

Agostino e Alessandra La Bella

Convincere e motivare

I segreti della persuasione e la loro utilizzazione pratica

spiegati in modo chiaro ed esauriente.

Un testo indispensabile per chi vuole imparare ad influenzare

opinioni e comportamenti.



Copyright © 2010 by Agostino e Alessandra La Bella

Quest'opera è stata rilasciata sotto la licenza
Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported.

Per leggere una copia della licenza visita il sito web
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

o spedisci una lettera a

Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300,
San Francisco, California, 94105, USA.

www.yperios.it

Il permesso per eventuali utilizzazioni del materiale contenuto in quest'opera,
diverse da quelle consentite dalla licenza, può essere richiesto direttamente agli Autori.

Ringraziamenti

Questo libro rappresenta la sintesi di molti anni di ricerca sul tema della leadership e, più in generale, dei comportamenti organizzativi. Non avrebbe tuttavia mai visto la luce se non fosse diventato l'argomento della tesi di dottorato di Alessandra, che ha sistematizzato gran parte del materiale, arricchendolo con considerazioni nuove e originali.

Ringraziamo quindi Nathan Levialdi, che ha seguito lo svolgimento della tesi, per i preziosi suggerimenti e consigli. Un ringraziamento particolare va poi a Maria Assunta Barchiesi che segue da anni con intelligenza e attenzione lo sviluppo delle attività di Yperios, la nostra iniziativa dedicata all'*executive education*.

I lettori che desiderino approfondire, in termini sia teorici che di strumenti operativi, gli argomenti qui trattati potranno far riferimento ad un volume della cui prossima pubblicazione verrà quanto prima dato conto sul sito www.yperios.it.

Gli Autori

Sommario

1. Introduzione.....	7
2. Le applicazioni	11
3. Gli stadi del processo di persuasione.....	15
4. Le cinque forze	19
5. Teoria della persuasione	23
6. Sfera emotiva, razionalità e comunicazione	27
7. Bias cognitivi e framing	31
8. Creare la connessione	37
9. Tattiche di persuasione	41
9.1 Dal principio del contrasto alla tattica dell'ammissione: cinque tecniche per influire istantaneamente sull'atteggiamento mentale.....	42
9.2 Dalla dissonanza cognitiva al principio di autorità: cinque tecniche per influire sulla percezione normativa.....	43
9.3 Dal principio di attrazione alla pillola magica: cinque tecniche per influire sulla percezione del controllo	46
9.4 La difesa.....	47
10. Consolidare i comportamenti.....	51
11. Persuasione nelle organizzazioni complesse	57
12. Il computer persuasivo.....	59
13. Conclusioni.....	65
Bibliografia	67
Gli Autori.....	69

1. Introduzione

In questo volume trattiamo un tema importante nelle imprese, nelle relazioni interpersonali, nella vita in famiglia, nella politica, persino nelle transazioni occasionali che tutti facciamo per acquisti di varia natura. E il tema è: cosa possiamo fare non solo per modificare opinioni e comportamenti degli altri in modo conforme ai nostri obiettivi, ma anche per spingerli ad aumentare il loro livello di ingaggio nella direzione desiderata. Non basta convincere ... occorre la spinta all'azione che solo una profonda ed efficace motivazione può dare.

Anche se molte delle cose che vedremo sono applicabili in generale, il nostro riferimento è naturalmente il contesto organizzativo. E qui abbiamo molti elementi di complessità: un numero di persone spesso molto elevato da cui dipende la prestazione del sistema; qualche volta poco tempo (sentiamo più spesso la necessità di “portarci dietro le persone” nei momenti di crisi e di cambiamento); qualche volta il fatto che dobbiamo reagire a minacce esterne, e siamo in situazione di stress; infine il fatto che i sistemi di *governance* di cui disponiamo sono generalmente inadeguati ad interpretare la crescente esigenza di partecipazione: la gente vuole capire e partecipare alle decisioni; se le decisioni vengono subite possono anche non essere esplicitamente contestate, ma certamente il livello di ingaggio delle persone diminuisce. Come sia possibile conciliare una vasta partecipazione con l'efficienza e la tempestività delle decisioni è un problema che non è stato ancora risolto.

Per rappresentare emblematicamente il tema del volume abbiamo scelto un'immagine tratta dalla storia dell'arte. E' un pezzo di una rappresentazione complessa nota con il titolo “Il buono e il cattivo governo” (quella visualizzata è la parte relativa agli effetti del buon governo). Quando Ambrogio Lorenzetti dipinse questo affresco all'interno del Palazzo Pubblico di Siena, fra il 1337 e il 1339, la città era retta dai Nove, scelti soprattutto fra i banchieri e i grossi mercanti. Le frequenti sommosse, dovute a una precaria situazione politica, a carestie ed epidemie, tendevano al rovesciamento di quel regime. In una situazione così instabile l'affresco fu commissionato come *manifesto politico*, di propaganda dei Nove, di rassicurazione perché i cittadini si convincessero di essere ottimamente guidati e, insieme, di minaccia verso chi avesse provato a manifestare dissenso.

Ambrogio sfruttò la disposizione della stanza dipingendo sulla parete breve (di destra, entrando) la rappresentazione allegorica del *Buon governo*, che è completamente inondata

di luce dall'unica finestra della parete di fronte; nella parete immediatamente adiacente dipinse la città di Siena e la sua campagna, sfruttando ancora una volta gli effetti di luce, perché sempre più buio risulta il paesaggio mentre ci si allontana dalla rassicurante protezione esercitata dalla città. Sulla parete che il visitatore si trova di fronte entrando, dipinse invece la rappresentazione allegorica del *Cattivo governo* e i suoi effetti in Siena e nella campagna devastata; questo spettacolo - dove le atrocità, la violenza, gli incendi e la morte regnano sovrani - mette a disagio lo spettatore e lo spinge a volgersi subito verso la parte positiva del ciclo, suggerito come l'unica soluzione possibile, senza alternative.

Come vedremo più avanti, Lorenzetti utilizzò senza saperlo una delle più efficaci tattiche di persuasione: *il principio del contrasto*. Oggi le tecniche di persuasione sono consapevolmente e sistematicamente impiegate praticamente ovunque. Ogni giorno decine di persone, aziende, istituzioni, organizzazioni di varia natura ci suggeriscono, in varia forma e tramite diversi canali di comunicazione, cosa e dove comprare, come pagare, quali cibi consumare, quali bevande preferire, gli spettacoli da vedere, gli slogan da ripetere, le canzoni da ricordare e persino cosa credere e cosa pensare. Anche sul lavoro siamo soggetti a continue richieste dei nostri capi di fare di più, di fare meglio, di fare in altro modo; e dai colleghi ci arrivano sottili tentativi di manipolazione a loro favore; e, tutti, mettiamo in campo in modo più o meno esplicito diverse “attività di influenza” per conseguire qualche vantaggio personale dalle decisioni che riguardano salari, carriere e benefici vari. Nella vita privata il coniuge, i figli (o i genitori) i parenti, i vicini, tutti vorrebbero persuaderci a fare qualcosa che asseconi i loro desideri e il loro modo di vedere.

Aprite uno dei vostri armadi, o la credenza in cucina, o il frigorifero: ogni prodotto che vedete rappresenta un trofeo di battaglia, la vittoria di un'azienda sui suoi concorrenti. Una battaglia di cui nessuno si accorge esplicitamente, ma che ha un unico scopo: persuaderci a scambiare il nostro denaro con qualche prodotto.

Accendete la televisione: gran parte della comunicazione, anche di quella apparentemente più legata ai fatti, ha come scopo quello di influenzare il nostro modo di pensare, le nostre opinioni e i nostri comportamenti. Siamo talmente abituati che non ci poniamo più neanche il problema di pretendere “informazioni oggettive” (pretesa forse impossibile da realizzare) ma consideriamo come massima prova dell'imparzialità quella di dare “a tutti” una possibilità di persuaderci.

La persuasione è, tutto sommato, un prodotto della civilizzazione. Ha sostituito (quasi completamente) la coercizione fisica. Immaginiamo come sarebbe la nostra vita se un qualunque commesso ci prendesse a pugni quando usciamo dal negozio senza aver acquistato nulla, se il nostro capo ci bastonasse per farci lavorare di più, se un collega ci rifilasse un ceffone ogni volta che gli rifiutiamo un favore; e se, tornati a casa, fossimo costretti con la forza ad andare al cinema per un film che non abbiamo alcuna voglia di vedere.

Insomma, la persuasione, nel bene e nel male, è una delle caratteristiche di una società evoluta. Proprio per questo, però, è divenuta così pervasiva e, anche, così importante per il “successo” personale, qualunque sia il significato che diamo a questa parola. Così come è diventata importante la capacità di riconoscere le tecniche che vengono utilizzate e di resistervi. E’ molto strano che di fronte a questa crescente diffusione di azioni persuasive l’argomento sia così poco presente in programmi formali di apprendimento.

Questo libro è dedicato all’illustrazione di un vasto repertorio di teorie, indicazioni, metodi e schemi pratici utilizzabili per produrre modifiche comportamentali in una o più persone “target” del persuasore. Acquisire una buona familiarità con i meccanismi fondamentali del processo di persuasione, oltre che un’adeguata esperienza nell’applicazione, è sufficiente per garantire un margine di vantaggio all’interno di qualunque sistema relazionale: quel margine che spesso (quasi sempre) può fare la differenza e farci uscire “vincenti” da una trattativa, un confronto, una prova difficile in cui sia richiesta la capacità di convincere e motivare altre persone.

2. Le applicazioni

Il marketing è uno dei principali campi di applicazione delle moderne tecniche di persuasione. Le campagne pubblicitarie si avvalgono di diversi media e di diversi linguaggi, proponendo in modo coordinato immagini, affabulazioni, appelli emotivi, confronti razionali che riescano a influire nel senso desiderato sui tre driver fondamentali di comportamento. La spinta all'azione che si genera da una campagna ben progettata può essere molto forte e tale da aggiungere al prodotto, oltre al suo valore intrinseco, anche un valore estrinseco dipendente dal livello di "desiderabilità" indotta nel pubblico.

L'avvento del web e dei "social network" ha aperto nuove prospettive alla pubblicità, e non solo per l'aggiungersi di un nuovo e potentissimo "medium". Si sono infatti affermate tecniche, basate sulla diffusione "spontanea" di messaggi attraverso i vari sistemi di relazione e condivisione resi disponibili da Internet, definite spesso per analogia come "virali". Campagne virali non sono facili da realizzare: succede infatti che iniziative accuratamente pianificate e realizzate non riescano ad innescare il "contagio", cioè quel particolare coinvolgimento, individuale e di gruppo, che genera la propagazione a catena; al contrario, messaggi proposti quasi per scherzo scatenano un effetto valanga e acquistano risonanza a volte addirittura su scala globale, probabilmente perché hanno, sia pure involontariamente, centrato qualche "corda" capace di risuonare nell'universo del web.

La tecnologia del *viral marketing* è innovativa e fa leva sulla crescente popolarità dei "social media"; tuttavia, i principi persuasivi cui si ispira sono quelli "classici" che saranno descritti più avanti.

Un settore "storico" di impiego degli strumenti della persuasione riguarda la politica. Oggi, nelle grandi democrazie occidentali in cui la libertà di parola costituisce un valore acquisito, la persuasione politica si basa largamente sui media ed i suoi specialisti sono spesso definiti "spin doctors". Essi si presentano di solito come consiglieri per la comunicazione, capi ufficio stampa, portavoce o campaign manager; il loro compito è quello di formulare messaggi in grado di mostrare il lato migliore di qualsiasi situazione in cui siano implicati i loro clienti, fornendo alla pubblica opinione versioni "aggiustate" di eventi e notizie. Intervengono anche per correggere e smussare eventuali incaute prese di parola del politico di turno, fornendone interpretazioni "autentiche" e astutamente abbellite al fine di evitare critiche o comunque commenti malevoli. Inoltre forniscono

notizie "informali" ai giornalisti, facendole passare per "confidenze" o facendole filtrare come "anonime". In altri casi si occupano di news management, ovvero creano ad hoc eventi che possano interessare e convincere l'opinione pubblica.

Diversi studiosi concordano sul fatto che in un contesto in cui la stampa ed i media siano liberi e indipendenti l'uso di tali strumenti può riuscire a spostare al massimo il 5% dei voti: sembra poco ma, specialmente nei casi in cui un premio di maggioranza fa sì che "il vincitore prenda tutto", è spesso quanto basta per fare la differenza. La struttura dell'attuale comunicazione politica si basa su una cesura abbastanza drastica tra convinzione e motivazione. La convinzione è affidata infatti, oltre che alla stampa, ai meccanismi mediatici televisivi legati ai talk show, in cui personaggi più o meno autorevoli cercano di influenzare la pubblica opinione; la motivazione è oggetto degli spot più diretti volti a promuovere un candidato, a costruire il carisma di un leader o a creare consenso sulle posizioni politiche. Si tratta di una cesura che è attualmente il punto debole della comunicazione di tutte le formazioni politiche.

Si potrebbe pensare che l'uso intensivo di tattiche di persuasione, di distorsioni della verità, di promesse non mantenute finisca alla fine per ritorcersi contro chi le pratica in modo spregiudicato. In parte ciò avviene proprio grazie all'indipendenza dei media (laddove questa venga effettivamente mantenuta e non sia una mera finzione) e, soprattutto, delle voci libere del web; tuttavia le organizzazioni politiche superano buona parte di questi "inconvenienti" tramite due tecniche codificate di propaganda. La prima è l'attacco sistematico e demolitore di qualunque critica, anche costruttiva, condotto tramite tutti i mezzi a disposizione, arrivando anche al coinvolgimento diretto delle persone oltre che delle idee. La seconda è la ripetizione continua e ossessiva dell'idea da imporre, effettuata sempre nello stesso modo, senza tregua, attraverso tutti i canali di comunicazione; non importa che l'idea in questione sia falsa, assurda, in evidente contrasto con la realtà: alla fine, per quanto paradossale possa sembrare, entrerà nella mente delle maggioranze delle persone.

Per approfondire a livello teorico i meccanismi di formazione delle decisioni di voto e l'impatto su queste dei processi di comunicazione politica si può far riferimento ai classici lavori di Arthur Lupia, Mathew D. McCubbins e Samuel L. Popkin (1998 e 2000). Un'analisi molto interessante delle campagne elettorali e dei relativi spot è contenuta in Iyengar e Ansolabehere (1995).

A livello organizzativo le tecniche di persuasione fanno ormai parte degli strumenti di *governance*. Per ottenere un buon livello di prestazione non è sufficiente convincere le persone, né avere e presentare buoni argomenti. Non illudiamoci che basti dire alle persone di lavorare meglio, di più, con più intelligenza, con più iniziativa, e spiegare perché. Secondo stime recenti l'85% dei manager spende buona parte del proprio tempo per aumentare il "livello di ingaggio" delle persone. Il rendimento di questi interventi è molto basso, perché la capacità motivante dei messaggi e degli incentivi che vengono utilizzati nella maggior parte delle organizzazioni è insufficiente. Spesso riusciamo ad influenzare opinioni, convinzioni, valori, atteggiamenti, senza però causare cambiamenti sensibili nei comportamenti: ciò vuol dire che abbiamo convinto, ma non veramente persuaso le persone. La persuasione contiene infatti implicitamente il concetto di "motivazione", cioè di spinta all'azione.

Di conseguenza la persuasione è anche un aspetto importante della leadership, cioè della capacità di guidare un gruppo di persone verso il raggiungimento di obiettivi non conseguibili tramite i convenzionali metodi di comando e controllo gerarchico. L'interesse sul tema della leadership è cresciuto negli ultimi anni con l'intensificarsi della competizione tra imprese e l'aumentata complessità e dinamicità degli ambienti in cui esse operano. L'esercizio della leadership tuttavia si caratterizza per alcuni elementi specifici che ne fanno un campo di studio, sperimentazione e pratica molto più ampio. In particolare:

- nella leadership è sempre indispensabile la presenza di un "modello di ruolo", naturale o costruito artificialmente;
- la presenza di valori o ideologie (non sempre necessariamente positivi);
- il riferimento al medio-lungo periodo;
- il ricorso, più o meno ampio e con forme diverse, alla delega di decisioni e responsabilità;
- il "distacco emotivo" dal risultato finale, che non significa disinteresse bensì capacità di agire e impegnarsi al massimo anche in condizioni di particolare avversità;

- l'utilizzo articolato di un insieme di strumenti che, essendo ciascuno in grado di attivare una o più delle "forze elementari" della persuasione, producono un forte impatto in termini di "adesione" alle linee guida indicate dal leader.

La padronanza delle tecniche di persuasione è utile per tutti, anche nella vita quotidiana, per affermare la propria personalità, costruire il proprio futuro, progredire nel lavoro, mantenere buone relazioni con la famiglia, gli amici, i colleghi, i vicini di casa. L'obiettivo non deve essere quello di dominare gli altri, poiché nel medio periodo l'abuso delle tattiche di influenza genera situazioni di crisi, bensì quello di determinare un equilibrato sistema relazionale che sia fonte di serenità, crescita personale e professionale, sicurezza per coloro che vi partecipano. Nello stesso tempo, impariamo a reagire assertivamente ai tentativi di manipolazione. Con il tempo, la pratica, l'osservazione attenta dei propri e degli altrui comportamenti acquisteremo una "naturale" capacità di influenza, i nostri obiettivi, anche quelli più audaci, ci sembreranno più raggiungibili, saremo più tolleranti nei confronti degli altri, e diventeremo resilienti rispetto a qualche inevitabile insuccesso, che sapremo considerare più come occasione di apprendimento che come "fallimento" personale.

3. Gli stadi del processo di persuasione

Persuasione è spesso considerata sinonimo di influenza sugli altri (anche recenti volumi sulla persuasione fanno riferimento, nel titolo, alla “arte dell’influenza”). A volere essere pignoli, ci sono quattro differenze fondamentali tra “persuasione” ed “influenza”:

1. la direzione: l’influenza è sempre reciproca, mentre la persuasione è direzionale; se due persone tentano di convincersi a vicenda, allora il processo si chiama negoziazione;
2. la consapevolezza: l’influenza può anche essere non intenzionale; siamo tutti influenzati da un sacco di cose, dai comportamenti degli altri, ecc. La persuasione, almeno da parte dell’agente, è sempre cosciente.
3. Resistenza: la persuasione viene impiegata quando l’agente rileva (o è convinto) che il target opponga una qualche resistenza rispetto al cambiamento desiderato.
4. La differenza finale è che posso dire di aver influenzato una persona senza magari avere ottenuto ciò che desidero; se invece dico che l’ho persuasa, vuol dire che ho ottenuto il cambiamento desiderato.

La capacità di persuasione si basa su ben noti meccanismi psicologici e cognitivi che permettono di calibrare i diversi interventi e di prevederne i risultati con ragionevole precisione. Fondamentale è una buona gestione del sistema relazionale, cui però di solito non si presta grande attenzione. Infatti le esperienze di vita e di lavoro gradualmente forgiando in tutti noi un personale stile di relazione con gli altri, per cui spontaneamente tendiamo ad assumere gli atteggiamenti che si dimostrano vincenti; finché questo processo rimane inconsapevole, tuttavia, si finisce con l’adagiarsi su un livello accettabile di qualità nelle relazioni, variabile di caso in caso in dipendenza non solo della storia personale, ma anche della risposta individuale alle situazioni contingenti e dei feedback ricevuti. In altre parole, ciascuno tende a stabilizzarsi su un proprio modello, più o meno efficace, di relazione e da quel momento procede con una specie di “pilota automatico”: ciò si deve alla natura “parsimoniosa” dei processi cognitivi che gestiscono una realtà complessa facendo ricorso all’esperienza per cercare di ridurre e semplificare gli elementi e di minimizzare la quantità di informazioni da utilizzare. È per questo che vengono accettate soluzioni e assetti relazionali non ottimali, anche quando uscendo un po’ dagli schemi precostituiti si potrebbero ottenere sostanziali miglioramenti. Questo sistema di automatismi decisionali e comportamentali, inoltre, rende facilmente prevedibili le reazioni individuali e, come vedremo meglio più avanti, facilita l’uso di tecniche di

manipolazione psicologica volte a sfruttare la risposta automatica che si genera in circostanza ben definite e che possono essere artificialmente generate.

Queste considerazioni permettono di individuare, nel processo di persuasione, diversi stadi che caratterizzano l'entità e la profondità delle modifiche che si riesce a determinare nella controparte. Il primo stadio è quello della "polarizzazione", in cui non solo le persone sono fortemente trincerate sulle rispettive posizioni, ma ciascuno giudica sbagliate, incomprensibili e immotivate quelle degli altri. Insomma, ciascuno ritiene di essere nel giusto e non manifesta alcuna tolleranza per posizioni diverse. Se ci si trova in questo stadio occorre essere molto attenti al modo con cui procedere nell'approccio persuasivo ed alla qualità e quantità dei messaggi che vengono scambiati. Infatti tentativi maldestri in questo stadio possono portare persino ad un ulteriore arroccamento, con rafforzamento delle convinzioni che si vorrebbero modificare e con l'insorgere di sentimenti di ostilità e irritazione nei confronti del "persuasore". Questo è il livello "-1" degli stadi possibili, e purtroppo a volte non è lo stato di partenza ma lo sfortunato punto di arrivo di approcci sbagliati in termini relazionali e di comunicazione.

Fortunatamente il punto di partenza è spesso meno estremo; esso consiste infatti nel cosiddetto "parallelismo". In questo stadio i soggetti coinvolti hanno ciascuno intenzioni, motivazioni, posizioni, atteggiamenti, comportamenti diversi, con una totale indifferenza per quelli degli altri e nessun tentativo o interesse di fare un passo verso la convergenza. Anche questo, che è in genere uno stadio iniziale nel processo di persuasione, può costituire un punto d'arrivo se il processo stesso fallisce, lasciando indifferenza ma per fortuna, a differenza del caso precedente, senza generare "*bad feelings*".

Il terzo stadio costituisce il primo passo di un processo di persuasione efficace. I soggetti coinvolti, pur rimanendo nelle rispettive convinzioni, riconoscono e comprendono gli interessi, le motivazioni, i sentimenti degli altri. E' già un buon risultato, su cui è possibile costruire.

Nel quarto stadio il persuasore è riuscito nell'intento di modificare le convinzioni della controparte, che ha "cambiato idea". E' naturalmente un successo, ma non è sufficiente; infatti, come abbiamo già osservato, generalmente si vuole che le nuove convinzioni si traducano in nuovi comportamenti attuati con un adeguato livello di intensità. Per ottenere tale risultato occorre un elemento in più: la motivazione. La motivazione è la spinta che conduce al quinto stadio: l'azione, cioè la modifica del comportamento.

Se poi desideriamo rendere permanente il nuovo comportamento dobbiamo spingere il nostro sforzo di persuasione fino al sesto stadio: il mantenimento. Dobbiamo cioè far sì che le conseguenze dell'azione (*feedback*) producano rinforzi positivi del comportamento stesso.

Anche se normalmente l'obiettivo del persuasore è quello di spingere il processo fino al sesto stadio è bene però tenere a mente l'esistenza degli stadi intermedi. Lo stadio di partenza può infatti essere diverso, cioè possiamo trovarci di fronte interlocutori a vario livello di distanza da ciò che desideriamo ottenere; però, da quel punto in poi, non è possibile saltare nessuno degli stadi che ci separano dall'obiettivo. Se si tenta di forzare per procedere più velocemente è probabile che si sviluppi nell'interlocutore una resistenza che renderà più difficile e più lento, se non impossibile, il completamento del processo.

4. Le cinque forze

Gli elementi chiave della persuasione sono cinque:

1. l'argomentazione razionale;
2. la reputazione dell'agente;
3. gli appelli emozionali e sentimentali;
4. la promessa;
5. la suggestione.

Ragionamento e presentazione razionale degli argomenti costituiscono certamente aspetti importanti, assolutamente fondamentali per riuscire a convincere. In questo senso il messaggio che costruiamo e trasmettiamo deve essere da un lato molto vicino alla situazione oggettiva e ai reali interessi in gioco (ammesso che esista una oggettività estranea alle visioni di parte: forse sarebbe meglio dire che riflette onestamente le nostre percezioni, e che il ragionamento non è distorto da interessi nascosti o da calcoli opportunistici) e, dall'altro, bene articolato dal punto di vista logico.

L'argomentazione razionale tende a provare tramite l'esposizione di fatti, informazioni, deduzioni, che ciò che l'agente desidera ottenere è vero, oppure saggio, e anche positivo e conveniente per il target. In una buona argomentazione si combinano tre aspetti. Il primo è quello logico, ovvero della dimostrazione. Il secondo aspetto è quello dialettico, rivolto a generare una migliore comprensione della questione delineando e valutando punti di forza e di debolezza delle diverse opzioni. Non manca la componente retorica, volta ad influenzare le persone ad accettare un determinato punto di vista tramite un uso appropriato del linguaggio e dello stile di comunicazione. Quando si argomenta si usa in genere un mix dei tre aspetti che dipende molto dalla personalità e dall'abilità del persuasore. L'idea di fondo alla base dell'argomentazione è che l'audience sia composta da persone razionali, intelligenti e competenti. Però è difficile che razionalità e ragionamento possano da soli spingere all'azione, ovvero determinare rilevanti modifiche di comportamento: magari possono "convincere", ma difficilmente riescono a "motivare".

In ogni caso offrire una "ragione" per ciò che chiediamo è importante. Ciò è stato dimostrato da Ellen Langer (psicologa sociale a Harvard) tramite alcuni famosi esperimenti comportamentali, i quali hanno evidenziato come, se si chiede un favore, lo si otterrà più facilmente se si fornisce una qualche ragione. Uno degli esperimenti veniva svolto da un assistente che si poneva al termine della coda per l'uso di una fotocopiatrice

e gentilmente chiedeva: “Scusi, ho 5 pagine. Posso usare la fotocopiatrice, perché ho una gran fretta?”. Il 95% delle persone accettava di dargli la precedenza. Omettendo la spiegazione (la fretta) solo il 60% delle persone acconsentiva. Langer ha dimostrato che non è tanto la “forza” della ragione addotta che conta, quanto semplicemente la percezione che una spiegazione logica è stata comunque offerta; infatti, trasformando la richiesta in: “Scusi, ho 5 pagine. Posso usare la fotocopiatrice, perché devo fare delle copie?” la percentuale di consenso arrivava al 93%. Tale evidenza sperimentale ha indotto Langer ad attribuire un valore “magico” alla parola *perché*, in quanto essa fa scattare in molti soggetti una risposta automatica di acquiescenza.

Un supporto al ragionamento logico (o preteso tale) può venire dalla reputazione del “persuasore” e dalla sua eventuale autorevolezza nel campo (altro elemento chiave della persuasione). Però, a meno che questi fattori non siano talmente forti da caratterizzare un “modello di ruolo”, essi determinano un aumento della credibilità degli argomenti, ma sono ancora poco efficaci dal punto di vista motivazionale.

Le leve della motivazione stanno soprattutto negli aspetti emozionali e sentimentali (il terzo elemento chiave). Dopo aver convinto, un adeguato coinvolgimento emotivo serve a determinare la tensione verso la modifica dei comportamenti.

È interessante notare che i primi tre elementi che abbiamo esaminato costituiscono anche le componenti essenziali della retorica aristotelica: il logos, ovvero l’argomentazione razionale; il pathos, ovvero l’appello alle emozioni ed ai sentimenti; l’ethos, ovvero la credibilità morale dell’oratore. Passando però dall’arte retorica a quella della persuasione dobbiamo aggiungere ancora due elementi importanti, a cominciare dalla “promessa”. Definiamo promessa in questo contesto tutto ciò che riguarda le prospettive di benefici conseguenti all’adozione del comportamento desiderato, ovvero di sanzioni o conseguenze negative associate a deviazioni dallo stesso.

L’ultimo elemento chiave della persuasione è la “suggestione”, cioè l’uso di tecniche che inducono in un individuo - senza ch’egli avverta imposizione né comando alcuno, in assenza di razionale e libera scelta oltre che di consapevolezza, ma “affascinandolo” - convinzioni, pensieri o una condizione esistenziale senza che egli possa opporvisi né avverta la ragione di farlo neppure su altrui pressione, provocando modificazioni consistenti, permanenti oppure transitorie, sia nei processi psichici che nel comportamento. Si tratta di fatto di tecniche di manipolazione psicologica.

Infine, è opportuno tener sempre presente il concetto generale di “proporzionalità”, che si riferisce al giusto equilibrio tra obiettivi e mezzi. Infatti, dal punto di vista etico, ogni processo di persuasione deve generare una equa distribuzione di benefici per tutte le parti coinvolte, non solo per il persuasore. Altrimenti si può vincere una battaglia, nel senso di riuscire ad ottenere l’effetto desiderato, ma non certo la guerra, cioè la permanenza del comportamento. Se vogliamo mantenere una efficacia persuasiva nel tempo (e costruire una reputazione duratura) è essenziale non esagerare con affermazioni estreme, proposte eccessive, appelli emozionali fuori misura. Troppo spesso si esagera nel dipingere a tinte fosche le conseguenze di una non totale adesione a quanto sostenuto, soprattutto nei confronti di chi ha idee, opinioni, interessi, comportamenti diversi da quelli desiderati. Ricordiamo che i messaggi perdono forza se percepiti poco adeguati, non giustificati dalla specifica situazione e, soprattutto, sbilanciati dal punto di vista del risultato che si vuole ottenere e della distribuzione di costi e benefici che ciò comporta.

5. Teoria della persuasione

Moltissimi sono gli autori che hanno studiato, su base empirica, la psicologia della persuasione proponendo teorie e prescrizioni operative. Il lavoro di Ivan Petrovic Pavlov costituisce il punto di partenza naturale per una breve rassegna. È famoso il suo esperimento basato sull'associazione, ripetuta varie volte, tra la presentazione di un pezzo di carne ed il suono di un campanello. Dopo un adeguato numero di ripetizioni, si genera un'associazione mentale tra il campanello ed il cibo, per cui l'animale inizia a salivare appena sente il suono, indipendentemente dalla presenza o meno della carne. Sulla base di questa scoperta Pavlov ipotizza che anche il comportamento umano sia determinato da una serie estremamente numerosa e complessa di riflessi condizionati, e si dedica in particolare allo studio dei disturbi funzionali del sistema nervoso umano. I suoi studi influenzarono moltissimo il comportamentismo, o psicologia comportamentale, secondo il quale lo studio "oggettivo" della mente non può che basarsi sull'unica manifestazione evidente, osservabile e misurabile dei processi mentali, ovvero sui comportamenti delle persone. Su di essi possono infatti essere condotte indagini con metodi scientifici basati su esperimenti replicabili e interpretabili secondo lo schema stimolo-risposta. Portando avanti gli esperimenti di Pavlov lo psicologo americano Burrhus Frederic Skinner (considerato il fondatore della psicologia sperimentale) dimostrò che il condizionamento classico può indurre negli animali risposte condizionate elementari quali appunto la salivazione dopo un segnale (antecedente) collegato alla presentazione di cibo, oppure evitare una zona della gabbia nella quale si ricevono scosse elettriche. Il rinforzo, invece, determina comportamenti evoluti ed attivi: quando l'animale approssima, per caso, il comportamento desiderato riceve una ricompensa (conseguente), sotto forma di cibo o altro; quando il comportamento, per caso, viene ripetuto, si procede ad una ulteriore ricompensa: dopo un tempo ragionevole l'animale ha imparato che, ad esempio, per ottenere il cibo deve premere una leva o compiere una qualunque altra determinata azione. Inoltre, è possibile condizionare anche l'intensità dell'azione compiuta, aggiustando la ricompensa fino a raggiungere esattamente il comportamento desiderato (*shaping*).

Albert Bandura, psicologo canadese famoso per i suoi lavori alla base della teoria sociocognitiva della personalità, ha introdotto poi un ulteriore tipo di stimolo che contribuisce a determinare i nostri comportamenti: le "esperienze vicarie" vissute tramite l'osservazione di "modelli di ruolo. Molto importante nelle tecniche di persuasione è

anche il concetto di “dissonanza cognitiva”, proposto da un altro famoso studioso americano di psicologia sociale, Leon Festinger. Tale concetto si riferisce alla forte ed intrinseca necessità che le persone hanno di essere consistenti nelle parole, nei fatti, nei comportamenti. Quando non lo sono, subiscono un discomforto, e sono spinte a reagire per eliminarlo. Possono verificarsi tre tipi di reazione: il tentativo di produrre un cambiamento ambientale; una modifica di comportamento; una modifica del mondo cognitivo (ovvero il sistema delle rappresentazioni cognitive e delle loro relazioni funzionali interne). Alcuni persuasori, come vedremo più avanti, sfruttano questo tipo di risposte per ottenere i comportamenti desiderati.

Infine, una teoria capace di incorporare molti diversi contributi è stata proposta nel 1985 da Icek Ajzen (teoria del comportamento pianificato). Secondo tale teoria le azioni umane sono guidate da tre tipologie di considerazioni. La prima, di tipo comportamentale, riguarda le convinzioni personali sui possibili risultati di una data azione e, soprattutto, la valutazione dei risultati stessi; queste convinzioni determinano l’atteggiamento individuale verso i vari possibili comportamenti. La seconda tipologia riguarda il consenso sociale, ovvero le aspettative sulla valutazione che altri soggetti di riferimento possono dare dei vari comportamenti. Infine, hanno un peso anche le percezioni individuali in merito sia alla presenza di fattori che possono facilitare, ostacolare o comunque influenzare l’attuazione del comportamento e l’effettivo risultato, sia al grado di controllo che si presume di avere sui fattori stessi.

La combinazione di atteggiamento, pressione sociale e percezione del controllo determinano la formazione dell’intenzione comportamentale e la sua forza. L’intenzione è quindi l’immediato antecedente del comportamento; però affinché questo venga attuato è necessario che l’*effettivo* grado di controllo sia sufficientemente elevato da renderlo praticabile operativamente. La teoria del comportamento pianificato si è rivelata un potente strumento per la spiegazione e la previsione dei comportamenti, e costituisce il modello più frequentemente utilizzato in studi comportamentali in numerosi settori, da quello aziendale a quello sanitario. Essa permette anche la costruzione di strategie di persuasione basate sulla definizione di un sistema di messaggi basato su un mix ottimale delle cinque forze trainanti e sulla valutazione dell’impatto che ciascuna di esse determina sui tre driver di comportamento.

Nella definizione di una strategia di persuasione è anche necessario tener conto del fatto che i comportamenti sono influenzati da fattori emotivi, difficili da controllare anche quando li riconosciamo e da altri elementi che agiscono in modo più subdolo. Si tratta di “bias cognitivi” di cui non siamo consapevoli e che distorcono le percezioni ed il giudizio in un modo che sfugge ad ogni possibilità di controllo, anche parziale. Possono essere generati dall’esperienza, come comportamenti evolutivi che, almeno nel passato, hanno portato a azioni più efficaci o hanno permesso di prendere decisioni migliori e più velocemente. Oppure possono essere prodotti dalla particolare visualizzazione o presentazione di dati e fatti. Tutti siamo affetti da qualche tipo di *bias*. Le decisioni acquistano sempre di conseguenza un certo margine di imprevedibilità e di “irrazionalità”, anche in presenza di fatti apparentemente oggettivi. È importante perciò riconoscere i bias dei nostri interlocutori per sfruttarli a nostro favore o quanto meno per riuscire a prevedere con buona approssimazione decisioni e comportamenti. Meglio ancora se siamo in grado di generarli influenzando i processi cognitivi. Da questo punto di vista un contributo importante è stato quello di Robert B. Cialdini, che ha proposto tecniche di influenza in grado di far leva sui bias cognitivi e di superare il controllo cosciente sfruttando quindi automatismi psicologici e comportamentali. Il vantaggio di tali tecniche è quello di non richiedere interazioni complesse e di essere efficaci al primo contatto tanto più quanto più siamo in condizioni di fretta, stress, incertezza, indifferenza, distrazione o affaticamento. Un limite è che sono “mordi e fuggi”, nel senso che difficilmente possono essere applicate nei confronti degli stessi soggetti; alla lunga, infatti, sviluppano i propri anticorpi. Servono quindi per conquistare (estorcere) il consenso su un affare, una transazione, un acquisto, ecc. Se non utilizzate con accortezza potrebbero essere considerate poco etiche.

6. Sfera emotiva, razionalità e comunicazione

Nonostante la familiarità che tutti abbiamo con emozioni di varia natura, comprenderle e spiegarle ci riesce molto difficile. Le emozioni infatti sono fenomeni di grande complessità che si manifestano sul piano psicologico, biologico, motivazionale e sociale. Sul piano psicologico influenzano ciò che proviamo come sentimenti soggettivi in determinate occasioni: rabbia, gioia, felicità, ansia, tristezza. Sul piano biologico determinano reazioni psico-fisiche volte a liberare energie e a preparare nervi e muscoli ad una risposta adeguata allo stimolo ricevuto: cambia il battito cardiaco, vengono rilasciati ormoni, l'attenzione si restringe concentrandosi sulla risposta. Dal punto di vista motivazionale le emozioni spingono ad agire canalizzando le energie liberate verso il raggiungimento di uno scopo: ad esempio la rabbia crea il desiderio di agire secondo modalità diverse da quelle cui ricorreremmo in altre situazioni, per esempio battendoci contro un nemico, attaccando fisicamente un avversario, protestando per una vera o presunta ingiustizia; una persona senza emozioni si troverebbe in condizioni di grave svantaggio rispetto agli altri: proviamo ad immaginare, ad esempio, cosa succederebbe se non fossimo capaci di provare paura, imbarazzo, interesse, amore. Infine, le emozioni sono fenomeni sociali in quanto determinano la tipologia e l'intensità dei segnali che trasmettiamo ad altri con l'espressione del viso, la postura, l'atteggiamento del corpo, i movimenti degli occhi, il tono di voce, ecc; gli aspetti comunicativi delle emozioni rendono almeno parzialmente pubbliche le nostre esperienze private.

Le emozioni, al pari della ragione, sono parti essenziali dei meccanismi mentali; numerose esperienze effettuate con persone che, a causa di qualche trauma, avevano completamente perso la capacità di provare emozioni hanno dimostrato che la loro assenza determina un peggioramento della qualità delle decisioni e dei comportamenti: è facile rendersi conto dello svantaggio sociale in cui si troverebbe un individuo non in grado di provare imbarazzo, paura, interesse o affetto. D'altra parte un peggioramento delle facoltà complessive di percezione e di decisione si nota anche in presenza dello squilibrio opposto, cioè quando prevale la risposta emotiva su quella razionale.

Le emozioni sono motivatori potenti, e proprio per questo devono essere manipolate con molta cautela. Le più potenti sono quelle estreme, gioia e felicità da un lato, odio e paura dall'altro. Le forti emozioni negative sono usate nella propaganda politica: nulla unisce più di un "nemico comune", specialmente se questo è particolarmente odioso e cattivo. Però è difficile che il senso di coesione artificialmente generato si mantenga a lungo:

infatti, appena il nemico comune viene sconfitto o abbandona la scena la gente preferisce dimenticare “rimuovendo” anche colui/lei che lo aveva inizialmente evocato.

La capacità di riconoscere e gestire le emozioni (proprie e degli altri) viene indicata con il termine di “intelligenza emotiva”: è molto importante, perché sempre più spesso veniamo giudicati non per quello che sappiamo fare, ma per la capacità di controllare noi stessi e gestire le relazioni con gli altri. E’ importante quindi una buona integrazione ed armonia tra “mente razionale” e “mente emozionale”, tenendo conto del fatto che in ogni caso emozioni e sentimenti costituiscono validi input per il ragionamento e viceversa, e che sia ragione che istinto forniscono elementi utili per orientare il comportamento.

L’intelligenza emotiva rappresenta una qualità rara; ma è anche per questo che tale capacità sta diventando uno degli *asset* principali con cui le imprese cercano di affrontare un contesto competitivo che si presenta come il più dinamico ed incerto che si sia mai verificato

È essenziale tener conto nei nostri processi di comunicazione che, oltre all’argomentazione razionale, una serie di altri fattori di solito trascurati influenzano la percezione e la risposta della controparte. Il risultato dipende infatti non solo da ciò che diciamo (il testo vero e proprio) ma da come lo diciamo (la parte paraverbale), dai supporti che utilizziamo (metalinguaggio), dalla gestione del territorio (la distanza che manteniamo dagli altri, come la delimitiamo, come ci muoviamo all’interno, come ci orientiamo verso gli interlocutori, la posizione che assumiamo, gli eventuali contatti fisici come strette di mano, carezze, baci, colpetti sulla spalla, ecc.) e, più in generale, da tutto il linguaggio del corpo. Importante anche il contesto della comunicazione, che non riguarda solo gli aspetti “ambientali” del processo (luogo fisico, cultura, abitudini, ecc.) ma è una componente essenziale del processo stesso e, come tale, può e deve essere attentamente considerata e, quando possibile, controllata. Sulle differenze culturali sono stati scritti interi volumi (cfr., tra i tanti, Anolli (2006); Harré e Gillet, 1996; Mininni, 2000), cui si rimanda chi desideri approfondire questo vastissimo argomento; basta pensare, ad esempio, al significato che il silenzio assume in contesti diversi: a seconda dei casi può essere considerato imbarazzante, minaccioso, offensivo, mentre esistono anche culture in cui un eccesso di loquacità è considerato irrispettoso.

Nella commedia “Come vi piace” Shakespeare ci ricorda che tutte le comunicazioni umane avvengono su qualche tipo di “palcoscenico”. La costruzione della scena

contribuisce alla comunicazione non solo come riferimento per l'interpretazione del messaggio verbale, ma anche come veicolo di simboli di grande impatto sulle emozioni degli ascoltatori. Non è un caso che tutte le dittature curino con precisione scientifica gli eventi di propaganda: dalle adunate naziste, alle parate militari della Cina o, più di recente, della Corea del Nord, il messaggio persuasivo è affidato a discorsi collocati all'interno di grandi coreografie studiate scientificamente per creare sentimenti di coesione, appartenenza e identificazione con il regime. Anche il carisma personale può essere costruito calibrando opportunamente le apparizioni in pubblico in contesti motivanti e con un adeguato accompagnamento di artifici scenografici.

Se ne abbiamo la possibilità, quindi, non lasciamo al caso la scelta del nostro palcoscenico. Se è predefinito, familiarizziamoci con la scena e studiamo la possibilità di utilizzare ai nostri fini gli elementi che ne fanno parte; meglio se siamo in grado, almeno in qualche misura, di influire sulla sua predisposizione.

Infine, attenzione anche alla cronemica, cioè ai tempi e alla sequenza temporale delle diverse fasi del processo

7. Bias cognitivi e framing

Moltissimi sono i bias cognitivi che, in situazioni particolari, influenzano e distorcono le percezioni ed il giudizio. Alcuni di essi si sono generati come comportamenti evolutivi che, almeno nel passato, hanno portato ad azioni più efficaci o hanno permesso di prendere decisioni migliori e più velocemente. Altri sono prodotti come risultato di esperienze, collettive o individuali, che hanno permesso di riscontrare il buon funzionamento pratico di determinati schemi comportamentali, i quali verranno quindi adottati automaticamente. Altri ancora sono indotti dalla naturale tendenza al risparmio di risorse cognitive, per cui valutazioni, decisioni e giudizi scaturiscono immediatamente non appena raggiunta quella che implicitamente si ritiene la soglia minima di informazione necessaria. Infine, particolari visualizzazioni o presentazioni di dati e fatti (*framing*) possono influenzare il significato che viene attribuito a fatti, fenomeni o avvenimenti.

Poiché tutti siamo affetti da qualche tipo di bias le decisioni acquistano sempre un margine di imprevedibilità e di “irrazionalità”, anche in presenza di fatti apparentemente oggettivi. È importante perciò riconoscere quelli dei nostri interlocutori per sfruttarli a nostro favore o quanto meno per riuscire a prevedere con buona approssimazione comportamenti e decisioni. Occorre anche essere in grado di riconoscere i propri in modo da evitare di essere sottilmente manipolati dagli specialisti della persuasione occulta.

Il termine framing si riferisce al processo con cui si influenza la disposizione o l'inclinazione mentale con cui un individuo esamina un messaggio. I frames, in altri termini, servono a valutare le informazioni e a colmare i vuoti quando queste mancano o sono ambigue, fornendo una guida interpretativa alla loro organizzazione in un significato complessivo. Sussman (1999) propone un'analogia con la composizione di un puzzle: i fatti grezzi sono i tasselli, il frame è il disegno del puzzle completato che si trova sulla scatola; così come il disegno fornisce implicitamente linee guida per mettere insieme i pezzi, così il frame suggerisce il quadro complessivo in cui inquadrare i fatti.

Nel contesto dei media ciò significa che le notizie presentate attraverso i mezzi di comunicazione sono sempre trasmesse attraverso determinati frames in modo da incoraggiare certe interpretazioni e scoraggiarne altre. Il *framing* ha ampie conseguenze anche in politica. Richiamando coerentemente un *frame* particolare è possibile esercitare

un efficace controllo sulla discussione e sulla percezione dell'argomento. Come nota Lakoff, il giorno in cui George W. Bush iniziò il suo alto ufficio, l'espressione "riduzione delle tasse" cominciò a diventare estranea alla Casa Bianca e si iniziò a parlare invece di "responsabilità fiscale".

Riportiamo di seguito i bias più comuni e più sfruttati nelle tattiche di persuasione.

L'**effetto àncora** si verifica quando si fa affidamento prevalentemente solo su una parte dell'informazione disponibile, quella che per qualche ragione ci ha più colpito o quella che ci è stata presentata per prima (la "prima impressione"), e su questa base si sviluppano in modo incrementale giudizi, valutazioni e decisioni che ne risultano quindi fortemente condizionate. L'effetto àncora è subdolo (del resto come tutti gli altri bias): informazioni assolutamente irrilevanti da qualunque punto di vista contaminano le percezioni e le stime. L'effetto di conferma consiste nella ricerca di fatti o nell'interpretazione di informazioni in modo da confermare le proprie teorie o i preconcetti iniziali, evitando o sottovalutando al contempo gli elementi che possano metterli in dubbio.

L'**effetto bandwagon** è la tendenza a fare o credere ciò che molte altre persone fanno o credono; si basa su esperienze che confermano come le cose migliori siano di solito quelle che tutti desiderano: è quindi più semplice ed economico (sul piano cognitivo) conformarsi al comportamento degli altri piuttosto che fare un autonomo sforzo di valutazione.

La **percezione selettiva** consiste nell'osservare e percepire in modo privilegiato soprattutto ciò che è conforme con le nostre aspettative. E' abbastanza simile all'**effetto alone**, il quale comporta che un singolo tratto personale, positivo o negativo, finisce con l'influenzare la valutazione complessiva della personalità di un individuo ("... sorride, quindi è un amico").

Il bias di **ricerca locale** si verifica quando le decisioni sono prese sulla base delle informazioni disponibili anche quando queste non sono completamente soddisfacenti e potrebbero essere migliorate con una adeguata ricerca. Questo bias porta ad atteggiamenti conservativi sulle soluzioni e riduce la creatività nella ricerca di nuove opzioni. Il **senno di poi** riguarda la nostra abilità nello spiegare fatti che sono già successi; per essere più precisi questo bias è in azione quando, dopo aver appreso un eventuale risultato, gli

attribuiamo una probabilità molto più elevata di quella che un osservatore imparziale, cioè *ex-ante* o senza la conoscenza dell'accaduto, avrebbe potuto stimare sulla base delle informazioni disponibili. L'***errore di congiunzione*** capita a tutti: quando vogliamo rendere una storia più plausibile ne arricchiamo i dettagli, ignorando la teoria della probabilità secondo cui aggiungere particolari ad un evento ne riduce la probabilità di verificarsi.

In generale la tendenza al “risparmio cognitivo” che ci spinge, specialmente in particolari condizioni emotive o di stress, a prendere decisioni d'impulso senza acquisire il giusto livello di informazioni e senza seguire procedure sistematiche di valutazione è conosciuta come ***shooting from the hips***.

L'***illusione del controllo***, che consiste nella convinzione di poter influenzare il corso degli eventi molto oltre le effettive possibilità, riguarda la naturale tendenza a sovrastimare la capacità di controllare gli effetti delle decisioni. L'origine di questi bias risiede con ogni probabilità nel fatto che individui e gruppi che si ritenevano in grado di esercitare un elevato livello di controllo sull'ambiente e sui risultati delle loro azioni in situazioni diverse sono stati storicamente in grado di “rischiare” di più, innovando, creando nuove opportunità per l'acquisizione di risorse, generando sicurezza nei propri mezzi e nelle proprie capacità e procurando così, non solo a loro stessi ma ai loro discendenti, maggiori probabilità di sopravvivenza. Molti, naturalmente, avranno subito gravi conseguenze a causa della loro presunzione di controllo, ma sul piano evolutivo la maggiore fiducia nel risultato è risultata statisticamente vincente.

Avversione alle perdite: per la maggior parte delle persone la disutilità provocata dal rinunciare ad un bene è maggiore dell'utilità associata con l'acquisizione dello stesso. Questo bias è alla base di molti comportamenti irrazionali, come quello dell'***escalation***, che si verifica quando un insuccesso conduce ad una spirale di crescenti impieghi di risorse, rivolta a non disperdere i “costi affondati” invece che ad una attenta revisione delle decisioni già prese. Un'altra conseguenza è la tendenza a privilegiare il ***mantenimento dello “status quo”***: oltre alla naturale avversione al rischio gioca infatti in questo caso la sopravvalutazione di ciò che si perde rispetto a ciò che potenzialmente potrebbe essere acquisito in un cambiamento di situazione.

La ***retrospezione rosea*** consiste nel ricordare selettivamente solo situazioni e fatti piacevoli e positivi, dimenticando, o dando meno rilevanza, a quelli meno soddisfacenti o

negativi, che comunque vengono in retrospettiva visti in modo edulcorato; vale anche per le decisioni prese in passato, che tendono ad essere valutate come migliori di quello che veramente fossero.

La **correlazione illusoria** si manifesta quando creiamo nella nostra mente una falsa idea di relazione causa-effetto: ci aggiustiamo i calzini sul campo da tennis prima di un servizio vincente, e ci convinciamo che tale gesto ne è stato la causa. Dopo di che aggiustarsi i calzini prima di servire diverrà un abituale gesto scaramantico.

L'**effetto ambiguità** ci porta ad evitare le opzioni che, per qualunque motivo, ci appaiono fuori dalle nostre possibilità di controllo. Ciò può dipendere dalla mancanza di informazioni, dalla scarsa credibilità delle fonti, da un elevato livello di rischio o, anche, da una percezione di ridotta capacità di esercitare influenza sui possibili risultati.

La **percezione di minacce** alla propria sicurezza, anche quando in realtà non esistano reali motivi di preoccupazione, comporta in risposta un atteggiamento di chiusura o, peggio, di esplicita ostilità nei confronti della controparte ritenuta responsabile che non giova certo al mantenimento di buone relazioni e alla creazione di un clima disteso. Siamo tutti molto sensibili al modo con cui gli altri percepiscono il nostro status: questo bias ci rende vulnerabili, per esempio all'adulazione, e può persino portarci a comportamenti ridicoli nel tentativo di "impressionare".

Il **falso consenso** consiste nel ritenere che le proprie idee, i propri atteggiamenti, le proprie scelte siano relativamente più diffuse e comuni di idee, atteggiamenti e scelte diverse.

L'**effetto Forer**, dal nome dello psicologo Bertram R. Forer, riguarda il fatto che gli individui tendono a ritenere molto accurate descrizioni della loro personalità apparentemente tagliate precisamente su ciascuno separatamente ma in realtà vaghe e abbastanza generali da essere applicabili praticamente alla totalità delle persone. Questo effetto spiega, almeno parzialmente, la vasta accettazione di una pseudo scienza come l'astrologia ed è una manifestazione di un fenomeno più generale per cui le persone sono portate a vedere collegamenti anche in eventi casuali assolutamente non correlati quando è in gioco la conferma di una credenza, una aspettativa o anche, più semplicemente, la conferma di una ipotesi cui tengono. Esattamente come viene ricostruita la

corrispondenza tra la percezione individuale della propria personalità ed i contenuti dell'oroscopo.

L'*effetto Lake Wobegon* prende il nome da una località inesistente dello stato del Minnesota, che un presentatore americano (Garrison Keillor) ha fatto diventare protagonista del suo show radiofonico. Il nome Wobegon in inglese si presta a vari giochi di parole, per l'assonanza con "woe", "be" e "gone"; comunque la caratterizzazione di questa località di fantasia come del posto in cui "tutte le donne sono belle, tutti gli uomini sono forti e tutti i bambini sono più alti della media" è stata utilizzata per descrivere la pervasiva tendenza a sovrastimare le proprie capacità ed i propri risultati in relazione a quelli degli altri. L'effetto Lake Wobegon, per il quale un individuo o un gruppo si sente e si proclama superiore alla media, è stato osservato tra amministratori delegati, tassisti, studenti, professori, genitori e, naturalmente, politici. Questo bias, conosciuto anche come "illusione di superiorità", funziona anche al contrario nel senso che siamo tutti portati ad utilizzare le carenze degli altri per giustificare le nostre, ritenute comunque trascurabili rispetto alla media.

Proiezione è un termine utilizzato in un senso molto generale in neurofisiologia, nella psicoanalisi e in psicologia per denominare l'operazione con cui un fatto neurologico o psicologico è spostato e localizzato all'esterno, passando dal centro alla periferia, o dal soggetto all'oggetto. Comprende quindi varie accezioni. A volte si definisce proiezione il processo tramite il quale un soggetto attribuisce ad altri le qualità, le tendenze, i sentimenti, i desideri, ecc. che egli non riconosce o rifiuta in se stesso: il razzista, per esempio, proietta sul gruppo disprezzato le proprie colpe e le proprie inclinazioni inconfessate. Si tratta di una difesa di origine molto arcaica che è in azione particolarmente nella paranoia, ma anche in modi di pensiero "normali" come la superstizione. Questo bias, denominato anche *disowning projection*, sembra il più vicino all'accezione freudiana del termine.

Anche il *diniego* è un bias di difesa: consiste essenzialmente nel rifiuto di riconoscere fatti, informazioni, esperienze o aspetti di sé ritenuti penosi, negativi o semplicemente imbarazzanti. Quando il diniego riguarda un problema spiacevole di natura o per le conseguenze che l'affrontarlo procurerebbe, si parla di *effetto struzzo*, ovvero dell'illusione che il problema stesso possa essere rimosso non riconoscendone l'esistenza. Quando invece ci si riferisce al rifiuto di idee, soluzioni e concetti perché la loro fonte è

ritenuta estranea, o ostile, o inferiore, o comunque diversa, lo stesso bias è meglio conosciuto come *not invented here*.

8. Creare la connessione

Si può ottenere moltissimo dalle persone con cui esiste un rapporto di simpatia, di stima, di attrazione reciproca (ovviamente in senso psicologico). Si pone allora il problema di come “creare connessione” e di come mantenerla nel tempo. Non è difficile come si potrebbe pensare, ma richiede molto impegno in termini di attenzione e di riflessione.

Un fattore abilitante è la fiducia in sé stesso; infatti, se dimostriamo sicurezza e fiducia in ciò che siamo in grado di offrire, abbiamo ottime probabilità di stabilire una connessione efficace. Impariamo quindi a credere nelle nostre capacità e nelle nostre competenze; convinciamoci di essere irresistibili; convinciamoci che ciò facciamo è importante e che lo facciamo bene e con dignità.

Il primo passo per acquistare fiducia è quello di crearsi un modello di ruolo da impersonare; possiamo derivarlo dall’osservazione di personalità che ci hanno colpito, o anche inventarlo in tutto o in parte. Cerchiamo sempre di incarnare, il meglio possibile, non tanto ciò che siamo, quanto *ciò che vogliamo diventare*; e ciò che vogliamo diventare deve costituire un obiettivo sfidante ma al tempo stesso credibile e raggiungibile con la volontà ed i mezzi di cui disponiamo.

Naturalmente, non bisogna esagerare, altrimenti si cade nel ridicolo; ma non c’è nulla di male nello sforzarsi deliberatamente di aderire ad un modello di riferimento, inteso come obiettivo da conseguire, purché compatibile con il contesto e con le nostre effettive capacità. Per essere credibili dobbiamo mantenere una completa focalizzazione sul processo, ignorando deliberatamente il risultato: l’importante è il massimo impegno e la cura assoluta dei dettagli.

È opportuno utilizzare un linguaggio in grado di impattare sul sistema di rappresentazione mentale dei nostri interlocutori. Tutti noi percepiamo l’ambiente in tre modi: visivo, uditivo e cinestetico (gusto, olfatto, consapevolezza corporea, tattile). Sono sempre presenti, ma nelle diverse circostanze ce n’è uno prevalente che ci è più congeniale.

La persona visiva *pensa e ricorda per immagini*; usa frequentemente *metafore visive*; ama l’aspetto delle cose, è tendenzialmente ordinata e organizzata; è in grado di abbinare efficacemente i *colori* nel vestiario ed ha senso estetico; generalmente si muove con movimenti *rapidi* ed è sempre in attività, può avere un tono di voce brusco o usare note acute.

La persona uditiva è *attenta e selettiva* alle parole che usa; parla con *voce ben impostata*, espressiva e ritmo regolare; più tranquilla della persona visiva, eccellente conversatore; tendenzialmente statici in ascolto, assumono spesso la postura “del telefono”; molto sensibili ai rumori, *tendenzialmente seri* (silenziosi).

La persona cinestetica reagisce soprattutto alle *sensazioni corporee* ed epidermiche; parla in modo pacato, poco energetico, con molte pause e *voce profonda*; è *emotiva* ed ha una sensibilità “a fior di pelle”; è una persona lenta nelle risposte, sia verbali che motorie; tendenzialmente può *gesticolare* o toccare l’interlocutore durante il discorso.

Quanto sopra ha diverse applicazioni cognitive. A noi ora ne interessa una importante: se parliamo con una persona e scopriamo qual è il suo sistema preferenziale di rappresentazione possiamo essere molto più efficaci nel creare connessione.

Ad esempio, con una persona a prevalente rappresentazione visiva sarà molto efficace utilizzare termini ed espressioni che fanno riferimento a tale tipo di percezione: “mi interessa il tuo punto di vista”; “come vedi il progetto?”; “mi piacerebbe che dessi un’occhiata a questo progetto”; “dai uno sguardo a questo lavoro?”; “osserva la struttura di questo problema”; “facciamo una panoramica”; “vediamolo sotto un’altra luce”; “chiariamoci i dubbi”; “rappresenta questo scenario”; ecc.

Con persone a prevalenza uditiva, oltre a fare attenzione al tono di voce ed alla concretezza delle informazioni, possiamo usare espressioni quali: “discutiamone insieme”, “ascoltami attentamente”, “ti suona ragionevole?”, “mi piacerebbe parlarne con te”, ecc.

Nel caso di prevalenza cinestetica sarà opportuno collegare le informazioni alle emozioni; avranno effetto espressioni del tipo: “devi sensibilizzarti su questo punto”; “teniamo sveglio l’interesse”; “percepisco la tua indecisione”; “è un aspetto divertente”; “occorre scavare in profondità”; “dammi la tua impressione”; “incontriamoci e rimuoviamo le difficoltà”; ecc.

Se parliamo a molti, usiamo una combinazione di linguaggi (verbale, visivo, emozionale) in grado di colpire la percezione dei nostri interlocutori secondo tutti gli schemi di rappresentazione prevalenti.

Il sistema preferenziale di rappresentazione viene rivelato da un insieme di particolari osservabili che riguardano la postura, i movimenti, la voce e, soprattutto, lo sguardo.

Una persona che orienta ripetutamente lo sguardo al di sopra del suo interlocutore manifesta una rappresentazione mentale prevalentemente visiva. Se in alto a destra sta immaginando qualcosa di nuovo; se in alto a sinistra sta ricordando visivamente. Allo stesso modo l'individuo "uditivo" immagina o ricorda a seconda del lato in cui orienta lo sguardo: lateralmente a destra (sta ascoltando o immaginando); lateralmente a sinistra sta ricordando parole, voci o suoni. La persona a prevalenza cinestetica orienterà lo sguardo in basso a destra quando pensa a sensazioni che sta immaginando o che desidera provare e/o esprimere; in basso a sinistra quando invece le sta ricordando o percependo.

Abituiamoci anche ad ascoltare senza pregiudizi, dedicando all'interlocutore, magari per un tempo brevissimo, una "attenzione totale". Tale capacità è una delle caratteristiche dei grandi leader, anche negativi: le persone escono da un incontro, anche di pochi minuti, con il senso di essere effettivamente riusciti a stabilire una comunicazione "piena" (è interessante notare che alcuni artisti famosi possiedono una capacità simile; ad esempio, Elvis Presley, secondo molti suoi *fan*, anche di fronte ad una platea di migliaia di persone dava a ciascuno l'impressione di cantare esclusivamente per lei/lui). Per ascoltare bisogna innanzitutto superare alcune barriere: quella del confrontarsi continuamente, in termini di idee, dialettica, argomenti; quella della critica e del giudizio, che è opportuno sospendere temporaneamente; quella del sentirsi sfidati per un argomento che non si condivide, per una domanda che si crede cattiva, per una espressione interpretata come non amichevole; quella del credere di conoscere in anticipo gli argomenti, oppure essere convinti di non aver bisogno di ascoltare; quella dell'ascolto selettivo, per cui filtriamo quelle componenti del messaggio che ci riescono sgradite o ostiche. Per converso, evitiamo anche le manifestazioni di assenso indiscriminato, l'eccessiva condiscendenza, sintomo di disinteresse: non possiamo assentire su tutto se le cose di cui si parla hanno un reale impatto sugli interessi. Ascoltare attivamente migliora non solo la nostra percezione, ma anche ciò che riescono ad esprimere i nostri interlocutori, che ricevono la gratificazione di un ascoltatore attento. L'ascolto, oltre ad essere una parte fondamentale del processo di comunicazione, è un potente strumento di connessione.

Infine, impariamo la pratica del *mirroring & matching*, che consiste nel riprodurre nel proprio comportamento, in modo appena accennato, alcuni aspetti che caratterizzano in

modo positivo il linguaggio del corpo della controparte. Si parla di *mirroring* quando riproduciamo alcuni gesti come se fossero riflessi da uno specchio: se l'interlocutore alza la mano destra, noi accenniamo ad alzare la sinistra. *Matching*, invece, significa richiamare anche indirettamente alcuni aspetti: ad esempio, potremmo cadenzare con un dito un ritmo simile alla respirazione della controparte. Il *mirroring*, praticato con attenzione, è un potente strumento di connessione che produce immediatamente una atmosfera rilassata e una sensazione di attenzione e di comprensione: il messaggio è "siamo simili e la pensiamo allo stesso modo". La controparte "vede" che il suo punto di vista, anche se eventualmente non condiviso, è però recepito e compreso.

Allan e Barbara Pease (2004) suggeriscono l'uso del *mirroring* anche come strategia di squadra in un incontro, una presentazione, un confronto con un altro gruppo. In questo caso la strategia consiste nel far sì che, ogni volta che interviene un componente della squadra, tutti i suoi compagni riproducano all'unisono, con discrezione e senza esagerare, i suoi gesti, posture e atteggiamenti. Ciò non solo conferirà alla squadra un'apparenza di grande coesione, ma impressionerà anche la controparte che percepirà una manifestazione di potenza senza riuscire – ovviamente se tutto viene fatto con serietà e preparazione – a darsene una spiegazione, e ne rimarrà quindi turbata concedendo un margine di vantaggio competitivo.

9. Tattiche di persuasione

Robert Cialdini (2001, 2007) ha codificato sei tattiche di persuasione ad effetto automatico ed istantaneo; a queste, sulla base dell'esame della letteratura e ragionando sui meccanismi attivatori dei driver comportamentali, ne abbiamo aggiunte nove. Si tratta quindi di un totale di quindici tattiche che possono anche essere combinate tra loro o opportunamente sovrapposte per ottenere la massima efficacia. Tutte queste tattiche hanno una caratteristica in comune: si basano su segnali che le persone sono "programmate" a ritenere affidabili, ed a cui quindi trovano difficile opporre una esplicita resistenza. Sono segnali cui riconosciamo istintivamente un grande valore sociale; ad essi siamo esposti, con intensità variabile, diverse volte ogni giorno in quanto utilizzati, in modo più o meno consapevole, non solo nelle campagne di marketing ma anche da tutti coloro che, come i venditori professionisti, sono abituati a condurre quotidianamente una serie di transazioni. È importante riuscire ad avvalersene e, anche, a identificarli quando vengono usati a nostro sfavore in modo da neutralizzarli per mantenere l'indipendenza di giudizio (giudizio che sarà comunque affetto dai limiti e distorsioni di cui abbiamo discusso ed alle quali è bene non ne vengano aggiunte altre). Le suddette tattiche verranno illustrate raggruppandole in tre classi, ciascuna delle quali fa riferimento al driver comportamentale su cui agisce in misura prevalente. Si noti che tale effetto non è esclusivo; ad esempio, il principio della scarsità influenza immediatamente e prevalentemente la percezione e l'atteggiamento mentale che si sviluppa in merito ad una determinata opzione, ma fa leva anche sulla percezione normativa, cioè sulle indicazioni che riceviamo dal comportamento degli altri (se tutti desiderano la stessa cosa ...), e sulla percezione del controllo (riceviamo una spinta ad agire quando la limitata disponibilità di una risorsa ci sembra limitare le possibilità di scelta). Analogamente la prova sociale, che per definizione si riferisce alla percezione normativa, influisce anche sull'apprezzamento e quindi sull'atteggiamento mentale rispetto ad una potenziale scelta o azione, e tramite l'osservazione degli altri ci fornisce elementi per una valutazione delle possibilità di effettivo controllo. Infine il principio dell'attrazione, che abbiamo inserito tra quelli ad impatto preferenziale sulla percezione del controllo, contribuisce anche alla valutazione dei meriti delle opzioni possibili offrendo esempi di ruolo e di comportamento e influenza la percezione normativa (se quelli che mi piacciono e quelli che mi somigliano di più fanno così ...).

9.1 Dal principio del contrasto alla tattica dell'ammissione: cinque tecniche per influire istantaneamente sull'atteggiamento mentale

La prima tecnica si basa sulla maggiore facilità con cui riusciamo a compiere valutazioni comparate piuttosto che assolute. Ad esempio, è abbastanza facile apprezzare che un oggetto pesa più o meno il doppio di un altro; molto più difficile risulta invece fornire una valutazione del peso dell'oggetto stesso. Secondo il principio del contrasto, quindi, l'opinione che ci formiamo rispetto ad una determinata opzione dipende moltissimo dai confronti che è possibile effettuare: compito del persuasore è allora quello di facilitare quei confronti che valorizzano l'opzione che si intende promuovere e di evitare al massimo quelli sfavorevoli. I venditori utilizzano questa tecnica in modo esteso, spesso anche nell'allestimento delle vetrine: capita non di rado di vedere esposti due prodotti, di cui uno chiaramente "inferiore".

Il principio della scarsità è ben noto ai collezionisti, non solo per il fatto che i pezzi più preziosi di qualunque raccolta sono quelli più rari, ma per un fenomeno meno ovvio: i pezzi caratterizzati da errori, o comunque "sbagliati", acquistano un valore rilevante, spesso astronomico. Capita con i francobolli, nei quali un errore tipografico, che dovrebbe in teoria azzerarne l'interesse, limitato ad un certo numero di esemplari li invece rende ricercati e costosi. Capita anche con le monete e le banconote. E' contro intuitivo che il valore venga determinato, più che dalla bellezza e dalla perfezione della fattura, dalla scarsità relativa. È facile riscontrare la validità generale di questo principio: le persone desiderano elementi, informazioni, opportunità che hanno una disponibilità limitata.

Il nostro DNA contiene anche il "gene" della curiosità. La curiosità è una caratteristica innata della mente umana; l'esplorazione del nuovo, oltre ad aver dimostrato nel corso dell'evoluzione successo nel generare opportunità di reddito, benessere, crescita, ci affascina in sé. Se riusciamo a suscitare la curiosità abbiamo già in pugno una potente leva di persuasione. In pubblicità questo meccanismo è ben noto, tanto che molti messaggi si basano sulla promessa di una rivelazione ("finalmente scoperti i segreti del benessere!"; "Scopri il segreto della giovinezza!"; "Ciò che avete sempre voluto sapere...").

Favole e racconti sono ovunque: reali, inventate, eroiche, umoristiche, sentimentali, accompagnano la nostra vita. Con le ninne-nanne dei bambini, con la televisione, i libri,

le conversazioni siamo abituati ad ascoltare storie di varia natura. Gli esperti di marketing sanno che le persone amano le “narrazioni” e costruiscono in modo affabulante i loro messaggi pubblicitari. L’affabulazione ha un grande potere di persuasione. Perciò, se abbiamo una storia, capace di suscitare interesse e coinvolgimento, a supporto dei nostri argomenti, raccontiamola bene e con il giusto livello di pathos; una esperienza ben raccontata ha un effetto straordinario: suona come una verità semplicemente perché è la verità. Se non l’abbiamo, inventiamola: ma inventiamola bene. Infine, secondo il “principio dell’ammissione” spiegare la ragione di ciò che facciamo e/o chiediamo ha un potente effetto di persuasione (ricordate l’esperimento di Ellen Langer descritto nel paragrafo 4?). Portare le persone “dietro le quinte”, spiegare con sincerità e convinzione le ragioni delle nostre opinioni, azioni o richieste genera un sentimento di connessione che rende difficile opporre un rifiuto. Bisogna però essere naturali e credibili. A qualcuno potrà sembrare strano ma, tutte le volte che è possibile, non c’è tattica di persuasione migliore dell’onestà.

9.2 Dalla dissonanza cognitiva al principio di autorità: cinque tecniche per influire sulla percezione normativa

Il desiderio di essere ed apparire coerenti è un potentissimo strumento di influenza che frequentemente ci “costringe” ad agire in modi che pure appaiono chiaramente incompatibili con i nostri reali interessi. La base teorica di questa tattica è la teoria della dissonanza cognitiva, Empiricamente le verifiche sono molte. In uno studio sperimentale un ricercatore si sdraiava su una spiaggia affollata e, dopo qualche minuto, si avviava a fare il bagno dopo aver depresso sull’asciugamano telefono cellulare e portafogli. Dopo un po’ un altro ricercatore faceva la parte del ladro afferrando gli oggetti incustoditi e affrettandosi ad allontanarsi. Ripetendo la scenetta in vari momenti in diversi luoghi affollati si è constatato che solo nel 20% dei casi qualcuno interveniva per cercare di evitare il preteso furto, per l’ovvia riluttanza a lasciarsi coinvolgere in una situazione potenzialmente pericolosa e sgradevole. Tuttavia se prima di avviarsi verso il mare il ricercatore chiedeva a qualcuno dei presenti di dare un’occhiata alle sue cose non solo otteneva sempre l’assenso, ma nel 95% dei casi il vigilante improvvisato interveniva per bloccare il ladro. Il desiderio di coerenza è così forte sia perché nella nostra cultura essa è considerata un valore associato con persone dotate di forte personalità, intelligenza ed integrità, sia perché in effetti dal punto di vista evolutivo la capacità di aderire con coerenza ad un obiettivo, una linea d’azione, un piano ha costituito un fattore di relativo

successo per individui e gruppi sociali. La coerenza, come molte altre forme di “risposta automatica” è divenuta quindi una scorciatoia mentale: una volta presa una decisione basta attenersi alla scelta effettuata ed alle sue conseguenze; ciò ci permette di dedicare le nostre risorse cognitive ad altri problemi. Ma c’è anche un altro aspetto che rende ancora più forte il desiderio di coerenza: infatti sviluppare un saldo insieme di convinzioni ci permette a volte di nascondere a noi stessi qualche dolorosa verità, come ad esempio quella di aver fatto scelte iniziali sbagliate (sempre difficile da ammettere) o quella di essere stati turlupinati o manipolati.

Il principio di reciprocità consiste nell’offrire un beneficio apparentemente disinteressato innesca nella maggior parte dei casi una risposta. Se desideriamo persuadere una persona, facciamogli un piccolo favore non richiesto: ciò causerà una pressione psicologica per un suo allineamento sulle nostre richieste. Infatti, non rispondere ad un favore è socialmente riprovevole; per di più, la tendenza a contraccambiare ha, come molte altre, basi genetiche, poiché le comunità in cui la reciprocità era ben sviluppata e spontanea hanno avuto la possibilità di essere più efficaci come gruppo e si sono quindi affermate evolutivamente. Dal punto di vista del marketing i piccoli omaggi che talvolta riceviamo costituiscono un esempio di applicazione di questa tecnica.

Una nota tattica di negoziazione consiste nell’iniziare con una richiesta esagerata per poi arrivare, dopo una serie di concessioni, ad una proposta ragionevole. Il principio cui è ispirata è quello del “ripiego dopo un rifiuto”, il cui meccanismo di funzionamento si basa sul naturale imbarazzo ad opporre più volte di seguito, alla stessa persona, un diniego. Le ragioni del successo di questa tattica, confermato da molte ricerche empiriche, consistono nel fatto che essa può essere considerata una combinazione tra contrasto e reciprocità.

Il principio della prova sociale ha generato diverse tattiche di influenza tutte basate sull’osservazione della naturale tendenza a considerare un comportamento corretto nella misura in cui lo vediamo adottato dagli altri. È una tendenza suscettibile di produrre buoni risultati: è evidente che, se molta gente fa una certa cosa, si tratta in genere di qualcosa di vantaggioso. Al pari delle altre tattiche anche questa fornisce una scorciatoia molto conveniente per determinare come comportarsi; così facendo, tuttavia, ci rende vulnerabili agli attacchi di eventuali profittatori. Molti messaggi pubblicitari, ad esempio, tentano di dimostrarci che ciò che vogliono venderci è acquistato o desiderato da tantissime altre persone. Ma il principio ha effetti di più vasta portata, in quanto influisce

sui comportamenti nelle più disparate circostanze. Sono stati rilevati, anche di recente, molti atti di violenza commessi in luoghi affollati di grandi città cui numerose persone hanno assistito senza muovere un dito o avvertire la polizia, continuando tranquillamente a seguire la propria strada. Ciò viene in genere erroneamente attribuito al cinismo che si sviluppa vivendo nelle grandi aree metropolitane. Invece, si tratta di un fenomeno completamente diverso, basato sulla riduzione del senso di responsabilità individuale quando molte persone sono almeno potenzialmente coinvolte e sull'incertezza sul comportamento migliore da adottare: poiché ciascuno prende a riferimento gli altri (la folla) nessuno oserà muoversi per primo in attesa di una improbabile "indicazione" sociale. Numerosi esperimenti hanno dimostrato che le stesse persone che in una strada affollata ignorano completamente un passante caduto a terra intervengono invece immediatamente in situazioni in cui sono gli unici osservatori di un incidente: in questo caso infatti la percezione di responsabilità è totale e non c'è alcun punto di riferimento "sociale"¹.

Secondo il principio di autorità le persone tendono a seguire le opinioni e i comportamenti di coloro che ritengono autorevoli e credibili. D'altra parte siamo tutti educati fin dalla nascita a seguire le indicazioni delle "autorità", cioè dei nostri genitori in particolare ma più in generale degli "adulti". Le prescrizioni e storie religiose accompagnano questi insegnamenti: la disobbedienza all'autorità suprema porta Adamo ed Eva alla cacciata dal paradiso terrestre; Abramo non esiterebbe ad uccidere il suo ultimo figlio per obbedienza ad un ordine se non venisse fermato all'ultimo momento, ed anzi questa sua volontà di obbedire ad ogni costo è giudicata positivamente, perché il principio fondamentale di valutazione che viene proposto non è quello dell'adesione a elevati standard etici, ma l'assoluto e cieco rispetto per l'autorità superiore. Nonostante alcuni assumano atteggiamenti apparentemente non conformisti proprio a dimostrare indifferenza verso l'autorità, questo principio è talmente radicato nei meccanismi cognitivi e nell'educazione che non risparmia nessuno. Le tattiche basate sul principio di autorità fanno uso di titoli (a seconda dei casi accademici, professionali, nobiliari, ecc.), di status symbol, di abiti e altri ornamenti ricercati, di uno stile di comunicazione che fa

¹ Una conseguenza interessante è che, se abbiamo bisogno di aiuto in un luogo affollato, invece di indirizzare una generica richiesta di soccorso alla folla che ci circonda, è bene rivolgersi ad una singola e ben individuata persona responsabilizzandola in pieno. Nella maggior parte dei casi non solo la persona in questione risponderà al nostro appello ma, tramite il suo intervento, farà da *trigger* alla risposta sociale di quelli che altrimenti sarebbero stati solo "*bystanders*".

sembrare abituati al comando, ecc., per dare una sensazione di autorevolezza, credibilità e potere.

9.3 Dal principio di attrazione alla pillola magica: cinque tecniche per influire sulla percezione del controllo

Secondo il principio dell'attrazione esiste una tendenza spontanea a fare maggiori concessioni ad una persona che per qualche ragione, fisica, intellettuale, comportamentale, troviamo attraente e con cui ci sentiamo a nostro agio (cfr La Bella, 2005). Il fatto che l'aspetto di una persona influisca, ceteris paribus, sulle valutazioni e sull'apprezzamento degli altri è stato riscontrato in numerosi studi empirici. Anche l'antica tecnica dell'adulazione si basa sul principio dell'attrazione: i complimenti, specialmente quelli che appaiono sinceri e non troppo forzati, rendono simpatici. Le esagerazioni, oltre ad essere controproducenti, sono anche inutili: infatti non c'è bisogno di esagerare. Se vogliamo utilizzare questa tecnica troviamo nel nostro interlocutore un particolare degno di lode (possibile che non ce ne sia nemmeno uno?) e lavoriamo su quello. Non ha importanza che ne sia consapevole, o che mille altri lo abbiano rilevato prima: un complimento farà sempre piacere.

A chi concedere qualcosa in più, se non agli amici? Un amico non è necessariamente una persona che ci attrae fisicamente, né è necessario che ci somigli. Esistono esempi di "amici per la pelle" che non hanno nulla in comune, anzi dissentono cordialmente su tutto, dalla politica ai gusti personali. La relazione di amicizia ha molto a che fare con la fiducia e la stima; gli amici sono quelli che non ci tradiscono e a cui possiamo affidarci per avere consigli disinteressati e supporto. In una trattativa possiamo simulare "istantaneamente" una relazione di amicizia offrendo alla controparte qualche informazione marginalmente sfavorevole all'opzione che desideriamo promuovere; la fiducia così guadagnata diventerà un'utile leva di persuasione.

La reattanza psicologica entra in gioco ogni volta che la nostra libertà di scelta è limitata o minacciata: qualunque fenomeno che interferisce con la nostra libertà di accesso ad un prodotto, un servizio, un'informazione *ci fa reagire contro* l'interferenza e ci spinge all'azione per eliminarla. Non solo: ricerche empiriche hanno dimostrato che un effetto collaterale consiste nell'aumento della desiderabilità soggettiva di ciò che è stato proibito o a cui comunque è stato ristretto l'accesso. Quest'ultimo fenomeno è molto importante ai fini persuasivi; infatti, difficilmente ci rendiamo conto che il nostro desiderio è una

conseguenza della limitazione imposta e, per giustificarlo, attribuiamo inconsciamente una serie di qualità positive alle opzioni ristrette.

Il coinvolgimento si basa sull'indurre il target a sperimentare in pratica o mentalmente ciò che gli stiamo proponendo, mettendolo al centro della scena. Se riusciamo in questo intento, siamo sulla buona strada per la persuasione. Un esempio è quello delle “prove su strada” delle automobili in vendita. Ma, anche quando l'esperienza fisica non è possibile, coinvolgere la controparte anche solo attraverso la focalizzazione sulle sue necessità e problemi è in grado di creare una forte connessione. Sappiamo tutti che nella vita non ci sono scorciatoie, e tuttavia il desiderio comune di trovare soluzioni facili e veloci è difficile da contenere. Per questo siamo tutti attratti dalle “pillole magiche”, che promettono risultati istantanei, qualunque sia il settore. Ovviamente è decisamente poco etico promettere ciò che non si può mantenere, anche se venditori poco scrupolosi si curano poco di questo aspetto. Si può anche essere allusivi, come ad esempio nelle promesse di “soddisfatti o rimborsati” che di fatto implicano l'idea di un risultato veloce e soddisfacente (l'esperienza dimostra che le richieste di rimborso sono in genere molto poche). Oppure si può utilizzare una tattica di *reverse psychology*: “... siamo spiacenti di dire che non esiste un modo semplice e veloce per diventare ricchi; però seguendo il nostro corso sarete sulla buona strada per aumentare con poca fatica i vostri guadagni!”.

9.4 La difesa

E' del tutto naturale trovarci di fronte nella nostra vita, sia nella parte privata che nella parte professionale, a tentativi di manipolazione più o meno occulta e condotti con mezzi non sempre etici.

Sviluppare un atteggiamento assertivo permette di trattare con tranquillità e fermezza problemi di questo tipo, rifiutando sia la risposta aggressiva, attiva o passiva che sia, sia la fuga, cioè il cedimento.

Il segreto per resistere ai numerosi tentativi di manipolazione cui siamo soggetti, qualche volta senza neanche rendercene conto a livello cosciente, sta in un principio (principio di assertività) che occorre tener bene a mente e che è, in fondo, lo stesso che sta a fondamento delle libertà individuali garantite anche dalla nostra carta costituzionale: *“fintanto che non si violano leggi e non si interferisce con le analoghe libertà altrui, ciascuno ha il diritto di esser l'unico giudice di sé stesso e di non conformarsi a regole imposte da altri”*.

Imparare ad utilizzare in pratica tale principio è tutto ciò che serve per non essere

manipolati dagli altri, amici, coniugi, colleghi, superiori, dipendenti o soci in affari che siano.

Da questo punto di vista è utile tener presente le seguenti sette tecniche fondamentali, che possono essere utilizzate singolarmente o in combinazione, a seconda degli scopi che si desidera ottenere:

- la ripetizione (detta anche “disco rotto”);
- la percezione;
- l’uso delle informazioni volontarie;
- l’auto-rivelazione;
- l’annebbiamento;
- l’ammissione;
- la domanda negativa.

La tecnica del disco rotto consiste nel rispondere ad ogni obiezione della controparte ripetendo la propria posizione, senza curarsi delle risposte, che possono eventualmente essere appena riconosciute. La percezione si basa sull’ascolto; è difficile, in una comunicazione tra persone, sociale, commerciale, di lavoro, conflittuale o amichevole, che le parti non offrano deliberatamente o meno informazioni non strettamente richieste dal contesto, ma su cui si può costruire per migliorare la relazione. Allo stesso modo, fornire una risposta articolata (informazione volontaria) è comunque un invito al dialogo, una dimostrazione di disponibilità offerta senza rivelazioni “private” di sentimenti ed emozioni e senza precludere qualunque eventuale posizionamento successivo. L’auto-rivelazione costituisce un’apertura maggiore, perché volta a comunicare, in misura variabile, le proprie sensazioni, sentimenti ed emozioni; può essere la risposta ad un’offerta volontaria di informazioni come quella di cui sopra in modo da dimostrare disponibilità (ad esempio, “Anch’io ho cominciato da poco, è dura ma è stimolante cambiare ogni tanto”) e, nello stesso tempo, preparare la strada per qualche altra domanda discreta volta ad ottenere ulteriori informazioni. L’annebbiamento può essere utile quando si vuole evitare un confronto diretto, quando il confronto stesso si ritiene inutile, ma può anche servire ad irritare la controparte portandola all’exasperazione e quindi all’esagerazione. Consiste essenzialmente nel riconoscere in un attacco ciò che può essere accettato in quanto osservazione oggettiva distinguendolo dal giudizio negativo esplicitamente o implicitamente associato; la parte oggettiva viene quindi accettata, senza però né accettare né contrastare il giudizio (“Sei vestito nel solito modo sciatto”. “E’ vero,

sono vestito nel solito modo”. Oppure: “Non ti vergogni di rubare lo stipendio ogni mese?” “In effetti, non mi vergogno”). L’ammissione può aiutare a superare l’imbarazzo che normalmente si prova quando si viene colti in fallo. D’altra parte, succede a tutti di commettere errori. Quando succede, è importante saperli riconoscere immediatamente e con onestà, senza però permettere che altri sfruttino interessatamente l’ammissione. Ciò vale anche per i difetti caratteriali o comportamentali che tutti abbiamo: non serve negarli o nascondere a sé stesso la verità, ma è opportuno non lasciare ad altri la possibilità di trarne vantaggio. Infine, la tecnica della domanda negativa ci permette di rispondere in modo neutro, né aggressivo né difensivo, ad una critica, consentendo di approfondire e chiarire i motivi di un potenziale conflitto o, quanto meno, di smorzare ciò che è suscettibile di svilupparsi in un vero e proprio attacco.

10. Consolidare i comportamenti

La chiave per generare e mantenere comportamenti evoluti è il rinforzo. Come spesso accade nella storia della scienza e della tecnologia anche in questo caso il concetto di rinforzo è stato sviluppato parallelamente e senza apparenti collegamenti sia nell'ambito della psicologia comportamentale, sia nell'ambito delle scienze dell'informazione e della comunicazione. Dal punto di vista psicologico il rinforzo è legato alle conseguenze di un comportamento; queste possono essere classificate secondo tre dimensioni:

- Positivo/negativo (P/N): la valutazione deve naturalmente essere effettuata secondo il punto di vista del *performer*.
- Immediato/futuro (I/F): le conseguenze sono immediate, o si verificano con un certo ritardo rispetto al comportamento che le ha provocate?
- Certo/incerto (C/S): le conseguenze sono certe, o sono legate solo statisticamente al comportamento?

La prima dimensione stabilisce la natura del rinforzo, mentre le altre due determinano il grado di associazione tra comportamento e conseguenza. La massima efficacia si ottiene con rinforzi positivi ad alto grado di associazione.

È quasi inutile specificare che è quasi sempre conveniente (le eccezioni sono poche) utilizzare il rinforzo positivo. Infatti, se anche i due tipi di rinforzo avessero la stessa efficacia nel determinare il risultato, sarebbe comunque preferibile utilizzare quello positivo, che ha il pregio di contribuire a rendere meno stressante il clima organizzativo. Ma esiste anche una ragione più importante: il rinforzo negativo *massimizza* la prestazione, mentre il rinforzo negativo la *stabilizza* nell'intorno del livello appena sufficiente ad evitare la sanzione. I sintomi di un regime di rinforzi negativi sono sostanzialmente quattro:

- la convergenza delle prestazioni verso un asintoto abbastanza ben definito;
- la presenza di bruschi incrementi di prestazione nei periodi che precedono immediatamente una scadenza;
- un'atmosfera poco rilassata, che si manifesta in mancanza di entusiasmo e in atteggiamenti anche verbali negativi e cinici nei confronti del lavoro, dei colleghi e dei superiori;

- l'immediata caduta delle prestazioni in corrispondenza alla rimozione, anche temporanea, del monitoraggio (come accade di solito in una classe non interessata e motivata quando il docente si allontana).

L'assenza di qualunque tipo di rinforzo provoca l'*estinzione* del comportamento. L'estinzione in assenza di feed-back è un processo lungo e carico di risvolti emotivi. Il modo migliore di eliminare un comportamento indesiderato è sempre e comunque quello di introdurre un rinforzo positivo per un comportamento alternativo migliore.

La sistematica utilizzazione di sistemi di rinforzo positivo può produrre straordinari risultati non solo dal punto di vista delle prestazioni, ma anche in termini di soddisfazione, entusiasmo per il lavoro, clima organizzativo. Purtroppo però, come dimostra l'esperienza di gran parte delle strutture organizzate operanti in qualunque comparto, è molto raro trovare in funzione sistemi di questo tipo che abbiano un sufficiente livello di efficacia. Ciò si deve principalmente al fatto che la natura, i meccanismi di azione e le modalità di somministrazione del rinforzo positivo non sono chiaramente compresi dalla maggior parte dei manager.

Per motivare le persone occorre una giusta combinazione di rinforzo tangibile e intangibile; è opportuno tener conto del fatto che essi non possono essere sostituiti l'uno dell'altro: l'assenza della componente intangibile non può essere compensata da quella tangibile, e viceversa. I due tipi di rinforzo hanno inoltre un ruolo profondamente diverso nel processo motivazionale: quello tangibile ha un effetto abilitante, cioè costituisce, per dirla con Herzberg (1959, 1987), un fattore "igienico" la cui assenza rende molto problematico un buon livello di ingaggio; quello intangibile, se innestato su una buona base di riconoscimenti di natura estrinseca, determina la vera spinta all'azione.

È quindi opportuno separare gli aspetti "igienici" da quelli effettivamente motivazionali; una situazione ottimale è quella in cui le persone sono consapevoli che l'organizzazione cui appartengono garantisce loro il massimo possibile livello di benefici concreti e di opportunità di crescita compatibile con l'equilibrio economico complessivo, e nello stesso tempo ricevono rinforzi intangibili strettamente associati alle loro prestazioni. In questo modo il lavoro acquista un significato che va oltre quello della transazione di mercato legata allo scambio tra impegno e retribuzione, e diventa anche uno dei mezzi (forse il più importante) tramite il quale le persone cercano soddisfazione alle loro aspirazioni personali ed ai loro bisogni di socialità e di solidarietà. In ogni caso, qualunque sia il mix

prescelto, è opportuno assicurarsi che da un lato la percentuale variabile della retribuzione sia proporzionata all'effettivo livello di controllo che una persona ha sul risultato che viene misurato (ai livelli alti, quindi, tale componente può arrivare anche vicina al 100%) e, dall'altro, il sistema complessivo sia non competitivo: su quest'ultimo punto, molto importante, torneremo nell'ultimo paragrafo.

Una delle principali sorgenti di rinforzo è costituita dalle persone che ci circondano. La considerazione e le aspettative che si percepiscono influiscono, positivamente o negativamente, sui comportamenti (*effetto Pigmalione*). Ciò vale a maggior ragione per le persone cui viene attribuito maggior peso ed importanza e, di conseguenza, per i dirigenti e per chiunque ricopra ruoli di riferimento. Impariamo quindi a dare fiducia ed a credere nelle capacità dei nostri collaboratori e nella loro volontà di migliorare.

Purtroppo, i dirigenti sono molto più efficaci nel comunicare basse aspettative. Come già osservato, ciò ha un effetto negativo sui comportamenti e sulle prestazioni (noto in letteratura come *effetto Golem*). I sentimenti positivi vengono fuori con maggiore difficoltà. Una delle principali differenze nella qualità della leadership è proprio nell'abilità di creare, in modo credibile, alte aspettative: questa abilità nasce da una maggiore fiducia nella propria capacità di riuscire a sviluppare i talenti dei collaboratori e quindi deriva soprattutto dalla fiducia in sé stesso del dirigente.

Se il rinforzo positivo è così efficace nel migliorare le prestazioni, e se, come abbiamo visto, può essere somministrato con costi relativamente bassi rispetto ai benefici che è in grado di generare per gli individui e per le organizzazioni, come mai se ne osserva nella pratica un uso così sporadico?

La risposta a questa domanda si trova proprio nella teoria appena esposta. Basta riflettere sul fatto che, ad esempio, un dirigente viene rinforzato di più quando somministra una sanzione o un rinforzo negativo che quando somministra un premio o un rinforzo positivo. Infatti un rimprovero ha un'elevata probabilità di produrre immediatamente una correzione comportamentale (in genere di entità appena sufficiente ad evitare una seconda sanzione): anche se l'effetto è piccolo, l'associazione è elevatissima ed è quindi gratificante per il dirigente. Al contrario le modifiche comportamentali indotte da un rinforzo positivo si vedono solo nel tempo, magari a prezzo di ulteriori stimoli positivi; pur potenzialmente in grado di generare effetti importanti in termini di miglioramento, il grado di associazione percepito è relativamente basso.

Un'altra ragione che determina lo scarso uso di questo tipo di "conseguenze" nelle organizzazioni è che molti dirigenti lo hanno utilizzato in passato senza aver ottenuto, neanche nel tempo, risultati apprezzabili. Ovviamente questo è un errore di percezione: il rinforzo positivo funziona praticamente sempre; se non funziona, vuol dire che ciò che si è somministrato, al di là delle migliori intenzioni, in realtà non costituiva per il recipiente un rinforzo.

Ovviamente non è realistico credere che non sia mai necessario somministrare una sanzione o una punizione; in alcuni casi non solo ciò è dovuto, ma è anche salutare, ed è evidente che comportamenti opportunistici non possono essere tollerati. La questione riguarda però lo strumento principale utilizzato per migliorare le prestazioni: nella letteratura c'è ampio consenso sul fatto che un'organizzazione in cui il rapporto tra sanzioni e rinforzi sia superiore a 1 su 4 ha bisogno di un'attenta revisione del sistema motivazionale.

Una tecnica molto utilizzata da dirigenti "illuminati" per somministrare una punizione è quella di accoppiarla sempre con un piccolo rinforzo positivo, menzionando ad esempio che, nonostante tutto, si ha grande fiducia nelle capacità del dipendente sanzionato. Tecniche di questo tipo si sono molto diffuse grazie anche ad alcuni autori che hanno sostenuto che in questo modo si preserva l'autostima della persona. In realtà tale approccio è sbagliato e fuorviante: infatti l'apprezzamento non è legato ad un comportamento virtuoso da rinforzare, il che implica che il grado di associazione è nullo, quindi nullo anche l'effetto sulle prestazioni. Peraltro si può generare confusione sul significato della punizione e, anche, rendere meno credibili eventuali incoraggiamenti effettivamente conseguenti a comportamenti desiderabili. Evitare sempre questi accoppiamenti. Critiche, sanzioni e punizioni devono essere brevi, ferme e ad alto grado di associazione. Se si ritiene necessaria una conferma della fiducia nel dipendente, lo si faccia in un secondo momento senza correlazioni con la sanzione somministrata in precedenza.

Abbastanza diffuso è anche il mito della motivazione tramite la presenza dei massimi dirigenti in "prima linea", molto popolare alcuni anni fa (cfr. Komaki, 1986). Indicata nella letteratura come MBWA (*Management By Wandering Around*) questa tecnica presenta il limite naturale dell'esposizione del dirigente a campioni di comportamento troppo infrequenti, brevi e casuali per poter essere la base di somministrazione di

un'efficace rinforzo. Ogni dirigente dovrebbe preoccuparsi in primo luogo di rinforzare e motivare i suoi riporti diretti. Il “bagno di folla” ricercato senza prestare attenzione ai riporti diretti è un errore da evitare.

Ma l'errore più grave, e forse il più frequente, è quello di realizzare sistemi di incentivazione che spengono l'entusiasmo e ostacolano la formazione di squadre coese e affiatate. Quasi tutte le organizzazioni dedicano impegno e risorse al reclutamento dei migliori talenti, alla loro formazione ed alla loro crescita professionale. Quasi tutte vogliono reclutare, preparare e schierare campioni. Poi utilizzano sistemi competitivi di remunerazione e incentivazione che premiano i “migliori”, e che trasformano tutti gli altri in una squadra di perdenti. Esistono sicuramente modi più economici e con minore impatto emotivo per rovinare il clima e far degradare le prestazioni di una struttura organizzata.

Rate, but not rank: valutiamo, ma non facciamo graduatorie. Questo è il principio su cui costruire un efficace sistema motivazionale. Tutti coloro che dimostrano comportamenti virtuosi, crescita, tendenza alla piena realizzazione del loro potenziale devono essere premiati. L'obiettivo da conseguire è quello della formazione e del mantenimento di una squadra di campioni.

11. Persuasione nelle organizzazioni complesse

Quando è richiesta una pronta e capillare sensibilizzazione all'interno di una organizzazione in modo che le persone agiscano consapevolmente in modo coerente con gli obiettivi generali e sostenuto nel tempo i meccanismi convenzionali di trasmissione dall'alto della visione e dei messaggi motivazionali non sono efficaci, innanzitutto perché troppo lenti, e poi perché troppo legati alla struttura gerarchica. Chan Kim e Mauborgne (2005) sostengono che, per scatenare un movimento epidemico fatto di energie positive, è superfluo, costoso e inefficiente disperdere gli sforzi in troppe direzioni; occorre invece concentrarsi sui membri più influenti dell'organizzazione. Si tratta dei leader naturali, riconosciuti e rispettati da tutti, in grado di costituire modelli di ruolo, di persuadere, di sbloccare l'accesso a risorse fondamentali. Proprio come i *kingpin*, i "primi birilli" del bowling: quando riusciamo a colpirli, cadono trascinandosi appresso tutti gli altri. Il problema si trasforma allora in quello di individuare queste persone chiave; in una grande organizzazione, formata da migliaia di persone, può non essere banale. Fortunatamente sono state sviluppate, in anni recenti, potenti tecniche di analisi delle "reti sociali" in grado di fornire elementi per orientare in modo ottimale le strategie di persuasione all'interno di una struttura complessa.

In effetti, la formazione e la propagazione delle opinioni in un sistema sociale costituisce uno dei fenomeni che possono essere modellati e studiati tramite rappresentazioni basate sulla ricostruzione del sistema di relazioni formali e informali tra i diversi soggetti che ne fanno parte. La rete sociometrica così costruita viene quindi analizzata topologicamente e qualitativamente. In genere vengono prese in considerazione i seguenti tipi di relazione:

- influenza gerarchica;
- stimoli di apprendimento e di crescita;
- influenza su opinioni e comportamenti;
- condivisione di idee e atteggiamenti mentali.

Sono disponibili strumenti software molto efficaci per l'analisi delle reti sociali. Lo studio topologico della rete permette di concentrare l'attenzione su un numero relativamente limitato di nodi; tuttavia in molti casi pratici i candidati come target dell'attenzione del leader potrebbero essere troppo numerosi per lo stabilirsi di forti connessioni dirette (il rischio di sovraccarico è sempre presente). E' necessario quindi a questo punto indagare qualitativamente sulle connessioni principali che caratterizzano i candidati suddetti: tale

indagine è nei casi reali impossibile o eccessivamente onerosa da svolgere sull'intera rete, ma diventa praticabile una volta ristretto drasticamente il numero di nodi e link da considerare. Tramite la produzione di statistiche e di indicatori relativi all'intera rete, a sue porzioni e ai singoli nodi è così possibile individuare, tra l'altro, i punti d'attacco per una eventuale campagna di persuasione.

12. Il computer persuasivo

Il computer rappresenta il mezzo ideale per utilizzare in modo integrato ed efficiente le cinque forze della persuasione. In quanto strumento tecnologico, infatti, il computer garantisce un'apparente neutralità nell'esplorazione razionale delle relazioni di causa-effetto, nella descrizione di esperienze concrete, nelle simulazioni e negli esercizi di previsione; mobilita quindi tutta la forza persuasiva del "logos". Anche l'impatto su emozioni e sentimenti può essere formidabile: rispetto ad altri media, infatti, il computer garantisce l'interattività e quindi il coinvolgimento diretto delle persone che possono sentirsi partecipi in prima persona, percepire sé stessi come protagonisti o, quanto meno, interagire direttamente con i protagonisti o con modelli di ruolo eventualmente costruiti ad hoc. Il web, inoltre, è ricco di promesse (vere o fasulle che siano): le persone possono venir premiate, possono ricevere rinforzi positivi in associazione a determinati comportamenti, possono venire sostenute nelle loro opinioni e nelle loro decisioni. B. J. Fogg, psicologo sperimentale direttore del Persuasive Technology Lab della Stanford University, ha individuato tre modi fondamentali (Fogg, 2005) con i quali le tecnologie dell'informazione svolgono un ruolo di persuasione: il primo è quello di rendere più semplici, immediate ed efficienti alcune attività (calcoli, ricerche, elaborazioni varie) indicando percorsi privilegiati che diventano preferenzialmente più facili da seguire sul piano comportamentale; il secondo è quello di fornire contributi esperienziali che tendono a convincere le persone attraverso la "prova diretta"; il terzo si riferisce al ruolo di "attore sociale" in grado di creare e/o sviluppare un sistema di relazioni e quindi di comportarsi secondo gli stessi principi utilizzabili nell'interazione diretta tra persone.

Un'ultima importante caratteristica del computer consiste nella sua quasi totale integrazione all'interno dei nostri processi cognitivi. Ci riferiamo qui all'interessante "teoria della mente estesa" secondo la quale la straordinaria efficacia persuasiva delle tecnologie dell'informazione, opportunamente utilizzate, sta proprio nella loro capacità di strutturare gli stessi processi mentali delle persone che le utilizzano.

Il computer è oggi lo strumento cognitivo per eccellenza; funzionalità, questa, straordinariamente potenziata con l'avvento di internet e del world wide web, in particolare nella nuova accezione 2.0. Non certo per tutti, ma per molti il web costituisce una delle principali fonti di informazioni e di notizie utili per effettuare scelte, prendere decisioni, valutare alternative ed opportunità. Non deve quindi sorprendere il fatto che le

tecnologie dell'informazione stiano gradualmente assumendo caratteristiche e funzioni sempre più orientate verso la persuasione.

La straordinaria forza persuasiva ottenibile con le tecnologie dell'informazione può essere facilmente compresa sulla base delle teorie esposte in questo volume. In primo luogo, infatti, nessuno può essere insistente quanto un programma; siamo bombardati da mail, da richieste di dati, da offerte, da proposte di iscrizione a network, ecc. Il disturbo arrecato da ciascun evento è minimo ma è in genere fortemente associato alla nostra risposta in termini di ritardo e di certezza (cfr. par. 10); hanno quindi un'efficacia nello strutturare i comportamenti infinitamente superiore a quella di qualunque attore umano.

Un altro vantaggio è quello di poter combinare testo, suoni, grafici, figure, video, animazioni, collegamenti ipertestuali, simulazioni in modo da soddisfare qualunque preferenza percettiva dell'utente. Inoltre, attraverso la sinergia tra le diverse forme di comunicazione, è possibile ottenere un effetto di *framing* molto potente. E tutto può avere inizio da una interazione debole, come ad esempio l'invio di una e-mail; se questa colpisce l'attenzione, l'utente, con un semplice click, viene attirato su un sito all'interno del quale possa venire coinvolto anche emotivamente.

Il superamento del *trade-off* tra *reach* e *richness* è considerato da molti il vantaggio più importante delle tecnologie dell'informazione rispetto ai media tradizionali. Questi ultimi, infatti, per raggiungere molti contatti (*reach*) devono via via sacrificare la ricchezza dell'informazione trasmessa (*richness*): maggiore è il numero di persone raggiunte da un messaggio, minore è la profondità del messaggio stesso in termini di contenuti. Il web, invece, garantisce la scalabilità: è possibile aumentare all'infinito il raggio d'azione nella riproduzione e distribuzione di contenuti senza perdere nulla rispetto all'esperienza originale, che può essere anche interattiva.

Anche la pervasività di queste tecnologie è importante. Non solo siamo tutti potenzialmente sempre connessi alla rete, ma anche molti oggetti di uso comune incorporano possibilità di intervento "intelligente" sull'utente. Possono quindi attivarsi nel momento giusto e in ogni luogo per suggerire, proporre, ricordare, avvertire. Di fatto la capacità persuasiva della tecnologia ci segue e si manifesta anche nei luoghi e nei momenti più impensati, in cui magari non accetteremmo la presenza e le opinioni di qualunque altro essere umano.

Infine, c'è la possibilità di restare anonimi (anche se meno spesso di quanto possa sembrare). L'anonimità, anche se solo apparente, rende più liberi di esprimersi su argomenti "sensibili". Questa apertura, paradossalmente, ci rende più vulnerabili perché abbassa i filtri nei confronti dei messaggi e delle opzioni che ci vengono proposte. Qualche volta ciò aiuta a cambiare in meglio, potendo ricercare consigli ed assistenza che le inibizioni ci impediscono di chiedere a viso aperto. In altri casi, però, apre una breccia a manovre persuasive particolarmente subdole.

La tecnologia interviene per modificare opinioni, atteggiamenti e comportamenti attraverso sei meccanismi. Il primo è quello della riduzione, che consiste nella semplificazione estrema di un compito complesso: basta un click! Con un click, opportunamente sollecitato, effettuato al momento giusto possiamo cambiare gestore telefonico, effettuare acquisti e prenotazioni, esprimere preferenze. Poiché la risposta del computer e della rete è in genere molto veloce, siamo gratificati da un feed-back ad alto grado di associazione che rinforza l'utilizzazione dello strumento.

Un altro meccanismo di persuasione è quello che Fogg definisce "effetto tunnel". Alcuni strumenti informatici, con il pretesto di guidare l'utente nello svolgimento di attività complesse, come ad esempio l'installazione di un software, lo istrucono in un percorso in cui, passo dopo passo, vengono fornite istruzioni, richiesti dati (qualche volta anche molto personali), proposte azioni. Le persone che hanno aderito inizialmente al percorso, per il noto principio di coerenza (cfr. pr. 9) tendono ad autoconvincersi della validità delle proposte e a rimanere nel "tunnel" anche in presenza di qualche indizio non proprio tranquillizzante.

Il computer permette poi un livello di personalizzazione delle proposte senza precedenti. Attraverso sofisticate tecniche di *profiling* le abitudini, i bisogni e i gusti degli utenti possono essere ricostruiti con estrema precisione. Possono così essere forniti suggerimenti, informazioni, proposte che risultano quasi sempre graditi proprio perché percepiti come corrispondenti ad effettive esigenze; e se anche non si manifesta il comportamento effettivamente desiderato, l'utente non si sente disturbato e non ritiene di aver subito invasioni della privacy. Se poi l'intervento della tecnologia è non solo fortemente personalizzato, ma anche veicolato al momento giusto (come i suggerimenti che appaiono quando viene effettuata una ricerca su Google) l'efficacia può essere veramente notevole.

La possibilità di monitorare un numero rilevante di persone costituisce un'altra fonte di potere persuasivo. Ad esempio all'interno di una grande organizzazione la tecnologia consente non solo di osservare gli accessi alla rete, ma anche di sorvegliare in modo più diretto lo svolgimento delle varie attività. Una corretta associazione di premi e sanzioni con il risultato del monitoraggio può avere grande efficacia nello *shaping* dei comportamenti virtuosi e nell'estinzione dei comportamenti opportunistici. Ci si può anche avvalere di funzioni di automonitoraggio per il miglioramento personale e per eliminare o ridurre cattive abitudini.

Nel paragrafo 9 abbiamo visto come il coinvolgimento costituisca una efficace tattica di persuasione. Il computer, la rete e, in generale, i fornitori di servizi sono in grado di offrire esperienze molto coinvolgenti attraverso strumenti di simulazione, offrendo abbonamenti di prova a scadenza, proponendo l'ingresso in realtà e mondi virtuali.

Infine, i prodotti informatici possono comportarsi come "attori sociali", attivando le varie tattiche di influenza che abbiamo analizzato nel paragrafo 9. La sensazione che l'utente riceve è quella di una presenza sociale intelligente, che viene di solito comunicata mediante cinque elementi fondamentali. Uno di questi è senz'altro l'aspetto fisico, ottenuto con l'uso di grafiche ed animazioni particolari in grado di fornire stimoli che ricordano quelli ottenibili da un essere umano. Altrettanto si può dire per i programmi che portano gli utenti a ritenere che il computer sia dotato di emozioni più o meno complesse; questi elementi psicologici possono essere molto semplici, come ad esempio gli "emoticon", oppure anche molto sofisticati e in grado di comunicare una personalità: non è un caso che moltissime persone, per riferirsi indirettamente al computer con cui stanno interagendo, utilizzino il termine "lui", quasi ad indicare esplicitamente un soggetto dotato di una propria individualità. La sensazione di presenza sociale può essere poi generata con l'uso di un linguaggio particolare, riconoscendo l'utente al primo accesso, chiamandolo per nome, fornendo suggerimenti, con una terminologia che evoca un rapporto da "vecchio amico". Ringraziare ed elogiare l'utente sulla base del comportamento da lui manifestato (acquisti, suggerimenti, informazioni, indicazioni su altri potenziali utenti/clienti, ecc.) ha sempre un effetto: è un feedback di rilevanza modesta, ma ad altissimo grado di associazione e quindi, se ben congegnato, finisce con l'essere molto efficace. Quasi tutti i prodotti informatici con cui interagiamo rispettano i meccanismi sociali caratteristici delle transazioni tra persone, cioè tutte le regole non codificate di buona educazione, ma nello stesso tempo di discreta insistenza, che

conducono alla buona conclusione di un acquisto, di un affare, ecc.; un esempio riguarda le richieste di registrazione di un prodotto appena acquistato o scaricato dalla rete che vengono proposte in modo garbato, senza interferire con l'uso del prodotto stesso (la finestra di dialogo può generalmente essere chiusa con un semplice click), ma senza prevedere l'opzione "no": in caso di insuccesso, infatti, la richiesta viene riproposta automaticamente ad intervalli più o meno regolari. Infine, il computer può assumere un ruolo sociale ben definito: insegnante, tutor, antagonista, valutatore, amico, capo, servitore, ecc.; ad esempio il motore di ricerca "Ask Jeeves" evocava esplicitamente la figura di un maggiordomo.

A tutto ciò aggiungiamo che anche la velocità ed affidabilità raggiunte dai motori di ricerca contribuiscono all'affermarsi del web come fonte primaria ed influente di contenuti, di informazioni, di opinioni. Ovviamente non è solo questione di efficienza, ma anche di reputazione, come dimostra il caso di Google. Tuttavia, un lato negativo del web è costituito dal fatto che non è difficile creare artificialmente un'aura di credibilità per un sito fraudolento: architettura raffinata, contenuti formalmente ben presentati, facilità di accesso e di ricerca interna, aspetto autorevole, link abbondanti, finte recensioni di utenti entusiasti possono trarre in inganno anche i più esperti dei navigatori.

13. Conclusioni

Oggi è di moda parlare di “organizzazione piatta”, di delega, di *empowerment*; però al centro delle questioni interpersonali nelle organizzazioni moderne c'è una continua lotta di potere tra gli interessi collettivi e quelli individuali. E' difficilissimo sviluppare un clima organizzativo di tipo *win-win* che porti spontaneamente all'allineamento degli interessi di tutti con quelli dell'organizzazione. La prevalenza degli interessi personali porta ai giochi di potere, distorce la cultura aziendale e quindi, di conseguenza determina un clima distruttivo. È evidente che attuare un processo di delega in un tale contesto non solo non aiuta a creare sentimenti di cooperazione e fiducia, ma enfatizza il livello di scontro (anche l'ottenere o meno una delega diventa oggetto di giochi di potere tra individui e/o tra coalizioni di individui) e fa peggiorare ulteriormente l'atmosfera. Paradossalmente spesso le persone che hanno ricevuto deleghe si trasformano in capetti dispotici che godono nell'esercizio del potere acquisito e lo usano a proprio favore negli scontri interni.

Persuadere (cioè convincere e motivare) le persone è essenziale per innescare un circolo virtuoso che porti al miglioramento del clima organizzativo. Per convincere dei vantaggi della cooperazione rispetto allo scontro è necessario un forte investimento in capitale umano e sociale. La possibilità di ottenere il massimo delle prestazioni individuali dipende infatti dalla capacità di integrare, come componenti che si rafforzino reciprocamente di un unico sistema di apprendimento, formazione, meccanismi motivazionali e di incentivazione, comunicazione aziendale, processi di condivisione delle conoscenze. Il successo di un sistema di questo tipo è immediatamente riconoscibile dalla soddisfazione per il lavoro, dal senso di appartenenza, dall'orgoglio, dal livello di ingaggio manifestati dalle persone. Purtroppo, nonostante siano ormai ben conosciute teorie, metodi e *best practices*, poche sono le organizzazioni che dispongono di strumenti di *governance* all'altezza delle nuove esigenze ed aspettative.

Solo con elevati livelli di motivazione intrinseca si può ottenere gradualmente un clima in grado di generare benefici significativi. Le organizzazioni in cui ciò si verifica possiedono alcuni tratti caratteristici: le persone manifestano un elevato senso di appartenenza e di identità; numerosi eventi sociali vengono proposti e vissuti con interesse e soddisfazione, assumendo un forte significato simbolico; obiettivi e valori sono ampiamente condivisi; predomina una diffusa atmosfera di entusiasmo e di fiducia piuttosto che di cinismo (come purtroppo accade in molte strutture); la natura del contesto

competitivo e dei concorrenti è chiaramente percepita; un osservatore esterno coglie il senso della cultura aziendale e del clima organizzativo a tutti i livelli, dall'usciera che lo accoglie all'ingresso fino all'amministratore delegato.

Bibliografia

Ajzen, I. (2005) *Attitudes, personality and behavior*. Open University Press / McGraw-Hill.

L. Anolli (2006) *Fondamenti di psicologia della comunicazione*, Il Mulino Manuali.

M. Argyle (1994) *The psychology of interpersonal behaviour*, Penguin, London.

C. Argyris (1957) *Personality and organization*, Harper, New York.

G. Beattle (2004) *Visible thought. The new psychology of body language*, Routledge, New York.

E. L. Bernays (1928) *Propaganda*, Horace Liveright, New York.

D. J. Boorstin (1962) *The Image: A Guide to Pseudo-events in America*, Vintage Books, New York.

W. Chan Kim, R. Mauborgne (2005) *Strategia oceano blu*, Etas, Milano.

R. B. Cialdini (2001) *Influence. Science and practice*, Allyn and Bacon.

R. B. Cialdini (2007) *Influence. The psychology of persuasion*, Collins.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press.

B. J. Fogg (2005) *Tecnologia delle persuasione*, Apogeo.

D. Goleman (1995) *Emotional intelligence*, Bantam Books, New York. (Pubblicato anche nella BUR Saggi, 2003, con il titolo *Intelligenza emotiva*)

D. Goleman (1998) *Working with emotional intelligence*, Bantam Books, New York.

D. Goleman (2001a) What makes a leader? *Harvard Business Review on What Makes a Leader*, Harvard Business School Press, MA.

D. Goleman (2001b) Leadership that gets results, *Harvard Business Review on What Makes a Leader*, Harvard Business School Press, MA.

G. Harré e G. Gillet (1996) *La mente discorsiva*, Cortina Editore, Milano

P. Hartley (1999) *Interpersonal communication*, Routledge.

Herzberg, F.I. 1987, 'One more time: How do you motivate employees?', *Harvard Business Review*, Sep/Oct87, Vol. 65 Issue 5, pp. 109-120.

Herzberg, Frederick (1959), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons

K. Hogan, J. Speakman (2006) *Covert persuasion. Psychological tactics and tricks to win the game*, John Wiley & Sons.

- S. Iyengar, S. Ansolabehere (1995) *Going Negative: How Campaign Advertising Shrinks and Polarizes the Electorates*, The Free Press, New York.
- J. Komaki (1986) Towards effective supervision: an operant analysis and comparison of managers at work, *Journal of Applied Psychology*, v. 71, n.1, pp. 270-279.
- R. Kreitner, A. Kinicki (2004) *Comportamento organizzativo*, Apogeo, Milano.
- A. La Bella (2005) *Leadership*, Apogeo, Milano.
- A. La Bella, M. A. Barchiesi (2007) *Bagliori di leadership*, e-book Masterimpresa, Roma.
- A. La Bella, E. Battistoni (2009) *Economia e organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano.
- A. La Bella e A. La Bella (2011) *Convincere e motivare. Arte e tecnica della persuasione*, di prossima uscita.
- A. La Bella, G. Capece (2011) *Direzione d'impresa*, di prossima uscita.
- E. Langer, A. Blank, B. Chanowitz (1978) The mindlessness of ostensibly thoughtful action: the role of "placebic" information in interpersonal interaction, *Journal of personality and social psychology*, 10, pp. 215-221.
- A. Lupia, M. D. McCubbins (1998) *The Democratic Dilemma: Can Citizens Learn What They Need to Know?* New York: Cambridge University Press.
- A. Lupia, M. D. McCubbins and S. L. Popkin (eds., 2000) *Elements of Reason: Cognition, Choice, and the Bounds of Rationality*. New York: Cambridge University Press.
- G. Mininni (2000) *Psicologia del parlare comune*, Grasso, Bologna.
- A. & B. Pease (2004) *The definitive book of body language*, Orion, London.
- L. Sussman (1999) How to frame a message: the art of persuasion and negotiation, *Business Horizons*, July-August.

Gli Autori

Agostino La Bella (www.agostinolabella.com) è professore ordinario di Ingegneria gestionale e Prorettore all'organizzazione e sviluppo nell'Università di Roma "Tor Vergata".

Alessandra La Bella ha conseguito la laurea magistrale in Ingegneria gestionale nel 2006, il Master in Ingegneria dell'Impresa nel 2007 e il dottorato di ricerca in Ingegneria economico-gestionale nel 2009. Attualmente lavora in NTV, presso la Direzione Viaggiatori, come responsabile dell'informazione al pubblico.