



Damon Centola

Cambiare

Come far succedere grandi cose

IM

Il Margine



Chiunque tenti di cambiare il modo in cui pensa e in cui vive si accorge presto che, anche in caso ci riesca, credenze e comportamenti poi non si trasmettono facilmente da persona a persona.

La vera storia del cambiamento sociale è più complessa. Quando siamo esposti a una nuova idea, le nostre reti sociali di appartenenza influenzano e indirizzano le nostre risposte in maniera impressionante e sorprendente.

Basandosi su ricerche rigorose, ma accessibili, e su esempi coinvolgenti (dalla diffusione del coronavirus al successo del movimento Black Lives Matter, dal fallimento di Google+ all'intensificarsi della polarizzazione politica), *Cambiare* offre al lettore un approccio scientifico nuovo, in grado di cambiare il paradigma della nostra comprensione di come i cambiamenti sorgono e si affermano — e di come si possa provare a cambiare il mondo.

Damon Centola

1973

Sociologo e professore alla Annenberg School for Communication e alla School of Engineering and Applied Sciences della University of Pennsylvania, dove dirige il gruppo di ricerca sulle dinamiche di rete (Network Dynamics Group). La sua ricerca si concentra sulle dinamiche sociali, in particolare sui cambiamenti dei comportamenti collettivi.

Traduzione di

Francesca Cosi e Alessandra Repossi

Lavorano insieme come traduttrici letterarie da oltre 15 anni collaborando con le principali case editrici italiane. Hanno tradotto da inglese, francese e spagnolo oltre 150 volumi di narrativa e saggistica.

Il Margine è un marchio Erickson

IN COPERTINA *Interference patterns, artwork,*

Russell Kightley, 2014 (Science Photo Library / AGF Foto)

PROGETTO GRAFICO Bunker

€ 17,50

Prefazione

La scienza delle reti studia le modalità con cui si diffondono i fenomeni: in che modo i legami che abbiamo con le persone intorno a noi influiscono sul propagarsi di malattie, idee, tendenze e comportamenti all'interno di gruppi e organizzazioni sociali di tutto il pianeta?

Nella primavera del 2020, mentre completavo questo libro, il mondo è stato improvvisamente trasformato da due nuovi esempi di fenomeni che si diffondono rapidamente a grandi distanze. Il primo è stato ovviamente il neonato coronavirus, apparso in un mercato di Wuhan, in Cina, che nel giro di poche settimane è dilagato in tutto il paese e poi in Medio Oriente ed Europa, e da lì si è diffuso in ogni angolo del mondo.

Ciò che ha reso il virus così letale e dirompente è stata la sua facilità di trasmissione: era minuscolo, difficile da uccidere e si diffondeva per via aerea. Potevi prenderlo da una persona a poche decine di centimetri da te ed era in grado di restare in sospensione nell'aria per ore. A renderlo ancora più insidioso c'era il fatto che, se venivi contagiato, potevi passarlo ad altri prima ancora di presentare dei sintomi, prima ancora di essere infettato. Ogni contatto era in grado di trasmettere il virus: un abbraccio, una stretta di mano, ricevere un pacco per posta, prendere un foglio di carta dalle mani di un collega. Così la malattia si è diffusa rapidamente, alle prove del coro della chiesa, ai funerali e alle riunioni di

famiglia, negli ospedali e nelle case di cura, negli impianti di confezionamento della carne, ma anche tra mariti e mogli e tra perfetti sconosciuti. A giugno 2020 i contagi avevano superato i sei milioni in tutto il mondo, un terzo dei quali negli Stati Uniti. Una volta preso piede, il virus si è diffuso in maniera esponenziale.

Ma nella primavera del 2020 c'era anche un'altra cosa che si diffondeva, e non era una malattia: si trattava di un comportamento.

I governi di tutto il globo hanno reagito in modo diverso alla pandemia di coronavirus, alcuni molto più rapidamente di altri, ma nel giro di pochi mesi le autorità sanitarie mondiali si sono accordate su quattro misure preventive principali: lavarsi le mani, stare a casa, indossare la mascherina e rimanere ad almeno due metri di distanza dagli altri. Mentre tali direttive prendevano forma è emersa una nuova domanda: la gente le avrebbe seguite? Il mondo intero sarebbe davvero riuscito a cambiare comportamento in modo così drastico?

Per prima cosa le persone hanno osservato cosa facevano i loro amici e vicini: indossavano la mascherina? Rispettavano il distanziamento sociale? Per lo più sì, il che è sorprendente. In molti luoghi (nei paesi come nelle grandi città) i marciapiedi erano quasi vuoti. La gente stava a casa e, se usciva, indossava quasi sempre la mascherina. Quando incrociava qualcuno per strada, girava esageratamente alla larga. In un paese dopo l'altro, le persone hanno cambiato modo di lavorare, socializzare, andare a scuola, crescere i figli e uscire con qualcuno. A quanto pareva, dalla sera alla mattina erano spuntate nuove norme di comportamento che si erano propagate in tutto il globo.

Tali comportamenti hanno gradualmente modificato il corso della malattia. Dopo settimane in cui i titoli dei giornali parlavano di morte e disperazione, per la prima volta i

media hanno dato *buone* notizie: la diffusione della malattia stava rallentando. I nuovi casi erano in diminuzione, i reparti di terapia intensiva degli ospedali si stavano svuotando.

Poi è arrivato il caldo. La gente ha iniziato a stufarsi delle raccomandazioni quotidiane di mantenere un atteggiamento vigile. L'estate era alle porte e le nuove norme hanno iniziato ad andare in fumo.

Alcuni hanno smesso di indossare la mascherina, altri sono diventati meno cauti nel distanziamento sociale. Amici e vicini cercavano di capire cosa fare. Quali comportamenti erano accettabili e quali esagerati? Quali erano egoisti e quali imprudenti? Comunità diverse hanno reagito in modo differente. Alcuni gruppi hanno continuato a indossare le mascherine, altri no. In alcuni ci si radunava, in altri si mantenevano le distanze.

Nel frattempo la malattia continuava a diffondersi come prima. Ogni persona, ogni superficie, ogni contatto rimaneva una potenziale fonte di infezione. E il numero dei casi aumentava senza sosta.

Per quasi un secolo gli scienziati hanno creduto che i comportamenti si diffondessero proprio come fanno i virus ma, come il mondo intero ha scoperto nel 2020, i comportamenti umani seguono invece regole molto diverse.

Oggi gli epidemiologi e gli esperti di salute pubblica sono in grado di predire la diffusione di un virus e di sfruttare poi questa conoscenza per avviare politiche che aiutino a rallentarla. Ma come facciamo a prevedere la diffusione di nuovi *comportamenti*? Come possiamo identificare le politiche in grado di incrementare l'adozione di comportamenti positivi? Come facciamo a riconoscere quelle che senza volerlo manderanno in fumo tali comportamenti? Perché le regole dell'influenza sociale paiono variare in base alla cultura e all'identità, e come possiamo sperare di comprendere meccanismi tanto complessi?

Il libro che state leggendo cerca di dare una risposta a queste domande. Nelle pagine che seguono vi mostrerò ciò che la nuova scienza delle reti ci dice sui modi, le ragioni e i tempi con cui cambia il comportamento umano. Illustrerò i fattori che determinano la diffusione del cambiamento sociale, spiegherò perché li abbiamo fraintesi per tanto tempo e rivelerò come funzionano davvero.

Il cambiamento comportamentale, adesso l'abbiamo capito, non funziona come un virus che si diffonde tramite contatti casuali. Segue regole precise, ma la conoscenza di tali regole ci porta ben al di là del meccanismo di diffusione delle malattie, rivelando un processo più profondo e misterioso... e molto più interessante.

Introduzione

Nel 1929 Werner Forssman era un cardiocirurgo venticinquenne con una grande idea: aveva inventato una procedura pionieristica salvavita che secondo lui avrebbe cambiato il mondo. La comunità medica, però, accolse quell'idea con disprezzo, tanto che Forssman venne messo in ridicolo dai colleghi, licenziato e poi allontanato dal campo della cardiocirurgia. Trent'anni dopo lavorava come urologo in una cittadina sperduta tra le colline tedesche. Una sera, mentre era in birreria, ricevette una telefonata nella quale gli diedero una notizia sconvolgente: la sua scoperta di tanto tempo prima aveva vinto il premio Nobel 1957 per la Medicina. Oggi il cateterismo cardiaco viene utilizzato in tutti i grandi ospedali del mondo. Cos'è che ha reso l'impopolare innovazione di Forssman una delle procedure più applicate della scienza medica?

Nel 1986 i cittadini americani rischiavano di farsi fino a cinque anni di carcere per possesso di marijuana, condanna che faceva crollare per sempre le speranze di risollevarsi finanziariamente, di sposarsi e persino di fare attività politica. Oggi la marijuana si trova in vendita nei centri commerciali, esposta nelle vetrine di negozi che pagano le tasse federali sui profitti. Come ha fatto un comportamento in precedenza illegale e considerato deviante dal punto di vista sociale a diventare accettabile al punto che i venditori, prima marchiati come «spacciatori», sono oggi parte del grande mondo imprenditoriale americano?

Nel 2011 la grande potenza di Internet, Google, ha lanciato un nuovo strumento: Google+. Per quanto Google avesse più di un miliardo di utenti in tutto il mondo, ha faticato a replicare sul mercato dei social media il successo che aveva sul fronte dei motori di ricerca e nel 2019 Google+ è stato costretto a chiudere i battenti. Nello stesso periodo, la startup Instagram ha fatto il suo ingresso nell'arena e nel giro di due mesi ha raggiunto un milione di utenti. Dopo 18 mesi è stata acquisita da Facebook per un miliardo di dollari e prima della fine del 2019 è diventata un punto di riferimento per gli utenti dei social media. Dove ha sbagliato Google? E come ha fatto Instagram, che aveva meno risorse ed esisteva da meno tempo, a surclassare l'inarrestabile colosso dei motori di ricerca?

L'hashtag #BlackLivesMatter è stato postato per la prima volta sui social media nell'aprile 2012, in seguito alla sentenza di assoluzione dell'uomo che aveva sparato al diciassettenne Trayvon Martin, uccidendolo. Nei due anni seguenti, nei notiziari e sui social media hanno iniziato a comparire notizie su numerosi decessi di uomini e donne afroamericani causati dall'intervento della polizia, ma prima del giugno 2014 #BlackLivesMatter era stato usato solamente 600 volte. Due mesi dopo, però, la morte del diciottenne Michael Brown a Ferguson, in Missouri, ha scatenato una rivoluzione: nel giro di pochi mesi #BlackLivesMatter è stato usato più di un milione di volte, ed è sorto un movimento di protesta nazionale contro le violenze della polizia. Sei anni dopo, quando nel maggio 2020 la polizia ha ucciso George Floyd, #BlackLivesMatter ha subito un altro cambiamento, stavolta diventando un fenomeno globale con manifestazioni di solidarietà in oltre 200 città del mondo e dando vita a una nuova legislazione federale per limitare la violenza delle forze dell'ordine. Che cosa ha fatto sì che decenni di violenze ignorate si trasformassero in un movimento potente, autogestito e con tanto seguito?

Questo libro parla del cambiamento, di come funziona e del perché spesso non riesce. Parla della diffusione di scoperte improbabili, del successo di movimenti di nicchia, dell'accettazione di idee poco amate e del trionfo di nuove opinioni controverse; parla anche delle strategie che contribuiscono alla loro affermazione. Tutte queste storie di successo hanno un denominatore comune: il fatto che le idee nuove e radicali che le sottendono si siano diffuse attraverso le reti sociali.

Poiché come sociologo studio la scienza delle reti sociali ho sviluppato una prospettiva unica su tali temi e negli ultimi vent'anni ho contribuito con le mie idee a dare forma a questo nuovo campo di studi. Nell'autunno del 2002 ho effettuato una serie di scoperte che hanno modificato la concezione delle reti sociali in ambito scientifico, inaugurando un nuovo modo di studiare come si diffonde il cambiamento. Le intuizioni emerse da questo studio contribuiscono a spiegare perché può essere tanto difficile prevedere il cambiamento sociale e come mai spesso quest'ultimo mette in discussione le nostre convinzioni più radicate riguardo alle strategie che funzionano e a quelle che falliscono.

Per decenni le nostre idee sul cambiamento sociale si sono basate su una nota metafora: il cambiamento si diffonde come un virus. Di recente abbiamo avuto tutti modo di ricordare come funziona un virus: una persona si infetta, ne contagia altre due o tre (o cento) e il contagio si propaga fra la popolazione. L'idea che gli influencer siano cruciali per diffondere le innovazioni si basa sulla convinzione che gli individui con una buona rete di contatti possano rivestire un ruolo eccezionale nella diffusione di una malattia, ad esempio una pandemia virale. Allo stesso modo, la convinzione che una campagna di social marketing di successo debba necessariamente sfruttare la *stickiness* (ossia letteralmente l'«appiccicosità» di un messaggio o di un marchio, il fatto di

rimanere nella mente di chi lo riceve) si basa sull'idea che esistano virus particolarmente contagiosi.

Quando parliamo della disseminazione di idee o informazioni semplici (titoli di giornale su un'eruzione vulcanica, ad esempio, o sul matrimonio di qualche principessa o re), tali metafore virali sono utili. E questi frammenti di informazione sono *davvero* contagiosi: facili da recepire, facili da trasmettere. La metafora virale però presenta un problema serio: per attuare un vero cambiamento non basta diffondere le informazioni, ma bisogna anche modificare le idee e i comportamenti delle persone, che sono molto più difficili da influenzare. Le metafore virali riescono a descrivere un mondo dove l'informazione si diffonde rapidamente, ma le idee e i comportamenti rimangono identici. Potremmo dire che si tratta di un mondo di *contagi semplici*, cioè di slogan e meme che si diffondono velocemente raggiungendo tutti, ma che non hanno un impatto duraturo su ciò che pensiamo o sul modo in cui viviamo.

Il cambiamento sociale, però, è molto più complicato. Idee e comportamenti innovativi non si diffondono in modo virale e per «infettarsi» non basta una semplice esposizione: quando veniamo esposti a un nuovo comportamento o una nuova idea non li adottiamo automaticamente, ma dobbiamo decidere se farlo o meno. E tale decisione può essere complessa e presentare una componente emotiva.

Le mie ricerche, insieme a quelle di molti altri esperti del settore, hanno dimostrato che ogni volta che valutiamo se adottare una nuova idea o un nuovo comportamento veniamo guidati, più di quanto ci rendiamo conto, dalle reti sociali di cui facciamo parte. Grazie al potere occulto dell'influenza sociale, la rete nella quale ci troviamo influenza il modo in cui reagiamo a qualcosa di nuovo, spingendoci a ignorarlo o adottarlo. Questo processo molto più profondo di diffusione sociale viene definito *contagio complesso*

e ha dato vita a una nuova scienza per comprendere come avviene il cambiamento e come possiamo contribuire a *realizzarlo*.

* * *

Quando parliamo di «reti sociali» è importante ricordare che queste non sono necessariamente digitali: le reti esistono fin da quando gli esseri umani hanno popolato la terra e comprendono tutti quelli con cui parliamo e collaboriamo, i nostri vicini e coloro con cui entriamo in contatto. La nostra rete personale costituisce il nostro mondo sociale. La *scienza delle reti sociali* studia la ragnatela che unisce tali mondi — da coloro che abitano nella stessa via fino agli sconosciuti di continenti diversi — e il modo in cui i contagi sociali possono diffondersi al loro interno.

Il libro che state leggendo è il distillato di oltre un decennio di ricerche condotte da me e da centinaia di altri sociologi, esperti di informatica, scienziati politici, economisti e studiosi di management impegnati a individuare le strategie più efficaci per diffondere «contagi» complessi. Il concetto chiave però è semplice: i cambiamenti sociali che vanno a buon fine non si basano sulle informazioni, ma sulle norme. Le reti sociali non sono mere *tubature* che canalizzano il flusso di idee e comportamenti da una persona all'altra, ma sono anche dei *prismi* che determinano il modo in cui concepiamo quei comportamenti e interpretiamo quelle idee. A seconda della maniera in cui ci arriva una nuova idea, possiamo respingerla oppure farla nostra.

A differenza della distorsione percettiva, nella quale i nostri occhi alterano le informazioni visive, o del *bias* cognitivo, nel quale a essere distorta è la nostra capacità di ragionare sulle questioni economiche, il *bias delle reti* è il modo in cui le nostre reti sociali modellano, senza che ce

ne rendiamo conto, le cose in cui crediamo e le regole che seguiamo.

La rete sociale che collega i membri di una comunità può inavvertitamente rafforzare i bias delle persone, impedendo a nuove idee o nuovi movimenti di prendere piede. Eppure, grazie a cambiamenti minimi, la stessa rete può scatenare l'entusiasmo collettivo per un'innovazione, accelerandone l'adozione in seno alla comunità.

Con questo libro vorrei aiutarvi a svelare alcuni misteri del cambiamento sociale mostrandovi come funzionano le reti sociali. Dalle manifestazioni di protesta nelle strade alle nuove strategie di management all'interno di un'organizzazione, dalla diffusione di una dieta sana all'adozione dell'energia solare, le reti sono la forza trainante del potenziale per il cambiamento sociale.

Nelle pagine che seguono vi porterò nella Silicon Valley, dove vedrete alcune innovazioni involontariamente affossate dagli stessi influencer che in teoria avrebbero dovuto contribuire a promuoverle.

Visiteremo poi la Danimarca per scoprire come un gruppo di esperti informatici abbia messo in campo una rete di bot automatizzati di Twitter (falsi account personali dietro i quali si nasconde un algoritmo) per dare vita a reti sociali umane che hanno diffuso l'attivismo fra migliaia di persone.

Vi avventurerete dietro le quinte dell'università di Harvard, dove gli studiosi di scienza delle reti hanno inventato e brevettato strategie di networking per accelerare l'adozione di tecnologie innovative.

Infine vi mostrerò come Barack Obama abbia usato strategie innovative di networking per migliorare la qualità delle sue decisioni presidenziali.

Quando ho iniziato a esplorare questi argomenti mi muovevo principalmente in ambito teorico, studiando i movimenti per i diritti civili e la diffusione delle tecnologie dei

social media a livello globale. Circa dieci anni fa, però, mi sono reso conto che se volevo davvero capire perché il cambiamento sociale riesce oppure fallisce avrei dovuto trovare il modo di mettere alla prova la mia teoria delle reti nel mondo reale. Nella Seconda, Terza e Quarta parte del libro vi illustrerò in dettaglio una serie di esperimenti sociali su vasta scala da me condotti, nei quali ho manipolato direttamente il comportamento di interi gruppi. Alcuni di questi erano formati da giovani professionisti che frequentavano corsi di ginnastica nella palestra locale, altri da democratici e repubblicani che discutevano di cambiamento climatico, altri ancora da medici impegnati nelle diagnosi cliniche. Come avrete modo di vedere, questi esperimenti hanno portato alla luce verità nuove e profonde sulla natura del cambiamento sociale.

Quando avrete finito di leggere il libro, comprenderete come la scienza delle reti possa aiutarvi ad assumere il controllo della vostra rete sociale e scoprirete quanta influenza ha su di voi e sugli altri. Capirete anche come le reti che vi circondano orientino i comportamenti delle persone, la loro ricettività alle innovazioni e la loro capacità di mantenere usi culturali sani e produttivi.

Nel prossimo capitolo identificherò i miti e gli errori più diffusi nella nostra concezione di cambiamento sociale. Ma nel corso di tutto il libro mi concentrerò sulle soluzioni, perché nel presentare questo nuovo punto di vista sul cambiamento sociale il mio fine ultimo è permettere ai lettori di ogni estrazione sociale di acquisire le risorse necessarie a realizzare il cambiamento che desiderano.

PARTE PRIMA

I miti più diffusi
che impediscono
il cambiamento

1.

Il mito dell'influencer

Il paradosso dell'(im)popolarità

Nell'ambito del marketing gira da tempo una storiella.

Il 20 luglio 1969 alcuni dirigenti del settore pubblicitario di un'azienda rimasero in ufficio fino a tardi, non perché avessero scadenze impellenti da rispettare, ma perché desideravano assistere a un momento unico nella storia: la prima passeggiata sulla Luna. Si stima che insieme a loro, altri 530 milioni di persone in tutto il mondo videro alla televisione Armstrong che pronunciava le storiche parole: «Un piccolo passo per l'uomo, ma un gigantesco balzo per l'umanità».

Tutti festeggiavano di buonumore quell'evento inedito, tranne un dirigente che si allontanò dalla televisione scrollando il capo. Quando un collega lo raggiunse e gli chiese che cosa non andasse, il dirigente lo guardò sconsolato e disse: «Se solo Armstrong avesse avuto in mano una Coca Cola...».

Quello era il pensiero dominante alla fine degli anni Sessanta: i prodotti si vendevano grazie al sostegno «fornito dall'alto» da personaggi famosi e il messaggio era veicolato a un pubblico passivo da canali televisivi che consentivano una comunicazione unidirezionale.

Adesso saltate in avanti di diversi decenni e immaginate di voler lanciare un'innovazione sociale: un'app per la gestione del tempo, un programma di fitness, una raccolta poetica, una strategia di investimento oppure un'iniziativa

politica. Siete impegnati nella vostra campagna sia emotivamente sia economicamente e volete assicurarvi che si diffonda tramite passaparola il più rapidamente possibile, a macchia d'olio. Chi scegliereste per promuoverla: una social star seguitissima come Katy Perry o Oprah Winfrey, al centro di una rete sociale enorme, oppure un «soggetto marginale» che ha molte meno connessioni e vive alla periferia della rete?

Se la pensate come la maggior parte della gente, deciderete di affidare la campagna alla social star e non al soggetto periferico.

E commettereste un errore.

La capacità delle social star con tanti contatti (oggi dette *influencer*) di diffondere le novità si è rivelato uno dei miti più duraturi e fuorvianti delle scienze sociali: ormai si è infiltrato nel mondo delle vendite, del marketing, della pubblicità e persino in politica, al punto che anche quando una novità si diffonde partendo dalla periferia e arriva a esercitare la propria influenza a livello mondiale continuiamo ad attribuirne il successo alla social star.

La fallacia di Oprah

Nel marzo 2006, quando Twitter è stato lanciato, non ci sono state grandi reazioni. I suoi fondatori e i pochi finanziatori iniziali erano entusiasti della nuova tecnologia, ma all'inizio il loro sito di microblogging non ha avuto il successo immediato che si potrebbe immaginare sapendo che adesso ha più di 330 milioni di utenti ed è diventato uno strumento di marketing ampiamente utilizzato dalle aziende, dalle organizzazioni non profit e persino dai politici. Nei primi mesi di attività, Twitter è andato avanti diffondendosi lentamente.

E allora che cosa lo ha trasformato dall'ennesimo perdente in una delle più grandi piattaforme di comunicazione del mondo?

Twitter sembra proprio una di quelle tecnologie che la firma del «New Yorker» Malcolm Gladwell e il docente di marketing della Wharton School Jonah Berger definiscono «contagiosa». Per dargli una scossa, nel 2007 i suoi fondatori decisero di promuoverlo alla gigantesca fiera annuale di tecnologie e media South by Southwest (SXSW) a Austin, in Texas. SXSW è un paradiso in cui per una settimana i patiti di film, musica e tecnologia possono scoprire media all'avanguardia e tecnologie nuove e bizzarre.

Oggi SXSW è la più grande fiera di musica e media al mondo, con oltre 50.000 partecipanti all'anno e conferenze di giganti della politica e dei media come Bernie Sanders, Arnold Schwarzenegger e Steven Spielberg. Nel 2007, però, stava ancora tentando di affermarsi uscendo dalla posizione marginale in cui si trovava e accadeva spesso che tecnologie nuove e interessanti come Twitter sceglieressero di debuttare alla SXSW per fare un primo test di marketing. Il test fu un grande successo.

Dopo quel primo trionfo, Twitter si limitò a crescere gradualmente fino al 2009, quando all'improvviso ebbe un'impennata. La storia che di solito si sente raccontare è che il merito di quell'impennata sia di Oprah Winfrey. Il 17 aprile 2009, infatti, durante una puntata del suo show, inviò il suo primo tweet di fronte a milioni di spettatori. Entro la fine del mese Twitter aveva raggiunto circa ventotto milioni di utenti.

Questa versione della storia del social è coinvolgente e facile da capire: ci dice che la chiave del successo è trovare gli influencer giusti e ingaggiarli. Per le startup e i loro investitori è una specie di carta automobilistica che mostra la strada per affermarsi, e su quella mappa c'è una superstar.

Il problema è che questa cartina ci manda fuori strada. Anzi, quando si tratta dei cambiamenti che ci stanno più a cuore, ci fa finire in un vicolo cieco.

Il fatto che Oprah abbia adottato Twitter non è il motivo del suo successo: è un *risultato* di tale successo. Quando l'anchorwoman mandò il suo primo tweet, Twitter era già in fase di accelerazione: a partire dal gennaio 2009 aveva infatti iniziato a crescere in modo esponenziale un mese dopo l'altro, passando dagli otto milioni di utenti di febbraio ai circa venti dell'inizio di aprile. Di fatto Oprah ha iniziato a usare questo social media quando era già al culmine della sua crescita, dopodiché Twitter ha continuato a diffondersi, sì, ma *più lentamente*.

Quindi, per spiegare il suo successo non dobbiamo chiederci «Come hanno fatto a convincere Oprah a diffonderlo?», ma «Come ha fatto Twitter a diventare un tale colosso che persino Oprah, adottandolo, ne ha beneficiato?». La risposta a quest'ultima domanda spiega in che modo le piccole startup, le campagne politiche marginali e i gruppi di interesse meno seguiti possano sfruttare le reti sociali consolidate per trasformare i nuovi movimenti in qualcosa di noto a tutti, e tale modo *non* implica le social star, ma la periferia sociale.

Il gesto degli Aerosmith

Uno studio rivelatore condotto sulla piattaforma di realtà virtuale Second Life fornisce indizi interessanti per capire come le novità si diffondano più velocemente quando puntiamo a reti di soggetti marginali: non alle Perry o alle Oprah del mondo, ma ai nostri amici e vicini di tutti i giorni.

In Second Life il commercio ha un valore, proprio come nel mondo reale, e questo valeva in particolare nelle prime fasi di vita della piattaforma. Nel febbraio 2006, a soli tre

anni dal lancio del sito, un membro della community* di Second Life, Ailin Graef (nota sulla piattaforma con lo pseudonimo di Anshe Chung), aveva accumulato talmente tanti profitti nell'economia fittizia del gioco da incassare oltre un milione di dollari americani come controvalore delle sue attività. In sostanza, le sue imprese virtuali hanno trasformato Ailin in una milionaria vera.

A quel punto migliaia di imprenditori sono entrati in Second Life. Tutti volevano diffondere i propri prodotti e servizi a quanti più utenti possibili e nel frattempo arricchirsi. Il loro approccio al successo era identico a quello del mondo reale: trovare gli influencer giusti e trasformarli in evangelizzatori per diffondere la loro idea. In Second Life, come dappertutto, è convinzione comune che si debba *puntare alle star con tanti contatti all'interno della rete sociale*.

In Second Life si possono acquistare un sacco di cose: abiti, case, animali da compagnia e cibo, ad esempio. Ma il gioco va ben oltre: si possono comprare anche i comportamenti.

Al contrario di quanto accade nella vita reale, se volete adottare un nuovo modo di parlare o una stretta di mano all'ultima moda dovete fare lo sforzo intenzionale di *acquistarla*. Alcuni gesti non costano quasi niente (un dollaro), mentre altri sono costosissimi (fino a 500 dollari). In ogni caso è sempre necessario fare le proprie valutazioni e agire di conseguenza.

Un gesto divenuto popolare nell'autunno del 2008 è stato quello degli Aerosmith: un'animazione in cui il vostro personaggio solleva le mani facendo le corna con l'indice e il mignolo, tenendo anche il pollice teso per sottolineare il tutto. Per poterlo usare, un gesto simile doveva essere aggiunto ufficialmente alla lista di risorse del vostro personaggio. Ma l'a-

* Insieme di persone che, mosse dal comune interesse nei confronti di un argomento, condividono informazioni su di esso sfruttando vari strumenti che la tecnologia mette loro a disposizione (Treccani) [ndr].

spetto importante di un gesto di Second Life è che finché non lo usano gli altri, non vi viene nemmeno voglia di adottarlo.

Nella vita reale funziona allo stesso modo. Immaginate di salutare un amico al bar facendo il gesto degli Aerosmith proprio mentre lui vi tende la mano per stringervela: vi sentireste ridicoli.

Dato che la norma stabilita prevede la stretta di mano, com'è possibile che il gesto degli Aerosmith sia diventato così popolare? Nella vita reale sarebbe difficile rispondere alla domanda: risulterebbe quasi impossibile risalire con precisione al numero di persone che salutano amici e colleghi stringendo loro la mano e di quelle che usano il gesto degli Aerosmith. In Second Life, invece, gli analisti non solo possono contare il numero di giocatori che lo usano, ma anche tracciare le interazioni che ciascuno di loro ha ogni giorno, vedere come si è svolta ogni interazione e scoprire da chi ogni partecipante ha imparato il gesto degli Aerosmith e a che punto del gioco ha iniziato a usarlo. Questo rende Second Life il luogo perfetto per valutare il modo in cui si diffonde un'innovazione sociale.

Nel 2008 la fisica Lada Adamic e i *data scientists* Eytan Bakshy e Brian Karrer hanno utilizzato questa precisione digitale per misurare il trasferimento del nuovo comportamento da persona a persona. Al tempo era convinzione comune che la prima cosa da fare fosse cercare gli influencer. Come nel mondo reale, in Second Life esistono le social star, le Oprah del metaverso, che hanno molti più collegamenti degli altri. Queste persone sono nella posizione di esercitare una grande influenza sulla community. Se un nuovo comportamento, come il gesto degli Aerosmith, viene adottato da uno di questi soggetti influenti, si può presumere che in seguito si propaghi molto rapidamente a tanti altri individui.

Eppure i ricercatori hanno scoperto che succedeva esattamente l'opposto di ciò che si aspettavano: gli utenti con più

collegamenti erano di fatto i *meno* efficaci nel diffondere il gesto degli Aerosmith. Perché? Può risultare sorprendente, ma il motivo era che più le persone avevano connessioni, meno probabilità avevano di adottare la novità. In altre parole, più contatti avevano che *non* utilizzavano il gesto in questione, meno erano disposte a impegnarsi per acquistarlo o iniziare a usarlo.

Il valore del gesto degli Aerosmith, come di gran parte delle risorse di Second Life, si basa sul fatto di essere adottato da persone della vostra cerchia. Al pari di qualunque gesto di saluto (abbracci, baci sulla guancia o «batti il cinque»), se tutti quelli che conoscete usano ancora la stretta di mano, non vi verrà certo in mente di usare il nuovo gesto in una situazione sociale. Prima di usarlo deciderete di aspettare finché non sarete sicuri che il gesto sia già ben noto.

Quando un nuovo trend sociale prende piede è bene essere all'avanguardia, ma nessuno vuole adottarlo troppo presto e ritrovarsi da solo, scoprendo di essere l'unico che batte il cinque in un mondo di gente che si stringe la mano.

Questo è un esempio di ciò che i sociologi definiscono *problema di coordinazione*. Qualunque gesto sociale vogliate adottare (dal battere il cinque allo stringere la mano), si tratta di un comportamento che dipende dalla coordinazione con gli altri. Quindi i ricercatori si sono chiesti: quante persone devono adottare il gesto degli Aerosmith prima che il trend diventi abbastanza popolare da indurre anche *voi* a adottarlo? È emerso che la risposta è relativa: dipende dall'ampiezza della vostra rete sociale.

Adamic e i suoi collaboratori hanno scoperto una cosa che è stata in seguito confermata in decine di altri contesti, da Facebook al settore della moda, e cioè che in genere veniamo influenzati dalla *percentuale* di nostri conoscenti che fanno una data cosa, e non dal loro numero totale. Immaginate di conoscere solo quattro utenti di Second Life:

se due di loro iniziano a usare un nuovo saluto, è probabile che lo adottiate anche voi: il 50% della vostra rete sociale corrisponde a un'influenza sociale notevole. Se però conoscete 100 utenti di Second Life, il fatto che due persone utilizzino quel gesto probabilmente non avrà una grande influenza su di voi: prima di adottarlo aspetterete che lo usino molte più persone.

Anzi, i ricercatori hanno scoperto che una persona ben inserita con circa 500 contatti aveva dieci volte *meno probabilità* di adottare il gesto degli Aerosmith rispetto a un'altra moderatamente inserita, con solo una cinquantina di contatti. In altre parole, più siete connessi, più è difficile convincervi che una nuova idea o un nuovo comportamento siano validi. Quindi, più contatti avete, più persone dovranno adottare qualcosa per farvi cambiare idea.

La CEO riluttante

Caliamo adesso questo concetto nel mondo reale. Diciamo che volete diffondere una tecnologia innovativa come Venmo, un servizio di pagamento basato sui social media che vi permette di dividere i conti, pagare i debiti e condividere commenti sui social. State creando la strategia di marketing di Venmo e dovete decidere qual è il vostro target: un piccolo gruppo di persone che lavorano in una startup tecnologica, ciascuna delle quali ha una rete di poche centinaia di contatti, oppure la CEO di un'azienda nota a livello nazionale con decine di migliaia di contatti?

Se avete letto il libro fino a questo punto, ormai conoscerete la risposta.

Per quanto la CEO possa essere importante, continua comunque a monitorare il comportamento degli altri. Sa benissimo come colleghi e clienti prenderanno le sue de-

cisioni: è arrivata dov'è anche perché è molto ricettiva nei confronti degli altri. Prima di adottare una tecnologia che non conosce, ci penserà due volte e si guarderà intorno per vedere quanti colleghi o istituzioni simili alla sua l'hanno adottata. È improbabile che corra il rischio di rovinarsi la reputazione adottando un prodotto molto in vista prima che lo faccia gran parte dei suoi contatti.

Il che ci porta al motivo principale per cui quella CEO superinfluyente sia così difficile da influenzare: anche se la sua enorme rete sociale la collega ad alcune persone che hanno adottato l'innovazione, è assai probabile che conosca molte più persone che *non* l'hanno adottata; definiamo queste ultime *influenze compensative*. La mera inazione di queste persone, il fatto di non adottare la novità, invia alla social star il messaggio forte e chiaro che quell'innovazione non è ancora universalmente accettata.

Tali influenze compensative mandano un segnale sociale silenzioso ma fortissimo: ci dicono quanto sia diffusa una certa novità e quante probabilità vi sono che i nostri pari la reputino legittima o illegittima. Ciò significa che una leader con tanti contatti sarà molto più condizionata dalle influenze compensative della stragrande maggioranza dei suoi contatti che non hanno adottato una data innovazione piuttosto che dal segnale positivo inviatole dal numero esiguo di contatti che invece l'hanno adottata subito.

Per i dipendenti delle startup che si trovano ai margini della rete il discorso è completamente diverso. Una persona moderatamente connessa sarà molto più influenzata da un piccolo numero di suoi pari che hanno adottato la novità rispetto a una CEO con molti più collegamenti. Dato che chi si trova ai margini della rete ha intorno a sé un minor numero di influenze compensative, i pochi che decidono di adottare una cosa fin dall'inizio costituiscono una porzione molto più grande della loro rete sociale, il che rende la

rete periferica il luogo in cui le novità prendono piede più facilmente. Più persone ai margini della rete adottano la vostra innovazione, più forte sarà il segnale per tutti gli altri: è così che il cambiamento sociale prende slancio. Quando una novità inizia a diffondersi alla periferia, può crescere al punto che persino gli influencer con tanti contatti si trovano costretti a drizzare le orecchie.

Questo è proprio ciò che è successo con Twitter e Second Life. Le social star inizialmente riluttanti a adottare un nuovo comportamento sono diventate utenti accaniti quando questo ha raggiunto una *massa critica* sufficiente a convincerle che fosse legittimo.

La storia del successo di Twitter è particolarmente istruttiva per il modo netto in cui contraddice le nostre intuizioni. Sono state le persone comuni di San Francisco e della Bay Area a far decollare Twitter a partire dal 2006, diffondendolo localmente all'interno della loro rete di amici e familiari. Questa nuova tecnologia ha sfondato viaggiando da un isolato all'altro, da quartiere a quartiere per tutta la città e ha poi preso piede diffondendosi anche in altre aree, fino a raggiungere la massa critica nel gennaio 2009. A quel punto la sua popolarità è esplosa e Twitter ha impiegato solo pochi mesi per passare da poche centinaia di migliaia di utenti a quasi venti milioni di membri attivi. Una crescita del genere riesce a far drizzare le orecchie persino a una «social supernova» come Oprah Winfrey.

Gli opinion leader e il mito degli influencer

Negli anni Quaranta la televisione era una tecnologia in ascesa. Per decenni il mezzo principale per diffondere le notizie, che si trattasse di sport o di slogan politici, era stato la radio. I pubblicitari riversavano milioni di dolla-

ri (che convertiti nella valuta odierna sarebbero miliardi) negli spot radiofonici, nella speranza di raggiungere un vasto pubblico di consumatori. La televisione non sembrava diversa dalla radio e si pensava che il segreto del successo fosse semplice: scrivere uno slogan che catturasse l'attenzione e diffonderlo nell'etere.

Il primo indizio che il piano aveva qualche difetto giunse dal celebre sociologo della Columbia University Paul Lazarsfeld, il cui lavoro avrebbe rivoluzionato sia la politica che il mondo della pubblicità. Nel 1944 Lazarsfeld coniò il termine *opinion leaders* per definire quel particolare gruppo di persone che era molto più connesso ai media della maggioranza delle persone. Questi soggetti diventavano gli «influencer» da cui gran parte della gente veniva a sapere i nuovi contenuti diffusi dai mezzi di comunicazione. L'idea di Lazarsfeld mandò in pezzi la teoria classica dei media radiotelevisivi.

Stando al punto di vista fino ad allora condiviso, infatti, i messaggi dei media partivano dagli impianti di trasmissione e raggiungevano milioni di persone, influenzando direttamente le loro opinioni e i loro comportamenti. In questo scenario il pubblico era un ricettore passivo e si lasciava guidare facilmente. L'unica cosa che dovevano fare i pubblicitari era trasmettere il messaggio nell'etere: in tal modo avrebbero potuto vendere il prodotto in questione o promuovere un candidato politico con la massima semplicità.

La scoperta di Lazarsfeld rivelò una falla enorme di questa teoria: di fatto i mezzi di comunicazione agivano su una percentuale minima del pubblico. La maggior parte delle persone non veniva influenzata dai messaggi promozionali. C'era però un gruppo ristretto di persone (gli opinion leader, appunto) che seguivano i media con attenzione, e loro sì che influenzavano gli altri.