticipation is a Core Motivator



Figura 3.21: Anticipation come Core Motivator

Fonte: <https://behaviormodel.org/>

MOTIVATOR #3: SOCIAL ACCEPTANCE / REJECTION

L'appartenenza (Figura 3.22) è collegata a *driver* sociali e controlla gran parte del comportamento sociale, dall'abbigliamento al linguaggio utilizzato. Le persone sono motivate a fare cose che fanno guadagnare loro l'accettazione sociale e, al contrario, sono motivate ad evitare di essere socialmente rifiutate.

Belonging is a Core Motivator



Figura 3.22: Belonging come Core Motivator

Fonte: <https://behaviormodel.org/>

Sull'asse orizzontale si trova l'abilità, cioè la capacità di un individuo di eseguire un determinato comportamento e va da "hard to do" a "easy to do". Fogg (2009) spiega come le persone abbiano la naturale tendenza ad essere pigre e resistenti all'insegnamento e alla formazione perché comportano uno sforzo.

Di conseguenza, i prodotti che richiedono loro di imparare cose nuove regolarmente falliscono. Pertanto, suggerisce che un'idea migliore sia quella di rendere il comportamento più facile da eseguire. In altre parole, semplificare: la semplicità cambia i comportamenti, ricordando però che ciò che è semplice per una persona non è sempre semplice per un'altra. Concentrandosi sulla semplicità del comportamento si aumenta l'abilità, la quale viene suddivisa in cinque sottocomponenti, raffigurati nella Figura 3.23 (Fogg, 2021).

Time. Il tempo è il primo elemento di semplicità. Se un determinato comportamento richiede tempo e non ne abbiamo a disposizione, allora esso non è semplice.

Money. Un determinato comportamento che richiede denaro non viene considerato semplice da persone con risorse finanziarie limitate, non hanno cioè la capacità di eseguirlo. Altre invece, semplificano la loro vita utilizzando denaro per risparmiare tempo.

Physical effort. Potrebbero non essere semplici i comportamenti che richiedono uno sforzo fisico.

Mental effort. Se eseguire un determinato comportamento porta a pensare intensamente, potrebbe non essere semplice, soprattutto quando la mente umana è impegnata da altri problemi. Pensare profondamente o pensare in modi innovativi può essere difficile.

Routine. Le persone tendono a considerare i comportamenti di routine semplici, perché eseguiti più e più volte, al contrario di quelli di non routine.

La semplicità è una funzione della risorsa più scarsa di una persona nel momento in cui viene attivato un comportamento (Fogg, 2009). Ad esempio, se non si hanno 10 minuti da spendere e il comportamento richiede 10 minuti, allora non è semplice; lo stesso vale per il denaro: se non si ha 1 euro e il comportamento lo richiede, esso non è semplice. Il profilo di semplicità è differente di persona in persona e i cinque *Simplicity Factors* cambiano sia in relazione all'individuo sia in base al contesto. Inoltre, essi si relazionano tra loro come anelli di una catena: se un singolo anello si rompe, allora l'intera catena viene danneggiata e quindi si perde semplicità.

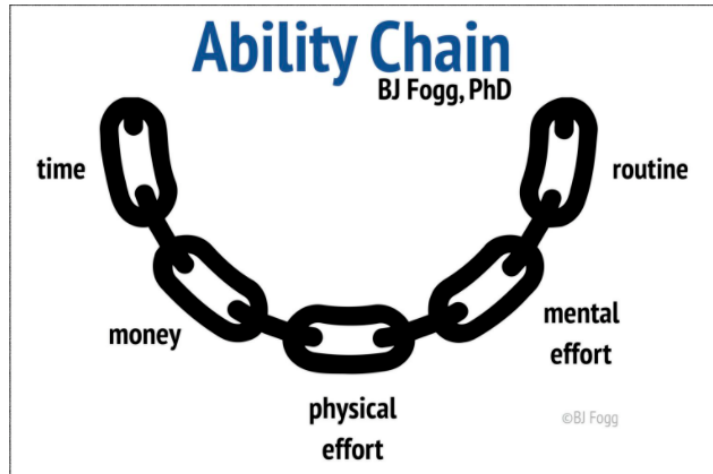


Figura 3.23: La catena della abilità

Fonte: <https://behaviormodel.org/>

L'ultimo elemento sono i *prompt* che dicono alle persone di eseguire un determinato comportamento ora: “do it now!”. Di conseguenza, esso non avrà luogo senza un appropriato *prompt*. Questo concetto ha diversi nomi: *cue*, *trigger*, *call to action*, *request* ecc (Figura 3.24).



Figura 3.24: Prompt

Fonte: <https://behaviormodel.org/>

Il modello FBM (Fogg, 2009) elenca tre tipi di *prompt*, non funzionando tutti allo stesso modo: *Spark*, *Facilitator*, *Signal*. Al fine di influenzare il comportamento, deve essere utilizzato il tipo corrispondente al profilo dell'utente, che combina motivazione e abilità. *Spark* (scintilla): motiva il comportamento. Viene applicato quando una persona ha bassa o nulla motivazione per eseguire un comportamento specifico ma elevata abilità. Dovrebbe essere progettato in tandem con un elemento motivazionale. *Facilitator* (facilitatore): rende più facile il comportamento. È appropriato per gli utenti caratterizzati da un'elevata motivazione ma bassa capacità. Come il precedente, un facilitatore può essere utilizzato in: testo, video, grafica ecc. *Signal* (segnale): indica o ricorda. Funziona meglio quando le persone hanno sia l'abilità che la motivazione per eseguire il comportamento target. Esso funge solamente da promemoria, non ha né l'obiettivo di motivare le persone né semplificare il compito. I *prompt* possono essere molto potenti nella loro semplicità e portare ad una catena di comportamenti desiderati.

Il *Fogg Behavior Model* è, dunque, ideato per essere utilizzato come base per comprendere i fattori responsabili del cambiamento comportamentale e di conseguenza poter incoraggiare o scoraggiare determinati comportamenti. Riassumendo: le persone, per fare qualcosa, devono essere in grado di farla e sufficientemente motivate, e soprattutto, deve essere presente un elemento che le spinga ad agire al momento giusto.

Il concetto di *behavior change* ha un lignaggio sfaccettato ed è mescolato con il *Nudging* (Marcucci et al., 2018). Allo stesso modo, la *Gamification*, che è un concetto a sé stante, può essere collegata (ma non confrontata) a quello di Nudge (Zotz & Walcher, 2016). Essa viene definita da Kerstin Oberprieler (2017), durante il suo TED Talk, come “*key to nudging collective behaviour*”. Anche il Gartner Glossary si pronuncia in questi termini: “*gamification uses techniques from behavioral science to nudge people into achieving their goals*”. La *Gamification* può, quindi, essere vista come un mezzo per ottenere l'effetto di spinta (*nudging effect*) verso risultati desiderati, lavorando sulla struttura della scelta (Colasanti et al., 2020) e i suoi elementi possono essere nudge efficaci in quanto affrontano la predisposizione umana

ad impegnarsi in attività divertenti, competitive e gratificanti (Scurati et al., 2020). Sia la *Gamification* che i *Nudge* influenzano il comportamento umano, ma funzionano su livelli diversi. Secondo Wu (2011 citato in AlMarshedi et al., 2017), la prima, stimolando le capacità dell'individuo, copre l'elemento motivazionale del modello di Fogg, mentre la Teoria del Nudge copre gli altri due, abilità e *trigger* (alias *prompt*), facilitando l'analisi del contesto e le scelte. Solo la combinazione di questi tre elementi produce un cambiamento comportamentale sostenibile. La *Gamification* può essere utilizzata nella teoria di Thaler e Sunstein (2014) perché provoca, attraverso il coinvolgimento e il divertimento, una modifica del comportamento, spontanea e non pienamente cosciente in quanto le persone non si rendono conto di essere state "spinte". Ciò è un vantaggio significativo nel caso di comportamenti fortemente abituali e negli spazi pubblici quando esse hanno un tempo limitato per interagire con un prodotto. Questo è fondamentale in caso di cattive abitudini come: gettare rifiuti, prendere le scale mobili per evitare l'esercizio fisico e smaltire i prodotti senza utilizzare impianti di riciclaggio. Ricordando che la *Gamification* è un processo di manipolazione del divertimento per conseguire gli obiettivi del mondo reale, non è un caso che molte sue iniziative mirano a disincentivarle (Werbach & Hunter, 2012; Scurati et al., 2020). Ad esempio, nel 2009, è stata lanciata da Volkswagen un'iniziativa per dimostrare la *Fun Theory*, teoria basata sull'utilizzo del divertimento per cambiare in meglio i comportamenti delle persone. L'azienda automobilistica ha, infatti, rilasciato una serie di video che mostrano degli esperimenti sociali, di cui *The Bottle Bank Arcade Machine*, *The Speed Camera Lottery*, *The World's Deepest Bin*, *The Play Belt* e *The Piano Stairs* ne sono degli esempi (El-Khuffash, 2013; Kim, 2015). Le persone sono state incoraggiate a fare le scale (*The Piano Stairs*), e non preferire il confort della scala mobile accanto, trasformandole in una tastiera di pianoforte elettronico e progettandole in modo da riprodurre il suono di ogni tasto al loro passaggio sui gradini (Figura 3.25).



Figura 3.25: The Fun Theory, Piano Staircase Initiative

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=SByyamar3bds>

Per incentivare l'azione del buttare la spazzatura in un cestino e non per terra, è stato progettato il bidone più profondo al mondo (*The World's Deepest Bin*) che emette un lungo suono di caduta ogni volta che qualcuno vi getta qualcosa dentro. Dal video pubblicato, si evince come le persone, per il solo piacere di utilizzare il bidone sonoro, raccolgono per terra i rifiuti altrui. Oppure, per invogliare gli utenti a differenziare il vetro, è stato creato un raccoglitore trasformato in una specie di slot machine dotata di un pannello di visualizzazione che registra i punteggi (*The Bottle Bank Arcade Machine*). Queste iniziative hanno avuto tutte successo e hanno dimostrato che "*Fun can obviously change behaviour for the better*" (Volkswagen, 2009). Le scale-pianoforte sono state utilizzate dal 66% in più di persone, il bidone della spazzatura ha raccolto quasi il doppio della quantità di rifiuti rispetto al cestino tradizionale, il *Bottle Bank Arcade Machine* durante una serata è stato utilizzato da circa 100 persone rispetto alle 2 che hanno utilizzato quello tradizionale nelle vicinanze.

Dunque, la *Gamification* ha l'obiettivo di motivare gli esseri umani e, se applicata nel modo corretto, può essere una spinta nella giusta direzione per molti (Zotz & Walcher, 2016).

In effetti, la *Gamification* e il *Nudging* sono due facce della stessa medaglia e possono cambiare il mondo reale (Dorscheidt, 2015). Il *Nudging* ha l'obiettivo di aiutare le persone, senza obbligarle, a comportarsi come probabilmente farebbero se fossero più disciplinate e meglio informate. La *Gamification* ha lo stesso potente effetto sul

comportamento umano, essendo un'efficace strategia per migliorare la motivazione e le prestazioni delle persone (Hervás et al., 2017; Jalili, 2019). Utilizzare queste due teorie per indirizzare gli utenti verso comportamenti migliori è un modo di pensare abbastanza nuovo, da esplorare e che include opportunità ovunque si consideri il cambiamento comportamentale (Jalili, 2019).

Conclusioni

Il presente lavoro di tesi ha cercato di dimostrare come sia possibile utilizzare strumenti “innovativi” per spingere l’individuo e la società in generale verso un maggiore sostegno al settore culturale.

Partendo dalla consapevolezza della razionalità limitata umana, l’economia comportamentale pone al suo centro un decisore emotivo, intuitivo e influenzato notevolmente dal contesto decisionale, sostituendo così *l’homo oeconomicus*, perché troppo lontano dal mondo reale. Facendo leva sulle distorsioni comportamentali che spesso si verificano quando gli individui devono prendere una decisione, è stata individuata una via d’uscita in grado di orientarli gentilmente e auspicabilmente verso il “meglio” per sé stessi e per la collettività: il *nudging*. La trattazione evidenzia, a livello teorico e pratico, come i *nudge* siano dei “colpetti” che spingono il comportamento individuale in una direzione prevedibile e desiderata, non avvalendosi di obblighi o sanzioni, ma alterando il contesto (e non direttamente l’azione) e tutelando la libertà personale. Sulla base di quanto esposto, un pungolo può essere un oggetto, una parola, un’azione, un segnale visivo, dimostrandosi uno strumento potente, economico e pervasivo. Anche le organizzazioni artistico-culturali possono (e devono) esplorare e sfruttare il potenziale di tali spinte al fine di stimolare un migliore comportamento dei loro visitatori e finanziatori. Infatti, la teoria del *Nudge* ben si presta ad essere applicata in ambito culturale, nonostante la carenza di studi su questo argomento. Si è, infatti, dimostrato come i *nudge* possano fungere da veicoli innovativi per promuovere una maggiore partecipazione culturale e favorire l’aumento delle donazioni individuali verso il patrimonio culturale. L’evidenza empirica, fornita nei vari capitoli, dimostra come un semplice cambiamento nell’architettura di scelta si traduce in un significativo cambiamento comportamentale. Inoltre, sempre attraverso la lente della natura umana, è stato indagato anche il concetto della *Gamification* ed è stato dimostrato che condivide con la *Behavioral economics* i fattori psicologici e ambientali che impattano sul comportamento. Le organizzazioni culturali, utilizzando esperienze gamificate, hanno modificato e tuttora stanno modificando il loro modo di attrarre e interagire con il pubblico con risultati significativi in termini *audience development* e di

audience engagement. Attraverso il divertimento prodotto dalla *Gamification*, infatti, esse riescono a spingere gli utenti verso comportamenti virtuosi.

L'auspicio personale è che la crisi da Covid-19, che ha colpito profondamente anche l'ambito artistico, possa essere l'occasione per ripensare le politiche culturali, in quanto gli amanti dell'arte e non possono essere spinti a contribuire maggiormente all'economia culturale sfruttando le intuizioni comportamentali. Inoltre, continuando a studiare e a testare le caratteristiche intrinseche dell'uomo, la speranza è che le organizzazioni culturali possano trasformarsi in ottimi architetti delle scelte, capaci di trarre vantaggio dai *bias* cognitivi propri dell'individuo al fine di poter costruire meccanismi e contesti indirizzati a rendere più probabile una scelta coerente con il loro obiettivo di promozione culturale.

Bibliografia

- AlMarshedi, A., Wanick, V., Wills, G. B., & Ranchhod, A. (2017). Gamification and behaviour. In *Gamification*, pp. 19-29. Springer, Cham.
- Altmann, S., Falk, A., Heidhues, P., Jayaraman, R., & Teirlinck, M. (2019). Defaults and donations: Evidence from a field experiment. *Review of Economics and Statistics*, 101(5), 808-826.
- Ariely, D., Bracha, A., & Meier, S. (2009). Doing good or doing well? Image motivation and monetary incentives in behaving prosocially. *American economic review*, 99(1), 544-55.
- Arnott, D., & Gao, S. (2019). Behavioral economics for decision support systems researchers. *Decision Support Systems*, 122, 113063.
- Association of Independent Museums (2019). AIM Quick Guides: Donation Boxes in Museums
- Associazione Civita & Fondazione di Venezia (2009). Donare si può. Gli Italiani e il mecenatismo culturale diffuso. Roma, Ricerca condotta da Comitato Tecnico-Scientifico per l'Economia della Cultura, Centro Studi Civita «Gianfranco Imperatori» e Ufficio Studi del Ministero per i Beni e le Attività Culturali
- Ateca-Amestoy, V., & Gorostiaga, A. (2021). Donating money and time to cultural heritage: evidence from the European Union. *Journal of Cultural Economics*, 1-33.
- Bekkers, R., & Wiepking, P. (2011). A literature review of empirical studies of philanthropy: Eight mechanisms that drive charitable giving. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 40(5), 924-973.
- Bertacchini, E., Santagata, W., & Signorello, G. (2011). Individual giving to support cultural heritage. *International Journal of Arts Management*, 13(3), 41-55.
- Bollo, A. (2018). Il gaming nelle strategie di audience development delle organizzazioni culturali. *Economia della Cultura*, 28(3), 321-330.

Brzezicka, J., Wisniewski, R. (2014). Homo oeconomicus and behavioral economics, Contemporary Economics, ISSN 2084-0845, Vizja Press & IT, Warsaw, Vol. 8, Iss. 4, pp. 353-364

Bunchball, I. (2010). Gamification 101: An introduction to the use of game dynamics to influence behavior. *White paper*, 1-14.

Butera, L., & Horn, J. (2020). "Give less but give smart": Experimental evidence on the effects of public information about quality on giving. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 171, 59-76.

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

Capraro, V., Jagfeld, G., Klein, R., Mul, M., & de Pol, I. V. (2019). Increasing altruistic and cooperative behaviour with simple moral nudges. *Scientific reports*, 9(1), 1-11.

Cardon, E., Kirkman, E., Wallman-Stokes, C., Hardy, E. & Khan, H. (2018), From Intentions to Action: The Science Behind Giving Behaviours. The Behavioural Insights Team.

Cartwright, E. (2018). *Behavioral economics*. Routledge.

Chou, Y. K. (2014). Actionable gamification: beyond points, badges, and leaderboards.

Coate, B., & Hoffmann, R. (2021). The behavioural economics of culture. *Journal of Cultural Economics*, 1-24.

Cognizant (2014). Gamification 3.0: The Power of Personalization. *White paper*. *Cognizant's Global Technology*.

Colasanti, N., Fiori, V., Frondizi, R. (2020). Promoting knowledge circulation in public libraries: the role of gamification. *Library Management*. Vol. 41, No. 8/9, pp. 669-676.

Cunha, C. R., Mendonça, V., Morais, E. P., Carvalho, A. (2018). The role of gamification in material and immaterial cultural heritage. In *Proceedings of the 31st International*

Business Information Management Association Conference (IBIMA). 25–26 April 2018, Milan, Italy.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining "gamification". In *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments*, pp. 9-15.

Döpker, A., Brockmann, T., Stieglitz, S. (2013). Use Cases for Gamification in Virtual Museums. In *Proceedings of the Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik 2013*, Koblenz, 2308–2321.

El-Khuffash, A. (2013). Gamification. *Ryerson University, Toronto, Canada*.

Elster, J. (1998). Emotions and economic theory. *Journal of economic literature*, 36(1), 47-74.

Fogg, B. (2009). A Behavior Model for Persuasive Design. Persuasive Technology Lab, Stanford University. *Persuasive '09: Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology*.

Frey, B. S., & Meier, S. (2004). Social comparisons and pro-social behavior: Testing "conditional cooperation" in a field experiment. *American economic review*, 94(5), 1717-1722.

Goswami, I., & Urminsky, O. (2016). When should the ask be a nudge? The effect of default amounts on charitable donations. *Journal of Marketing Research*, 53(5), 829-846.

Groh, F. (2012) Gamification: State of the Art Definition and Utilization. *Institute of Media Informatics*, pp. 39-46.

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

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

Hervás, R., Ruiz-Carrasco, D., Mondéjar, T., Bravo, J. (2017). Gamification mechanics for behavioral change: a systematic review and proposed taxonomy. *Proceedings of the 11th EAI International Conference on Pervasive Computing Technologies for Healthcare*.

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

Hunicke, R., Leblanc, M.G., Zubek, R. (2004). MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research.

Hunnes, M. G. (2016). Nudging: How human behavior is affected by design. *Annual Review of Policy Design*, 4(1), 1-10

Hunter, D., Werbach, K. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Philadelphia, Wharton Digital Press

IRF, INCENTIVE RESEARCH FOUNDATION (2017). *Using Behavioral Economics Insights in Incentives, Rewards, and Recognition: A Nudge Guide*

Jalili, Y. A. (2019). I rather share my knowledge: Applying gamification approach and nudge theory to develop an incentive system. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.

Johnson, L., Adams Becker, S., Estrada, V., Freeman, A. (2015). *NMC Horizon Report: 2015 Museum Edition*. Austin, Texas: The New Media Consortium

Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux. New York

Kanev, D., & Terziev, V. (2017). Behavioral economics: development, condition and perspectives. *IJASOS-International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 3(8).

Kim, B. (2015). Gamification: examples, definitions, and related concepts. *Library Technology Reports*, 51(2), 10-16

Landers, R.N. (2019). Gamification Misunderstood: How Badly Executed and Rhetorical Gamification Obscures Its Transformative Potential. *Journal of Management Inquiry*, vol. 28 (2), pp. 137 - 140.

Lattarulo, P., Mariani, M., & Razzolini, L. (2017). Nudging museums attendance: a field experiment with high school teens. *Journal of Cultural Economics*, 41(3), 259-277.

Lee, B., Fraser, I., & Fillis, I. (2017). Nudging art lovers to donate. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(4), 837-858.

Lehner, M., Mont, O., & Heiskanen, E. (2016). Nudging—A promising tool for sustainable consumption behaviour?. *Journal of Cleaner Production*, 134, 166-177.

Liu, S., Idris, M.Z. (2018). Constructing a framework of user experience for museum based on gamification and service design. *MATEC Web of Conferences*, vol. 176

London Councils (2020). Citizens and Neighbourhoods Facilitating Behaviour Change

López-Martínez, A., Carrera, Á., & Iglesias, C.A. (2020). Empowering Museum Experiences Applying Gamification Techniques Based on Linked Data and Smart Objects. *Applied Sciences*, 10, 5419.

Marcucci, E., Gatta, V., Le Pira, M. (2018). Gamification design to foster stakeholder engagement and behavior change: An application to urban freight transport. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*.

Marczewski, A. (2012). Gamification: A Simple Introduction and a Bit More. Pag. 4

Martin, R., & Randal, J. (2008). How is donation behaviour affected by the donations of others?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67(1), 228-238.

Mongin, P., & Cozic, M. (2018). Rethinking nudge: not one but three concepts. *Behavioural Public Policy*, 2(1), 107-124.

NEMO (2018). Museums out of the box! The crossover impact of museums. Network of European Museum Organisations 26th Annual Conference.

Nobel Prize, 2017. The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2017

Rick, S., & Loewenstein, G. (2008). The role of emotion in economic behavior. *Handbook of emotions*, 3, 138-158.

Rispoli M., & Brunetti G. (2009). Economia e Management delle aziende di produzione culturale. Bologna, Il Mulino, pp. 147-173.

Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J.H., McCarthy, I., Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification, *BUSINESS HORIZONS*, vol. 58, no. 4, pp. 411-420.

Rosso, H., Tempel, E., & Melandri, V. (2013). *Il libro del fund raising*. Etas.

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary educational psychology*, 25, pp. 54-67.

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1):68. American Psychological Association.

Sailer, M., Hense, J., Mandl H., Klevers, M. (2013). Psychological Perspectives on Motivation Through Gamification. *Interaction Design and Architecture(s) Journal*, N.19, pp. 28-37.

Schöbel, S. M., Janson, A., Söllner, M. (2020). Capturing the complexity of gamification elements: a holistic approach for analysing existing and deriving novel gamification designs. *European Journal of Information Systems*, 29:6, 641-668.

Schulz, J. F., Thiemann, P., & Thöni, C. (2018). Nudging generosity: Choice architecture and cognitive factors in charitable giving. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 74, 139-145.

Scurati, G.W., Carulli, M., Ferrise, F., Bordegoni, M. (2020). Sustainable behaviour: A framework for the design of products for behaviour change. *Emotional Engineering*, Vol. 8.

Seaborn, K., Fels, D.I. (2015). Gamification in theory and action: A survey. *Int. J. Hum. Comput. Stud.*, vol. 74, pp. 14-31.

Shang, J., & Croson, R. (2009). A field experiment in charitable contribution: The impact of social information on the voluntary provision of public goods. *The economic journal*, 119(540), 1422-1439..

Shiller R. J. (2017). Un altro Nobel a sorpresa per l'economia. *Project syndacate*

Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2007). The affect heuristic. *European journal of operational research*, 177 (3), 1333-1352.

Solima, L. (2018). Il gaming per i musei. L'esperienza del Mann. In *Economia della Cultura*, Fascicolo 3.

Suh, A., Wagner, C., Liu, L. (2015). The Effects of Game Dynamics on User Engagement in Gamified Systems. *2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences*, 672-681.

Sunstein, C. R. (2013). The storrs lectures: behavioral economics and paternalism. *Yale LJ*, 122, 1826-1899.

Sunstein, C. R. (2014). Nudging: A Very Short Guide. *Journal of Consumer Policy*, 37 (4), 583-588.

Sunstein, C. R., & Thaler, R. H. (2003). Libertarian paternalism is not an oxymoron. *The University of Chicago Law Review*, 1159-1202.

Tagliabue, M., Squatrito, V., & Presti, G. (2019). Models of Cognition and Their Applications in Behavioral Economics: A Conceptual Framework for Nudging Derived From Behavior Analysis and Relational Frame Theory. *Frontiers in psychology*, 10, 2418.

Thaler, R. H. (2018). *Misbehaving: la nascita dell'economia comportamentale*. Einaudi Editore

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2003). Libertarian paternalism. *American economic review*, 93(2), 175-179.

Thaler, R. H., Sunstein, C. R., & Balz, J. P. (2013). Choice architecture. In *The behavioral foundations of public policy* (pp. 428-439). Princeton University Press.

Thaler, R., & Sunstein, C. R. (2014). *Nudge. La spinta gentile: La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità*. Feltrinelli Editore

The Behavioural Insights Team (2013). Applying behavioural insights to charitable giving. *Cabinet Office*, 1-25.

Towse, R. (2006). Human capital and artists' labour markets. In: V.A. Ginsburgh & D. Throsby (Eds.), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, vol. 1, chap. 24, pp. 865–894.

Trupiano, G. (2015). Introduzione alla finanza della cultura. In *La finanza della cultura. La spesa, il finanziamento e la tassazione*. Roma Tre-Press, pp. 5-23

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *science*, Vol. 185, No. 4157, pp. 1124-1131.

Vlaev, I., King, D., Dolan, P., & Darzi, A. (2016). The theory and practice of “nudging”: changing health behaviors. *Public Administration Review*, 76(4), 550-561

Wendel, S. (2020). Behavioral Teams Around the World

Wikipedia contributors (2021). Self-selection bias. In *Wikipedia, The Free Encyclopedia*.

Zotz, P. & Walcher, D. (2016). Decision Making in Design Context - Reflections on Nudge Concept and Gamification; Working Paper, DE|RE|SA – Design Research Salzburg, Center for Co-Creation, Salzburg University of Applied Sciences

Sitografia

10 videogiochi ambientati nei musei e sviluppati dai musei:
<https://www.finestresullarte.info/editoria/10-videogiochi-ambientati-nei-musei-e-sviluppati-dai-musei>

All prizes in economic sciences: <https://www.nobelprize.org/prizes/lists/all-prizes-in-economic-sciences/>

BEHAVIORAL TEAMS DIRECTORY: <http://www.action-design.org/behavioral-teams-directory>

Beyond our lives, aree archeologiche etrusche della Toscana:
<https://www.beyondourlives.com/>

Bogost, I. (2011). Gamification is Bullshit. My position statement at the Wharton Gamification Symposium: <http://bogost.com/writing/blog/gamification-is-bullshit/>

Charities Aid Foundation (2019). CAF World Giving Index: <https://www.cafonline.org/>

Charities Aid Foundation (2021). CAF World Giving Index: <https://www.cafonline.org/>

Capture The Museum:

- <http://www.thoughtden.co.uk/project/capture-the-museum/>
- <http://www.capturethemuseum.com/>

Catalogue of bias collaboration. Bankhead CR, Spencer EA, Nunan D. Information bias. In: Sackett Catalogue Of Biases 2019. <https://catalogofbias.org/biases/information-bias/>

Chiamata alle arti. MECENATI DI OGGI PER L'ITALIA DI DOMANI:
<https://artbonus.gov.it/>

Dorscheidt, R. (2015). Gamification and nudging: two sides of the same medal:
<https://robdorscheidt.wordpress.com/2015/07/23/gamification-and-nudging-two-sides-of-the-same-medal/>

Firenze Game, Musei Fiorentini: <https://www.comune.fi.it/app/firenze-game>

Fogg, B. (2021). Fogg Behavior Model. What Causes Behavior Change? <https://behaviormodel.org/>

FONDAZIONE MUSEI CIVICI DI VENEZIA:
<https://www.visitmuve.it/it/fondazione/sostienici/donazioni/>

Gartner Glossary. Gamification:
<https://www.gartner.com/en/marketing/glossary/gamification>

Italy. Land of Wonders:

- https://www.esteri.it/it/sala_stamp/archivionotizie/eventi/2021/07/il-videogioco-italy-land-of-wonders-2/
- <https://www.youtube.com/watch?v=nIOGiwhrpUg>
- https://consstoccarda.esteri.it/consolato_stoccarda/it/la_comunicazione/dal_consolato/2021/07/italy-land-of-wonders-nuovo-videogioco.html

L'arte non è un gioco! O forse sì: il gaming entra nei musei:
<https://www.ilsole24ore.com/art/l-arte-non-e-gioco-o-forse-si-gaming-entra-musei-ADG2giU>

MLA style: Press release: The Prize in Economic Sciences 2017. NobelPrize.org. Nobel Prize Outreach AB 2021. Sun. 12 Dec 2021:
<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/press-release/>

MLA style: Prize announcement. NobelPrize.org. Nobel Prize Outreach AB 2021. Mon. 13 Dec 2021: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/prize-announcement/>

Museo Archeologico Nazionale di Napoli: <https://mannapoli.it/gaming/>

Nudging the nation. How nudge theory can improve charitable giving:
<https://www.cafonline.org/about-us/blog-home/giving-thought/how-giving-works/nudging-the-nation>

Oberprieler, K. (2017). Gamification is key to nudging collective behavior: https://www.ted.com/talks/kerstin_oberprieler_gamification_is_key_to_nudging_collective_behaviour_jan_2017

Opera de Paris, Inside Opera: <https://www.operadeparis.fr/en/news/the-life-size-escape-game-in-the-heart-of-palais-garnier-from-june-9>

Past For Future, Museo Archeologico Nazionale di Taranto: <https://museotaranto.beniculturali.it/it/past-for-future/>

Scopri i capolavori che potrai vedere al Museo del Louvre con il software Nintendo 3DS Guide: Louvre da oggi disponibile su Nintendo 3DS! <https://www.nintendo.it/Notizie/2013/novembre/Scopri-i-capolavori-che-potrai-vedere-al-Museo-del-Louvre-con-il-software-Nintendo-3DS-Guide-Louvre-da-oggi-disponibile-su-Nintendo-3DS--837825.html>

Swiss Science Center Technorama: <https://www.technorama.ch/it/home>

Team di Analisi Comportamentale: <https://performance.gov.it/team-di-analisi-comportamentale>

Teatro Regio di Parma, A life in music: <https://www.teatroregioparma.it/spettacolo/a-life-in-music/>

The Economist, (2011). Not so smart now: <https://www.economist.com/books-and-arts/2011/10/29/not-so-smart-now>

The Gallup World Poll: <https://www.gallup.com/analytics/318875/global-research.aspx>

The Medici Game, Palazzo Pitti: <https://www.themedicigame.com/>

The Octalysis Group (2020). 12 Gamification examples transforming the visitor experience in museums: <https://octalysisgroup.com/12-gamification-examples-transforming-the-visitor-experience-in-museums/>

The Umbrian Chronicles, Rete museale di Spoleto e della Valnerina: <http://egameapps.com/theumbrianchronicles/>

Tracey, R. (2015). The dark side of gamification:
<https://ryan2point0.wordpress.com/2015/03/16/the-dark-side-of-gamification/>

Treccani, Vocabolario online. Motivazione:
<https://www.treccani.it/vocabolario/motivazione/>

Ufficio di Scopo Innovazione per le Politiche Comportamentali:
<https://www.comune.roma.it/web/it/notizia/nasce-lufficio-di-scopo-innovazione-per-le-politiche-comportamentali--r.page> <https://www.comune.roma.it/web/it/ufficio-di-scopo-innovazione-politiche-comportamentali.page>

Volkswagen, (2009). The Fun Theory:

- Piano Staircase Initiative, <https://www.youtube.com/watch?v=SBbymar3bds>
- The World's Deepest Bin, <https://www.youtube.com/watch?v=qRgWttqFKu8>
- Bottle Bank Arcade, <https://www.youtube.com/watch?v=zSiHjMU-MUo>

Zichermann, G. (2014): <https://www.gamification.co/about-gabe-zichermann/>