Il principale partner pubblicitario cinese di Meta ha diffuso 7.600 annunci vietati di pornografia AI che violano le regole della piattaforma



Facebook e Instagram di Meta Platforms hanno diffuso migliaia di annunci per app AI “nudify” in violazione delle politiche dell’azienda stessa, secondo un nuovo rapporto dell’organizzazione no-profit Tech Transparency Project. Gli annunci sono stati distribuiti da GatherOne Inc., un partner pubblicitario con sede a Pechino che collega le aziende cinesi ai servizi di social media di Meta.

L’agenzia ha identificato circa 7.600 annunci negli ultimi mesi per app mobili che sovrappongono i volti delle donne su corpi nudi e creano video sessualizzati. Il rapporto ha evidenziato un’app creata in Cina che consente la condivisione

di materiale che alcuni utenti hanno segnalato come pornografia infantile.

Le regole di Meta vietano esplicitamente gli annunci sessualmente suggestivi e quelli per app che affermano di spogliare le persone raffigurate. Ma i risultati rivelano continui fallimenti nell'applicazione di queste politiche nonostante gli appelli globali alle aziende tecnologiche per combattere i servizi di pornografia deepfake.

"Via libera" per il partner cinese

"Meta sembra dare via libera a uno dei suoi principali partner pubblicitari cinesi quando si tratta di annunci nudify", ha dichiarato Katie Paul, direttrice di TTP.

Gli annunci, scoperti tra aprile e giugno di quest'anno, sono stati infine rimossi da Meta dopo essere stati mostrati agli utenti. Molti presentavano immagini di giovani donne in pose sessuali con testi che recitavano "Crea un video con qualsiasi volto".

"Ora il gioielliere è un brand politico-mediatico: così ha costruito l'immagine dell'uomo indifeso"



Giovanna Cosenza, docente di semiotica: “Da cittadino qualunque a martire della legittima difesa, Mario Roggero è una bandiera identitaria per la destra sovranista e securitaria. La comunicazione seguita da professionisti”. Instagram. Telegram, Facebook, il sito: un ecosistema integrato

---

Google non poteva “non sapere”, e la piattaforma non è più “neutrale”



C’è una multa da **750.000 euro** che per **Google**, un’azienda che genera più o meno la stessa cifra di ricavi ogni due minuti, è letteralmente una voce di arrotondamento. Eppure quella multa, inflitta dall’**AGCOM** nel 2022 e arrivata il **16 luglio 2026** davanti alla **Corte di Giustizia dell’Unione Europea**, potrebbe rivelarsi una delle sconfitte più costose della storia recente di Mountain View, perché nel confermarne l’impianto i giudici di Lussemburgo hanno demolito, con la pazienza di chi smonta un orologio, l’argomento che da vent’anni regge il modello di business di tutte le piattaforme: noi siamo solo l’infrastruttura, i contenuti sono di terzi.

La sentenza è la causa C-421/24, e il principio che ne esce si può riassumere in una frase che nessun ufficio legale di piattaforma avrebbe mai voluto leggere: **chi si è studiato un canale, i suoi video più visti e i suoi metadata prima di firmarci un contratto di monetizzazione, sapeva cosa stava monetizzando**. In altre parole: Google **non poteva non sapere**, e adesso lo dice una Corte.

Una storia che comincia con il Decreto

Dignità

Per capire come si arriva a Lussemburgo bisogna tornare indietro di quattro anni. Il **19 luglio 2022** l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni multa Google Ireland per 750.000 euro e le ordina di rimuovere una serie di video YouTube che promuovevano gioco d'azzardo online: la notizia la dà all'epoca MilanoFinanza, e la base giuridica è il **Decreto Dignità** del 2018, la norma che ha cancellato la pubblicità del gioco d'azzardo da televisioni, giornali, radio e perfino dalle maglie delle squadre di calcio, trasformando l'Italia in uno dei mercati più restrittivi d'Europa su questo fronte.

I video incriminati, ovviamente, non li aveva caricati Google: li aveva caricati un creator, uno youtuber che del gioco d'azzardo aveva fatto il tema del proprio canale. Solo che quel creator con Google aveva firmato un contratto di partnership commerciale, con tanto di divisione dei ricavi della pubblicità mostrata prima di ogni video: ogni visualizzazione era un piccolo incasso condiviso, e ogni incasso condiviso era un pezzetto di quel modello di business che YouTube chiama Partner Program e che è il motore economico dell'intera piattaforma.

E qui arriva il dettaglio che decide l'intera partita, quello su cui vale la pena fermarsi perché è di una ironia quasi letteraria: prima di firmare quel contratto, Google si era esaminata il contenuto dei video, il tema del canale, i video più visti, i più recenti e i metadata associati. Una due diligence normalissima, il tipo di verifica che qualsiasi azienda fa prima di mettersi in affari con qualcuno. Ed è proprio quella verifica, nata per proteggere Google, che le si è ritorta contro trasformandosi nella prova regina: non puoi dire di non sapere cosa c'era su quel canale, se te lo sei studiato prima di firmarci un contratto.

La difesa classica e il rinvio a Lussemburgo

Google impugna la multa davanti al giudice amministrativo con la difesa che ogni piattaforma recita dal 2000 a oggi, una specie di formula liturgica del diritto di internet: noi siamo un fornitore di hosting, i contenuti sono di terzi, e la direttiva europea sul commercio elettronico, all'articolo 14, **ci esenta dalla responsabilità per quello che caricano gli utenti**, a meno che non ci venga notificata l'illiceità e non rimuoviamo.

AGCOM ribatte con un argomento più radicale: quell'esenzione non vale proprio, perché il gioco d'azzardo è escluso in blocco dal campo di applicazione della direttiva sul commercio elettronico. Il **Consiglio di Stato**, che deve decidere, fa la cosa giusta: gira la domanda ai giudici di Lussemburgo con un rinvio pregiudiziale, ed è appunto la causa C-421/24.

Il 16 luglio 2026 arriva la sentenza, ed è un piccolo capolavoro del "vinci il punto, perdi la causa". Sulla prima questione la Corte dà pure ragione a Google: **l'hosting non è un'attività intrinsecamente legata all'azzardo,** è immagazzinamento di contenuti altrui, quindi la direttiva si applica eccome anche alla pubblicità del gioco. Fin qui, a Mountain View, qualcuno avrà brindato.

Poi arriva la seconda parte. Per godere dell'esenzione dell'articolo 14, scrive la Corte, bisogna essere un "prestatore intermediario", cioè **svolgere un'attività meramente tecnica**, automatica e passiva, **senza conoscenza né controllo sulle informazioni ospitate**. E chi si studia il tema del canale, i video più visti e i metadata per decidere **se firmarci un contratto di condivisione dei ricavi** acquisisce una conoscenza specifica del contenuto essenziale di quei video. Chi conosce non è passivo; chi non è passivo, l'esenzione se la può scordare. Il Sole 24

Ore e MilanoFinanza titolano sulla vittoria di AGCOM, ma la sostanza è più fine: AGCOM ha perso l'argomento e vinto la causa, Google ha vinto l'argomento e sta per pagare la multa.

L'algoritmo non è un alibi, è una confessione

C'è poi una ciliegina, nascosta nelle pieghe della decisione, che da sola vale l'intera sentenza. Google aveva provato a giocarsi anche la carta dell'automazione: la distribuzione dei contenuti è automatizzata, nessun essere umano decide cosa spingere, quindi dov'è il controllo? La risposta della Corte è di quelle che segnano un'epoca: dire che è tutto automatico non salva nessuno, perché le condizioni di diffusione, l'ordine di priorità, il come e il quando un video viene mostrato li ha definiti a monte la piattaforma con un algoritmo suo. Il controllo, semplicemente, si esercita via software: delegarlo a una macchina che la piattaforma stessa ha programmato non lo fa sparire, lo rende solo scalabile.

Qui la sentenza incrocia, probabilmente senza saperlo, quarant'anni di filosofia della tecnica. Nel 1980 **Langdon Winner**, in un saggio che è ancora oggi una pietra angolare degli studi su tecnologia e società, "Do Artifacts Have Politics?" (*Daedalus*, 1980), sosteneva che gli artefatti tecnici incorporano decisioni politiche: il design di un sistema stabilisce chi passa e chi no, chi guadagna e chi paga, e lo fa senza passare da nessun parlamento. L'algoritmo di raccomandazione di YouTube è proprio questo: un insieme di scelte, di priorità, di pesi decisi da qualcuno, che si presenta al mondo con la faccia innocente dell'automatismo. E **Melvin Kranzberg**, storico della tecnologia, lo aveva condensato nella sua Prima Legge ("Technology and History: Kranzberg's Laws", *Technology and Culture*, 1986): "La tecnologia non è né buona né cattiva; e non è neppure neutrale". La Corte di Giustizia ha appena trasformato questa

intuizione accademica in un principio giuridico operativo: l'automazione è una modalità di esercizio del controllo, non la sua assenza.

Il magazziniere, la vetrina e la cassa

Per misurare la distanza tra il mondo per cui l'articolo 14 è stato scritto e il mondo in cui è stato appena applicato, basta un'immagine. L'esenzione nasce nel 2000 per proteggere il magazziniere digitale: quello che affitta scaffali e non sa, e non deve sapere, cosa i clienti ci appoggino sopra. Era una scelta di policy sensata, senza la quale il web partecipativo non sarebbe mai nato: nessuno avrebbe mai aperto un forum, un blog con i commenti o un servizio di hosting sapendo di rispondere penalmente di ogni contenuto altrui.

Ma YouTube nel 2026 non affitta scaffali: li seleziona, ci costruisce sopra la vetrina con l'algoritmo, decide quali prodotti mettere in prima fila davanti a quali clienti, e incassa una percentuale su quello che la vetrina vende. La Corte ha messo nero su bianco la conseguenza logica che il dibattito pubblico rimandava da vent'anni: se sei socio negli incassi, non puoi firmarti "postino" quando arriva la multa. Il commissario AGCOM **Massimiliano Capitanio** ha commentato che "la neutralità delle piattaforme ha un limite" e che Google "è responsabile se seleziona e monetizza i contenuti"; da Google, riporta la testata specializzata Jamma, fanno sapere soltanto che stanno esaminando il testo della sentenza, che è il modo elegante di non commentare.

Peraltro, per chi osserva l'attività di AGCOM con continuità, la direzione del vento era leggibile da tempo: la scusa del "noi siamo solo tecnici" si era già sgretolata davanti all'Autorità con la maxi sanzione a Cloudflare sul fronte Piracy Shield, dove il tema era l'infrastruttura invece della monetizzazione. Due casi diversi, stessa traiettoria: il perimetro dell'irresponsabilità tecnica si sta restringendo,

pezzo per pezzo, davanti a ogni autorità che si prende la briga di guardare come funzionano davvero le piattaforme. L'"eterno ritorno dell'hosting attivo", lo chiama la rivista giuridica MediaLaws, perché la giurisprudenza europea ci girava attorno da anni: questa volta, però, il criterio è diventato tagliente.

Cosa succede adesso, e a chi

La partita italiana non è formalmente chiusa: la palla torna al Consiglio di Stato, che deve verificare una cosa sola, cioè se Google **potesse ragionevolmente non sapere che il tema principale di quel canale fosse l'azzardo**. E ammetterete che è una posizione scomoda, per chi i metadata se li era letti prima di firmare.

Ma gli effetti veri della sentenza si misureranno altrove, su due piani. **Il primo è industriale**: i programmi di monetizzazione delle piattaforme, YouTube Partner Program in testa ma il ragionamento vale identico per tutti, dovranno ritoccare i controlli sui canali che operano nei settori vietati o iper-regolati. **L'azzardo oggi; domani, con lo stesso identico schema argomentativo, farmaci, criptovalute, alcol, integratori miracolosi**. Ovunque ci siano un divieto pubblicitario nazionale e un programma di condivisione dei ricavi, adesso c'è anche un rischio legale quantificabile.

Il secondo piano riguarda i creator, ed è bene essere chiari per disinnescare il panico che inevitabilmente circolerà: questa sentenza non parla della responsabilità di chi carica un video, parla della responsabilità della piattaforma che sa e monetizza. Per chi produce contenuti puliti non cambia nulla, se non un probabile **ingresso più pignolo nei programmi partner**: più verifiche, più domande, più paletti all'ammissione. Che per chi lavora seriamente è più una tutela che una minaccia, perché ogni stretta sui furbi ridistribuisce

credibilità, e ricavi pubblicitari, verso chi furbo non è.

La fine di una finzione utile

Resta la riflessione di fondo, quella che sopravviverà ai dettagli processuali di questa vicenda. Per vent'anni l'intero ecosistema digitale si è retto su **una finzione giuridica utile**: piattaforme che selezionano, ordinano, raccomandano e monetizzano i contenuti trattate come se fossero depositi passivi di materiale altrui. **Era una finzione, ma reggeva perché il diritto guardava l'architettura dichiarata, non quella reale**.

Quello che la causa C-421/24 cambia è precisamente il punto di osservazione: la Corte non ha chiesto a Google **cosa dice di essere**, ha guardato **cosa fa**, contratto alla mano, algoritmo alla mano. Ed è un metodo, prima ancora che un esito: da oggi ogni piattaforma che invoca la propria neutralità dovrà **aspettarsi che qualcuno confronti la dichiarazione con la due diligence**, i termini della partnership, i criteri di distribuzione. Vent'anni a ripetere "siamo solo una piattaforma", ed è bastato un contratto di condivisione dei ricavi per far scrivere ai giudici quello che sapevamo tutti: **il bancone non è mai stato neutrale, da quando ci hanno montato sopra la cassa**.

Le linee guida del CSM per gli Uffici Giudiziari. Svolta strategica per le Relazioni

pubbliche e istituzionali.



La pubblicazione dell’aggiornamento delle linee guida della Comunicazione Istituzionale da parte del Consiglio Superiore della Magistratura (CSM), segna una svolta storica per il mondo dell’informazione e, in particolare, per i professionisti delle Relazioni Pubbliche e della Comunicazione istituzionale.

Cari brand, stupiteci; anzi, meravigliateci!



L’emozione, così centrale per il marketing e l’advertising, in quanto funzionale – come conferma la teoria dei marcatori somatici – a “fissare il ricordo”, non è uno dei pilastri fondamentali per la costruzione di buona reputazione, che si basa invece principalmente su qualità del prodotto o servizio, autenticità e capacità di ascolto[1]; pur tuttavia, è certamente un acceleratore di processo per quei brand che puntano a diventare *Lovemark.*

In questi ultimi anni burrascosi, la comunicazione ci insegna che i marchi sono a corto di energie, e una fascia sempre crescente di persone nel mondo si aspetta grandi performance dai prodotti e dai servizi delle aziende, cercando esperienze che diventino emozioni: per questo, sempre più spesso i *brand* impegnano le proprie forze per tentare di essere all’altezza delle aspettative, al punto che ormai dire che le automobili sono comode e partono al primo colpo, le patatine sono croccanti e i piatti brillano che di più non si può è una cosa così scontata da non far più breccia nei cuori – e nel portafogli – di quelli che una volta si definivano “consumatori”.

Ricambiare il rispetto

I brand che amiamo trascendono il concetto di marchio puro e semplice, perché le loro performance superano le nostre aspettative. *Lovemark* significa non solo amore, ma anche *rispetto* reciproco, percepito dal cliente e ricambiato dal brand. L'antica ricerca[2] di Saatchi & Saatchi[3], datata ma sempre d'attualità, riacquista nuova centralità in questo periodo di affermazione della reputazione come dimensione strategica della vita d'impresa, e conferma che i brand più ambiziosi raggiungono il cuore e la mente con l'utente creando una connessione intima ed emotiva con esso, fino a fare dell'identificazione con il proprio marchio preferito un vero e proprio tema identitario: elimina un marchio e le persone ne troveranno un altro con cui sostituirlo; elimina un *Lovemark* e la gente si lamenterà a gran voce per la sua assenza.

Il campione esaminato da quella ricerca all'epoca affermò – nella metà dei casi – di apprezzare di più le persone che scelgono le proprie stesse *Lovemarks*; nove intervistati su dieci riferirono che la propria *Lovemark* si adattava *"al modo in cui sognano sé stessi"*, e due intervistati su tre definirono la propria *Lovemark* come *"qualcosa da difendere"*.

> *Elimina un Lovemark e la gente si lamenterà a gran voce per la sua assenza.*

Il grande amore per un (o una, come scrivono alcuni) *Lovemark* è trasmesso attraverso tre intangibili – ma allo stesso tempo concreti – ingredienti: mistero, sensualità e intimità; storie, metafore, sogni e simboli, costruiti grazie a uno *storytelling* efficace. E non è certo una questione di prezzo, che risulta essere rilevante solo per un intervistato su dieci. Come dire: *"sono disposto a pagare di più per avere qualcosa che mi emoziona"*. I brand più influenti contribuiscono a rendere la nostra vita migliore, più interessante e più significativa; ma essere influenti non è un

compito facile: per esserlo, bisogna essere anche rilevanti, avere un impatto concreto sul modo in cui le persone vivono. E una delle strategie più efficaci per costruire questo genere di potente relazione, creando un ponte d'emozione, è sicuramente quella centrata su *un alto livello di scambio*.

Relazionarsi, per esistere

Prendersi cura dell'ambiente che circonda l'azienda, e degli interessi di tutti gli stakeholder, comporta la costruzione, appunto, di un rapporto di *relazione* con essi. E sul binario della relazione *scambiamo* qualcosa. Uno scambio inesistente, se prendiamo solo e non diamo nulla in cambio; in modo insufficiente, se diamo meno di quello che riceviamo; se diamo esattamente ciò che ci si aspetta da noi; e – infine, ed è l'unico tipo di scambio realmente di valore per chi vuole costruire buona reputazione – in modo abbondante, se diamo qualcosa in più rispetto a ciò che era desiderato e atteso dall'utente, generando, in qualche modo, *meraviglia*, e – nei casi più riusciti – avviando un vero e proprio percorso di ristrutturazione cognitiva e di cambiamento di prospettiva riguardo al valore del brand, processo questo che – in piccola misura – secondo gli scienziati può addirittura trasformare la struttura del nostro cervello.

Immaginate di individuare online la lampada da scrivania giusta per voi e di procedere con l'acquisto. La lampada in questione verrà consegnata rispettando alla perfezione i tempi di consegna, in condizioni eccellenti, impacchettata con cura con un *packaging* di qualità e esteticamente accattivante, interamente composto da materiali riciclati e accompagnata da una lampadina di ricambio e un biglietto che oltre a ringraziarci per l'acquisto, ci offre uno sconto valido 2 mesi per acquisti presso la stessa catena, informandoci inoltre che la spedizione è stata effettuata cercando di abbattere al massimo le emissioni di CO2. Ebbene, stiamo ottenendo qualcosa in più rispetto a ciò che ci aspettavamo in base a quanto

avevamo pagato, e il *delta* intercorrente tra l'aspettativa e la realtà, lungi dall'essere uno spreco di risorse per l'organizzazione, si rivelerà anzi essere l'asset più prezioso, *scambiabile* a sua volta con un aumento dell'ampiezza della licenza di operare del brand. Ma al giorno d'oggi quanto è raro meravigliarsi per lo scambio generato da un'impresa o da un professionista?

La meraviglia: motore di benessere

In un bell'articolo per *Die Zeit*, *Wenke Husmann* riflette sullo straordinario potere della *meraviglia*. Da bambini, ci stupivamo per un nonnulla: ogni colore, ogni sensazione, ogni evento curioso o imprevisto generavano stupore. Da quando con l'illuminismo gli scienziati hanno incominciato a indagare il mondo in modo più empirico, la meraviglia è stata ricondotta a una spiegazione razionale: un'aurora boreale è semplicemente una collisione tra elettroni, e l'amore null'altro è che una felice combinazione di ormoni.

Max Weber scriveva che *"la meraviglia è un sentimento ingenuo, provato dalle anime semplici, dai matti e dai bambini, o da innamorati, poeti e devoti";* Weber aveva forse dimenticato Platone, che spiegava come la profonda meraviglia è l'approccio fondamentale del filosofo che cerca la verità dietro i fenomeni quotidiani, e anzi che *"la filosofia comincia, appunto, con la meraviglia*"[4]. Ed egualmente doveva essere stata una sensazione di meraviglia quella provata da *Isaac Newton* quando, osservando le mele cadere nel suo giardino, ipotizzò per la prima volta la legge di gravitazione universale.

> *La meraviglia, in ogni caso, è un'emozione assai complessa: ha in sé entusiasmo misto ad ammirazione, ed è quella sensazione di lieve stupore – scrive la Husmann – "che fa spalancare gli occhi, esclamando wow"!*

È interessante ricordare come le emozioni intense abbiano sempre avuto un ruolo fondamentale nell'evoluzione della specie: la paura proteggeva dai predatori, il godimento fisico ci invogliava ai rapporti sessuali garantendo così la procreazione, e la rabbia dava l'energia per superare con determinazione grandi ostacoli.

Tuttavia, per molto tempo, gli scienziati si sono occupati principalmente di studiare le emozioni negative, in quanto disfunzionali, al fine di comprendere come gestirle meglio. Anna Oliverio Ferraris, ricercatrice di grande esperienza, Professore alla Sapienza di Roma e autrice – tra le sue numerose pubblicazioni – del bel manuale *"Le età della mente"*[5], ci racconta come siano stati pubblicati a profusione studi sugli aspetti negativi e patologici dell'umore – depressioni, disturbi bipolari, psicosi, eccetera – mentre sono rarissimi quelli sugli stati "positivi": tutta la tradizionale ricerca psicobiologica ruota intorno all'infelicità umana, mentre il tema della felicità e dei meccanismi che la generano – sia essa la felicità di un singolo che di un'intera comunità – sono da sempre sorprendentemente trascurati, quasi fossero vittima di una qualche preclusione ideologica. Solo successivamente i ricercatori hanno dedicato attenzione a quelle positive come l'affetto e l'empatia, e infine – da appena una ventina d'anni – si sono potuti leggere studi scientifici sulla meraviglia.

Eftichia Stamkou, dell'Università di Amsterdam, con i suoi esperimenti ha dimostrato come provare meraviglia interagisca con il nervo vago, che collega il cervello al cuore e ai polmoni: un vero e proprio "istruttore di Yoga interno" che fa rallentare – tra le altre cose – il battito del cuore quando ci rilassiamo molto. *"Provare meraviglia non solo ci fa sentire bene"* – ha detto Stamkou – "*ma è in grado di rendere le persone più empatiche e generose, e può contribuire, attraverso piccoli gesti di gentilezza, a rendere il mondo un posto migliore".*

Volendo osservare questi fenomeni dal punto di vista di un imprenditore o di un manager, è da anni che si indaga il ruolo dell'*umore* degli esseri umani nelle *performance* delle organizzazioni sociali complesse come le aziende. Nell'incipit di un articolo sul rapporto tra biopsicologia e qualità del lavoro in azienda[6], si legge che François Michelin, l'uomo che portò la sua fabbrica di pneumatici a essere leader mondiale assoluta nel proprio settore, in una straordinaria intervista rilasciata in età già avanzata affermava che "*'tagliare pietre' e 'costruire cattedrali', ancorché atti simili, sono in realtà azioni ben diverse*": pensare al futuro, dando concretezza alle proprie passioni e ai propri sogni, non perdendo la capacità di meravigliarci, è scientificamente dimostrato che giovi non solo al business, ma anche alla qualità dell'esistenza delle persone; non in astratto, ma concretamente, dal punto di vista biochimico, ormonale e neurologico.

Autorevoli studi confermano che le persone ottimiste e tendenzialmente felici – che sono poi quelle in grado di non vergognarsi per una sincera meraviglia – hanno una più elevata attività cerebrale nel lobo prefrontale sinistro, una zona della corteccia coinvolta negli stati umorali, e gli stessi studi confermano che i loro livelli di anticorpi sono sempre più elevati che non nei soggetti depressi o tristi, e che quindi i "creativi-ottimisti" riescono a resistere meglio agli attacchi esterni di batteri e virus. In definitiva, sono "più sani", sia psicologicamente che fisicamente, e quindi – tendenzialmente – vivranno più a lungo.

Il cervello è infatti un organo estremamente plastico ed è impegnato in una continua metamorfosi, e in un inarrestabile processo di ridefinizione, dall'infanzia alla vecchiaia: anche in un organismo adulto, la mappa somatosensoriale si modifica a seguito dei vari cambiamenti di informazione provenienti dalla periferia dell'organismo e anche dall'esterno;

un'intensa e continua "immersione" in un ambiente ricco di stimoli positivi e costantemente proiettato a immaginare "scenari futuri", influenzerà le memorie semantiche dell'individuo, il mantenimento in buono stato delle quali è un efficace indice di controllo per verificare lo stato di invecchiamento di ogni persona[7].

Per tornare a quella che pare essere tra le più impattanti delle emozioni positive generate da una positiva e costruttiva relazione, la *meraviglia*, a Berkeley, California – già patria degli studi sulla logica fuzzy negli anni '60, strettamente correlati ai più innovativi metodi di mappatura degli stakeholder[8] – hanno studiato come le emozioni positive influiscono sugli indici di infiammazione del sangue: e la meraviglia è quella tra le emozioni che più è in grado di abbassarli virtuosamente, migliorando anche la qualità del sonno e mitigando ansia e depressione.

In quell'Università è stato creato recentemente un Centro di ricerca e formazione dove le emozioni positive sono studiate dal punto di vista scientifico, diretto dal docente Dacher Keltner, che nel suo ultimo libro ha scritto che "*la meraviglia offre agli esseri umani vantaggi evolutivi decisivi*"[9]. Le ricerche di Keltner mettono in luce che la differenza fondamentale tra la meraviglia e le altre emozioni positive è che essa mette in relazione l'individuo con ciò che lo circonda: *"mentre ad esempio l'orgoglio o la soddisfazione sono tendenzialmente rivolti all'interno del proprio sé, davanti a qualcosa che genera meraviglia ci sentiamo proiettati verso l'esterno".*

Quando ci meravigliamo, cerchiamo immediatamente l'altro, per gioire insieme, stupirci, e condividere l'emozione. La meraviglia in definitiva può renderci più cooperativi e meno narcisisti, rafforzando le relazioni, personali come di lavoro, ridimensionando il nostro ego a favore di emozioni di

tipo cooperativo, e riducendo nel contempo – confermano gli studi – l'attività delle aree cerebrali, l'amigdala in particolare, che servono a mettere in guardia dai pericoli. Questo cambiamento di attitudine aiuta anche a gestire meglio situazioni stressanti o complesse, perché il cambiamento di percezione generato dal provare meraviglia ci porta ad essere più curiosi verso le novità.

E – soprattutto – ci fa abbassare le barriere, rafforzando la qualità delle relazioni.

Costruire valore attraverso le relazioni

Se è vero che la meraviglia costruisce ponti di empatia, e non è una caratteristica propria solo dei bambini – anche gli adulti possono tornare a provarla – queste riflessioni, solo apparentemente astratte, dovrebbero apparire di straordinaria attualità per quei brand che sono alla ricerca di elementi distintivi nel modo in cui desiderano essere percepiti dai vari pubblici con i quali sono in relazione, costruendo un rapporto di vera fiducia, e, così facendo, orientando positivamente i comportamenti di acquisto, e costruendo più valore, duraturo nel tempo.

In questo mondo diventato insopportabilmente banale e sciatto, dove troppo spesso il marketing genera all'utente cocenti delusioni attraverso una costante *over-promise,* con un'incolmabile distanza tra ciò che viene pubblicizzato e ciò che viene consegnato, dove una folle rincorsa al taglio dei costi per aumentare le marginalità nel breve termine è diventata la regola, e dove l'interrelazione con un brand è sempre più spesso mediata dall'intelligenza artificiale che gestisce freddi e inefficienti call-center, tornare a promuovere un approccio *umano-centrico*, in grado di fare della *qualità* della relazione tra aziende e cliente il più prezioso degli asset intangibili, dovrebbe essere un nuovo e concreto obiettivo di business.

Brand, dateci ciò che promettete: meravigliateci.

---

[1] Poma L, Grandoni G, *Il reputation management spiegato semplice*, Celid, Torino, 2021

[2] Roberts, K., *Lovemarks: The future beyond brands*, Powerhouse books, 2004

[3] Una tra le più importanti agenzie pubblicitarie al mondo, fondata a Londra nel 1970 dai fratelli Charles e Maurice Saatchi

[4] fonte: Teeteto, dialogo di Platone riconducibile alla fase della maturità, collocabile tra il 386-367 a.c.

[5] Oliverio, A., Ferraris, A. O., & Comazzi, D., *Le età della mente*, Corriere della sera, 2012

[6] Smith, A., *The Theory of Moral Sentiments*, Università di Glasgow, Regno Unito, 1759

[7] Costa E., *Il cervello e la mente: dal neurone al comportamento*, CIC Edizioni Internazionali, Roma (2004)

[8] Poma L.; *Innovative tools for stakeholder's mapping and integrated reporting,* International Marketing Trends Conference, Parigi, 2020

[9] Keltner D, *Wow,* ed. Il Saggiatore, Milano (2023)