

ROBERT B. CIALDINI

LE ARMI DELLA PERSUASIONE

COME E PERCHÉ
SI FINISCE COL DIRE DI SÌ



 GIUNTI

S A G G I G I U N T I

SCIENZE UMANE

a cura di
Alberto Oliverio

Robert B. Cialdini

Le armi della persuasione

Come e perché si finisce col dire di sì

Presentazione di
Assunto Quadrio

Traduzione di Gabriele Noferi

Titolo originale:

Influence. The Psychology of Persuasion

Quill William Morrow and Company, Inc., New York

© 1984, 1993 by Robert Cialdini

È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo,
se non espressamente autorizzata dall'editore.

www.giunti.it

© 1995, 20101 Giunti Editore S.p.A.

Via Bolognese, 165 - 50139 Firenze - Italia

Via Dante, 4 - 20121 Milano - Italia

ISBN 9788809764606

Edizione digitale realizzata da Simplicissimus Book Farm srl

Prima edizione digitale 2010

Presentazione

È capitato anche a me come, credo, a molti altri colleghi che si occupano di psicologia sociale di essere interpellato ogni tanto per qualche conferenza in tema di “comunicazione persuasiva” oppure di essere richiesto come consulente per qualche campagna pubblicitaria o propagandistica di tipo commerciale o politico. Ogni volta che mi sono state rivolte delle richieste di questo genere non ho potuto evitare una certa ambivalenza ed un certo disagio. Da un lato, infatti, riconosco di aver provato un certo compiacimento per essere ritenuto appartenente alla categoria di coloro che conoscono ed usano le “armi della persuasione”; dall’altra mi sono sentito colpevole, vuoi di presunzione vuoi, al contrario, di truffa ai danni delle persone da persuadere.

Ogni volta, poi, che, a posteriori, mi sono stati illustrati i risultati efficaci di qualche azione o campagna persuasiva, mi sono trovato nuovamente a disagio ed ho cercato in ogni modo di trovare una spiegazione “eccezionale” del fenomeno di influenzamento perché, in sostanza, mi disturba dover constatare che, negli anni 2000, l’umanità così esperta e tecnologicamente progredita continui a manifestare tanta ingenuità e tante debolezze.

Probabilmente l’illusione razionale che mi porto dietro sin dai tempi del liceo ha resistito bene a tutta la psicologia che ho studiato e praticato; ha esorcizzato tutte le diavolerie regressive di cui parla la psicologia sociale o clinica: conformità, imitazione, suggestione, identificazione, plagio e via dicendo. Così io continuo a pensare che millenni di storia, di filosofia,

di cultura non siano passati invano e che l'umanità debba pure decidersi a mostrare che ha imparato a riconoscere quei meccanismi che ha visto tante volte rappresentati in tragedie o commedie. Non può essere quindi che l'ignoranza e la dipendenza ipocritica siano tanto ampiamente diffuse come ci raccontano gli psicologi o i persuasori occulti: la suggestionabilità non può essere che un fenomeno di minoranza che avrà vita breve.

Partendo da queste premesse è comprensibile come io non simpatizzi né con i persuasori e neppure con i persuasi che mi appaiono, in qualche modo, colpevoli anch'essi; e come io continui a sperare che almeno i nostri posteri siano un po' meno eterodiretti e riescano a liberarsi di tutti quei manipolatori del consenso che sfruttano le loro debolezze ed il loro narcisismo.

Ho scritto questa premessa "personalizzata" per poter confessare che ho affrontato la lettura del volume di Cialdini con molti pregiudizi pensando di trovarlo divertente ma con qualche pecca di superficialità. Invece ho dovuto ricredermi: il volume è davvero divertente e per niente superficiale. È chiaro, non saccente né cinico ma ampiamente documentato su quel che dice, con un continuo riferimento ad esperienze di laboratorio o sul campo.

Cialdini illustra gli abissi dell'umana persuadibilità, ma lo fa in modo che l'umanità stessa non ne esca priva di dignità. L'ambizione del volume è dichiarata esplicitamente dall'autore: dimostrare che le varie tecniche di "acquiescenza" (come egli le chiama) sono riconducibili a sei diverse categorie, ognuna delle quali corrisponde ad un principio psicologico di base, un fattore che «...orienta e dirige il comportamento umano e pertanto dà alle tattiche usate il loro potere».

I sei principi che compongono questa sorta di sistema persuasorio sono elementi ben conosciuti dell'universo psicosociale: la coerenza-impegno, la reciprocità, la riprova sociale (o imitazione), l'autorità, la simpatia, la scarsità (o timore di restare privi di qualcosa). Ciascuno di questi principi, nelle sue

molteplici incarnazioni teoriche e pratiche, rappresenta un fattore motivazionale molto importante, un elemento portante del comportamento individuale e sociale in ogni sfera della convivenza e dell'azione, un dato, quindi, di abitudine, consueto e rassicurante. Non meraviglia dunque che noi siamo sempre pronti ad accettare esempi o argomentazioni, situazioni anche nuove che si riferiscano ad uno di tali fattori.

Se un persuasore fa appello alla mia coerenza non mi trascina affatto su un terreno nuovo e quindi ansiogeno; al contrario, egli mi dà l'illusione di combattere sul mio terreno abituale, di mantenere o ricostituire un equilibrio consueto. Basta che egli inserisca la sua argomentazione con un minimo di abilità per trovarmi disponibile a pensare od agire come egli vuole. Lo stesso accade per ogni altro fattore; pensiamo al meccanismo della reciprocità: è talmente abituale e diffuso che non ho difficoltà a lasciarmi guidare da esso. Anzi, è la sua mancanza a pormi in crisi, ad indebolire le mie difese e le mie diffidenze ed è proprio su questo che il persuasore fa leva.

Il sistema proposto da Cialdini è scientificamente attendibile. Ma lo stesso autore ci pone in guardia contro di esso proprio sottolineandone l'attendibilità. La sua argomentazione, che chiude il volume in un ultimo capitolo critico, parte da premesse che la psicologia cognitiva ci ha abituato a considerare: l'uomo è un risparmiatore di energie cognitive, un abile scopritore di euristiche e altre scorciatoie di ragionamento; sa trarre conclusioni da un minimo di informazioni e compiere sintesi fulminee su pochi dati presenti.

Se questo è vero, afferma Cialdini, dobbiamo stare in guardia doppiamente contro i persuasori occulti; probabilmente essi conoscono le nostre abitudini cognitive e soprattutto la necessità ineliminabile di procedere in modo "economico", di cogliere segnali parziali ed incompleti, informazioni sommarie. Può darsi che essi siano tentati di colpirci proprio "lungo le scorciatoie" del pensiero per indurci ad azioni e decisioni sbagliate; quelle scorciatoie a cui non possiamo affatto rinunciare perché ormai il rapporto fra informazioni possibili

e capacità di elaborazione mentale è divenuto quasi impossibile.

Occorre quindi un “contrattacco”: non indiscriminato, non generalizzato ma limitato a quei persuasori che «falsificano, adulterano o fabbricano di sana pianta quei segnali che naturalmente attivano le nostre risposte automatiche...». Ma vi sono anche coloro che «si comportano lealmente» e possono essere considerati «alleati in un proficuo gioco di scambio...». Sono quegli informatori sociali che lavorano su dati reali e che quindi svolgono un proficuo ruolo di guida ed orientamento del comportamento altrui.

ASSUNTO QUADRIO

Le armi della persuasione

Come e perché si finisce col dire di sì

*Questo libro è dedicato
al mio adorato figlio Chris*

Introduzione

Ormai posso ammetterlo tranquillamente. Per tutta la vita sono stato un ingenuo. Per quel che riesco a ricordare, sono stato facile preda di venditori, esattori, rappresentanti, operatori d'ogni genere. È vero, solo alcune di queste persone avevano scopi disonesti: gli altri – per esempio, gli inviati di certe istituzioni benefiche – erano animati dalle migliori intenzioni. Fa lo stesso. Con una frequenza imbarazzante, mi sono trovato in possesso di abbonamenti a riviste che non desideravo affatto, o di biglietti per un ballo di beneficenza. Probabilmente questo antico *status* di vittima designata spiega il mio interesse per lo studio dell'acquiescenza. Quali sono esattamente i fattori che inducono una persona a dire di sì alle richieste di un'altra? E quali sono le tecniche che sfruttano con più efficacia questi fattori? Perché una richiesta formulata in un certo modo viene respinta, mentre una richiesta identica presentata in maniera leggermente diversa ottiene il risultato voluto?

E così, come psicologo sociale, ho cominciato a fare ricerche sulla psicologia dell'acquiescenza. Dapprima il lavoro di ricerca prese la forma di esperimenti eseguiti per lo più in laboratorio su studenti universitari. Volevo scoprire i principi psicologici che intervengono nella tendenza ad accondiscendere alle richieste. Oggi gli psicologi ne sanno abbastanza su questi principi, quali sono e come agiscono. Io li ho definiti "armi di persuasione"; alcune delle più importanti le descriverò nei capitoli di questo libro.

Dopo qualche tempo, però, cominciai ad accorgermi che il lavoro sperimentale, benché importante, non bastava. Non mi

permetteva di giudicare l'importanza di quei principi fuori delle mura del laboratorio e dell'università dove li esaminavo. Mi resi conto che se volevo capire appieno la psicologia dell'acquiescenza, avrei dovuto allargare il mio campo d'indagine. Avrei dovuto studiare i professionisti della persuasione, le stesse persone che spesso avevano usato quei principi su di me con tanto successo. Loro sanno che cosa funziona e che cosa non funziona: lo garantisce la legge della sopravvivenza. Il loro mestiere è farci acconsentire alle richieste e i loro mezzi di sostentamento dipendono proprio da questo. Quelli che non sanno portare la gente a dire di sì ben presto escono di scena, quelli che lo sanno fare rimangono e prosperano.

Naturalmente, i professionisti della persuasione non sono i soli a conoscere e usare questi principi a proprio vantaggio. Noi tutti li utilizziamo e ne cadiamo vittime in qualche misura, nei nostri rapporti quotidiani con i vicini, gli amici, la donna o l'uomo amato, i figli. Ma lo specialista ha molto più della nostra vaga e dilettesca cognizione di ciò che funziona o no. Pensandoci, mi sono convinto che queste persone rappresentavano la fonte più ricca d'informazione cui potessi accedere. Per quasi tre anni, ho combinato i miei studi sperimentali con un programma decisamente più divertente di immersione sistematica nel mondo dei professionisti della persuasione: venditori, esattori, addetti alla selezione del personale, pubblicitari ed altri ancora.

Lo scopo era osservare dall'interno le tecniche e le strategie usate dagli specialisti. Il mio programma di osservazione ha preso varie forme: interviste, a volte con i professionisti della persuasione, a volte coi loro nemici naturali (per esempio, poliziotti della squadra antitruppe, associazioni di consumatori); in altri casi l'analisi dei materiali scritti mediante i quali le tecniche della persuasione vengono tramandate da una generazione all'altra, manuali di vendita e simili.

Ma soprattutto ho adottato l'osservazione partecipante, un metodo di indagine in cui il ricercatore funge quasi da spia. Con intenzioni e identità contraffatte, il ricercatore si infila

nell'ambiente che gli interessa e diventa un membro a pieno titolo del gruppo che intende studiare. Così, quando volevo capire le tattiche di persuasione delle organizzazioni di vendita di enciclopedie (o aspirapolvere, o ritratti fotografici, o lezioni di ballo), rispondevo a un annuncio che ricercava aspiranti venditori da sottoporre a un corso di addestramento e mi facevo quindi insegnare i loro metodi. Con strategie simili ma non identiche, sono riuscito a introdurmi in agenzie di pubblicità, di pubbliche relazioni, di raccolta di fondi, per esaminare le loro tecniche. Gran parte dei dati che riferisco in questo libro proviene quindi dalla mia esperienza nelle mentite spoglie di professionista della persuasione, o aspirante tale, nelle più varie organizzazioni dedite a ottenere l'assenso delle persone.

Un aspetto di ciò che ho imparato in questi anni di osservazione partecipante è stato molto istruttivo. Benché esistano migliaia di tattiche diverse che gli specialisti dell'acquiescenza usano per ottenere l'assenso, la maggior parte rientra in sei categorie base. Ciascuna di queste categorie è governata da un principio psicologico fondamentale che orienta e dirige il comportamento umano e pertanto dà alle tattiche usate il loro potere. Il libro è organizzato intorno a questi principi, uno per capitolo. I principi – coerenza, reciprocità, riprova sociale, autorità, simpatia e scarsità – sono esaminati ciascuno alla luce della funzione che svolgono nella società e dei modi in cui la loro enorme forza può essere utilizzata dai professionisti della persuasione, che sanno introdurli abilmente nelle loro richieste di acquisti, donazioni, concessioni, voti, assenso, ecc.

Vale la pena di notare il fatto che non ho incluso, fra i sei principi sopra citati, la semplice regola dell'interesse materiale, secondo la quale le persone intendono ottenere il massimo del vantaggio con il minimo del costo. Da questa omissione non è affatto lecito inferire che io ritenga ininfluyente, nei nostri processi decisionali, il desiderio di ottimizzare il rapporto tra costi e benefici: anzi, dai dati di cui dispongo, i professionisti della persuasione sembrano ben consapevoli del po-

tere di questa regola. Nelle mie ricerche, infatti, mi è spesso capitato di osservare specialisti che facevano uso (talvolta in modo onesto, talvolta no) dell'irresistibile approccio che consiste nel far subodorare un buon affare. Ho scelto di non trattare separatamente in questo libro la regola dell'interesse materiale semplicemente perché la considero niente più che un dato motivazionale, un fattore implicito in ogni scelta, che va indubbiamente riconosciuto come importante ma che non necessita di una descrizione dettagliata.

Infine, di ogni principio si esamina l'attitudine a produrre un certo tipo preciso di acquiescenza automatica e distratta, cioè la disponibilità a dire di sì senza rifletterci prima. I dati fanno pensare che il ritmo sempre più accelerato della vita moderna e l'ingorgo d'informazioni renderanno sempre più diffusa in futuro questa forma particolare di acquiescenza inconsulta. Sarà quindi sempre più importante per la società capire il come e il perché della persuasione automatica.

È passato ormai del tempo da quando la prima edizione di questo libro è stata pubblicata. Nel frattempo, sono intervenuti alcuni cambiamenti di cui, in questa nuova edizione, ritengo si debba tener conto. In primo luogo, adesso sappiamo di più sulla persuasione. Lo studio dell'acquiescenza, dell'influenza e dei mutamenti decisionali ha compiuto molti progressi, e i capitoli che seguono sono stati adattati in modo da riflettere l'avanzamento della ricerca. Oltre ad aggiornare il vecchio materiale, mi è parso comunque opportuno tenere in qualche considerazione le reazioni dei lettori della prima edizione delle *Armi della persuasione*. Molte persone, dopo la lettura del libro, mi hanno scritto per comunicarmi come alcuni dei principi da me illustrati avevano agito su loro stessi in qualche particolare circostanza concreta: ne sono risultate delle brevi descrizioni di fatti quotidiani che ho inserito in una serie di appendici alla fine di ogni capitolo, e che illustrano chiaramente con quale facilità e frequenza possiamo essere vittime delle armi della persuasione nella nostra vita quotidiana.

Desidero ringraziare le seguenti persone che, sia direttamente sia tramite i loro esercitatori universitari, hanno dato il loro contributo al materiale riportato in tali appendici: Pat Bobbs, Mark Hastings, James Michaels, Paul R. Nail, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Dan Swift e Karla Vasks. Infine, vorrei invitare anche i lettori di questa nuova edizione a farmi pervenire (presso il Dipartimento di Psicologia della Arizona State University, Tempe, Arizona, 85287-1104) simili esempi e descrizioni, che potrebbero venire inseriti in un'eventuale terza edizione del volume.

RINGRAZIAMENTI

Molte persone meritano il mio apprezzamento per l'aiuto che ha reso possibile questo libro. Vari colleghi dell'Università hanno letto l'intero manoscritto nella sua prima stesura, facendo acute osservazioni che hanno molto contribuito a rendere migliore la versione successiva. Essi sono Gus Levine, Doug Kenrick, Art Beaman e Mark Zanna. Inoltre, la prima versione è stata letta da alcuni amici e familiari – Richard e Gloria Cialdini, Bobette Gorden e Ted Hall – che mi hanno offerto non solo il sostegno emotivo di cui avevo tanto bisogno, ma anche lucidi commenti nel merito.

Un altro, più ampio, gruppo di persone mi ha dato utili suggerimenti su singoli capitoli o parti del libro: Todd Anderson, Sandy Braver, Catherine Chambers, Judy Cialdini, Nancy Eisenberg, Larry Etkin, Joanne Gersten, Jeff Goldstein, Betsy Hans, Valerie Hans, Joe Hepworth, Holly Hunt, Ann Inskeep, Barry Leshowitz, Darwyn Linder, Debbie Littler, John Mowen, Igor Pavlov, Janis Posner, Trish Puryear, Marilyn Rall, John Reich, Peter Reigen, Diane Ruble, Phyllis Sensenig, Roman Sherman e Henry Wellman.

Alcuni hanno avuto un ruolo determinante nelle fasi iniziali del lavoro. John Staley è stato la prima persona in campo editoriale a riconoscere le possibilità di riuscita del mio progetto. Jim Sherman, Al Goethals, John Keating e Dan Wegner hanno scritto fin dall'inizio delle recensioni positive che hanno incoraggiato l'autore non meno degli editori. Larry Hughes, presidente della casa editrice William Morrow & Co., ha mandato un biglietto breve ma entusiastico che mi ha trasmesso nuove energie per il lavoro che ancora mi aspettava. Ultima, ma non certo in ordine d'importanza, Maria Guarnaschelli ha creduto con me fin dall'inizio nel libro che intendevo scrivere. È merito delle sue cure editoriali se il prodotto finito rimane in sostanza fedele a quell'idea originaria, sia pure molto migliorato. Per i suoi lucidi consigli e i suoi grandi sforzi nell'interesse del mio libro, le sono estremamente grato.

Inoltre, sarebbe imperdonabile non riconoscere la competenza e l'efficienza di Sally Carney nella preparazione del manoscritto e i saggi consigli del mio avvocato Robert Brandes.

Infine, durante tutto il lavoro, nessuno mi è stato più vicino di Bobette Gorden, che l'ha vissuto con me parola per parola.

I

La persuasione

Tutto dovrebbe essere reso il più semplice possibile, ma non più semplice ancora.

– ALBERT EINSTEIN

Un giorno mi arrivò la telefonata di un'amica che di recente aveva aperto in Arizona un negozio di bigiotteria indiana. Aveva una gran fretta di comunicarmi una notizia curiosa: era successa una cosa strana e pensava che come psicologo forse avrei saputo spiegargliela. Si trattava di un certo lotto di turchesi che aveva avuto difficoltà a vendere. La stagione turistica era al culmine, il negozio era pieno di clienti come non mai, i monili con i turchesi erano di buona qualità per il prezzo richiesto, eppure non si vendevano. La mia amica aveva tentato un paio dei soliti trucchi, mettendo in evidenza i turchesi nella vetrina e dando ordine ai commessi di richiamare l'attenzione su quegli articoli, ma nemmeno questo era servito.

Alla fine, la sera prima di partire per un giro di acquisti, ormai esasperata, scarabocchiò un biglietto per la direttrice del negozio: "Questo plateau: tutti i prezzi $\times 1/2$ ", sperando soltanto di sbarazzarsi degli articoli che non sopportava più di vedere, anche a costo di rimmetterci. Quando tornò, dopo qualche giorno, non si stupì che fossero stati venduti fino all'ultimo. Quello che la lasciò sbalordita fu scoprire che l'impiegata aveva capito male il suo appunto scritto in fretta e furia, leggendo " $\times 2$ " invece che " $\times 1/2$ ": tutto il lotto era stato venduto al doppio del prezzo originale!

Fu a questo punto che mi chiamò. Pensavo di aver capito che cos'era successo ma le dissi che, se voleva che le spiegassi le cose per bene, avrebbe dovuto ascoltare la storia che avevo da raccontarle io. In realtà la storia non è mia: riguarda le mamme tacchine e appartiene alla scienza relativamente nuova dell'etologia, lo studio degli animali nel loro habitat naturale. Le tacchine sono buone madri, affettuose, attente e protettive. Passano gran parte del tempo ad accudire, scaldare, pulire e raccogliere sotto di sé i piccoli. Ma nel loro metodo c'è in effetti qualcosa di strano. Praticamente tutto questo comportamento materno è messo in moto da una cosa sola: il "cip-cip" dei piccoli.

Altri elementi d'identificazione dei pulcini, come l'odore, l'aspetto o le qualità tattili, sembrano avere una parte del tutto secondaria: se il piccolo fa "cip-cip" la madre si prende cura di lui, altrimenti lo ignora e in qualche caso lo può persino aggredire e uccidere.

Fino a che punto le madri tacchine si basano su quest'unico suono l'ha dimostrato drammaticamente Fox nella sua descrizione di un esperimento con una mamma tacchina e una puzzola impagliata.¹ Per una tacchina con i piccoli la puzzola è un nemico naturale, accolto con strepito e beccate furiose: bastava avvicinarle con un filo l'animale impagliato, come hanno accertato gli sperimentatori, perché la tacchina l'aggredisse con violenza. Ma se dentro la stessa puzzola impagliata era nascosto un registratore che emetteva il "cip-cip" dei piccoli tacchini, ecco che la madre non solo l'accettava ma la prendeva sotto l'ala. Spegnendo il registratore, l'attaccava di nuovo.

Quanto ci sembra ridicola in queste circostanze la tacchina, che abbraccia un suo nemico naturale solo perché fa "cip-cip" e maltratta o uccide uno dei suoi pulcini solo perché non lo

1. Per una descrizione completa dell'esperimento con la tacchina e la puzzola impagliata, si veda Fox (1974).

fa! Sembra un automa, i cui istinti materni sono controllati ciecamente da un segnale sonoro. Gli etologi ci dicono che questo tipo di cose è tutt'altro che esclusivo dei tacchini: modelli d'azione regolari e automatici hanno cominciato ormai a individuarli in molte specie diverse.

Questi “schemi fissi d'azione” possono implicare sequenze di comportamento anche molto complicate, come un intero rituale di corteggiamento o accoppiamento. Una caratteristica fondamentale di questi schemi è che i comportamenti di cui sono costituiti si presentano ogni volta virtualmente allo stesso modo e nello stesso ordine. È quasi come se lo schema d'azione fosse registrato su una pista magnetica dentro l'animale: quando la situazione richiede il corteggiamento, ecco che parte il nastro del corteggiamento, quando la situazione chiama in causa le cure materne, entra in funzione la pista dov'è registrato il comportamento materno. È come premere il tasto play di un registratore: immancabilmente si “sbobina” tutta intera la sequenza fissa di comportamenti.

La cosa più interessante in tutto questo è il modo in cui i vari programmi vengono attivati. Quando un animale maschio difende il suo territorio, per esempio, è l'intrusione di un altro maschio della stessa specie il segnale che fa partire il programma “difesa territoriale”, con i suoi comportamenti di rigida vigilanza, minaccia e, se ce n'è bisogno, combattimento. Ma c'è una bizzarria in tutto il sistema. Non è il maschio rivale nella sua globalità a far scattare il programma, ma è solo un qualche lineamento specifico il segnale scatenante. Spesso il segnale è dato da un aspetto minuscolo di quella totalità che è l'intruso che si avvicina, a volte anche solo una sfumatura di colore. Gli esperimenti degli etologi hanno dimostrato, per esempio, che un pettirosso maschio attacca con violenza un semplice ciuffo di piume pettorali rosse, come se un rivale avesse invaso il suo territorio, mentre ignora del tutto un esemplare perfetto di pettirosso maschio impagliato *senza* le piume rosse sul petto; risultati simili si sono ottenuti con un'altra specie di uccelli, dove il segnale che scatena la difesa

territoriale è una particolare sfumatura di azzurro sul petto del maschio.²

Prima di ridere compiaciuti della facilità con cui gli animali inferiori si lasciano ingannare da certi segnali scatenanti, mettendo in moto reazioni del tutto inadatte alla situazione, è bene che ci rendiamo conto di due cose.

Primo, gli schemi fissi d'azione automatici di questi animali funzionano benissimo nella grande maggioranza dei casi. Per esempio, poiché solo i pulcini sani e normali di tacchino producono quel particolare "cip-cip", non è assurdo che la tacchina risponda col comportamento materno a quel singolo segnale. Basta che reagisca a quell'unico stimolo perché la mamma tacchina si comporti quasi sempre nel modo dovuto: ci vuole proprio la malignità di uno scienziato per far sembrare stupida la sua risposta automatica. La seconda cosa importante da capire è che anche noi abbiamo i nostri programmi preregistrati. E, benché di solito funzionino a nostro vantaggio, il segnale che li mette in moto può essere usato per abbindolare anche noi e farceli eseguire nel momento meno opportuno.³

Questa analogia di automatismo nell'uomo è dimostrata a puntino da un esperimento di Ellen Langer, psicologa sociale a Harvard. Un principio del comportamento umano noto a tutti dice che, se chiediamo a qualcuno di farci un favore, l'otterremo più facilmente se forniamo una qualche ragione: alla gente piace avere delle ragioni per quello che fa. La Langer ha dimostrato sperimentalmente questo fatto per nulla sorprendente, chiedendo un piccolo favore alle persone in coda alla

2. Le fonti per le due specie di uccelli sono rispettivamente Lack (1943) e Peiponen (1960).

3. Anche se esistono varie somiglianze importanti in questo tipo di risposta automatica fra l'uomo e gli animali inferiori, ci sono anche differenze non trascurabili: le sequenze comportamentali automatiche degli umani sono generalmente apprese anziché innate, sono più flessibili degli schemi tipici degli animali inferiori (che presentano una successione fissa di passaggi obbligati) e sono attivate da un maggior numero di segnali.

fotocopiatrice di una biblioteca: «Scusi, ho cinque pagine. Posso usare la fotocopiatrice, perché ho una gran fretta?». L'efficacia di questa richiesta-con-spiegazione è stata quasi totale: il 95% degli interpellati l'ha lasciata passare avanti nella fila. Si confronti questa percentuale di successi con i risultati ottenuti con la semplice richiesta: «Scusi, ho cinque pagine. Posso usare la fotocopiatrice?». In questa situazione acconsentiva solo il 60%. A prima vista sembra che la differenza decisiva fra le due formule sia l'informazione aggiuntiva contenuta nelle parole "perché ho una gran fretta". Ma una terza formula ha dimostrato che le cose non stanno esattamente così. A quanto pare a far differenza non era la serie intera di parole di senso compiuto, ma solo la prima, "perché". Invece di fornire una vera ragione per giustificare la richiesta, la terza formula si limitava a usare il "perché" senza aggiungere nulla di nuovo: «Scusi, ho cinque pagine. Posso usare la fotocopiatrice, perché devo fare delle copie?». Il risultato fu che ancora una volta quasi tutti (il 93%) acconsentirono, anche se non c'era nessuna informazione nuova che spiegasse la loro condiscendenza. Come il "cip-cip" dei pulcini mette in moto la risposta automatica della mamma tacchina, anche se proviene da una puzza impagliata, così la parola "perché" faceva scattare una risposta automatica di acquiescenza da parte dei soggetti della Langer, anche se dopo il "perché" non seguiva nessuna ragione particolarmente decisiva.⁴

È vero che altri esperimenti pubblicati dalla stessa Langer dimostrano che in molte situazioni il comportamento umano non funziona in maniera automatica, come un programma preregistrato, ma quello che stupisce è quanto spesso invece funzioni proprio così. Per esempio, consideriamo lo strano

4. Forse la comune risposta «Perché... perché sì», che danno i bambini alla richiesta di spiegare il loro comportamento, è dovuta al fatto che hanno imparato il particolare potere che gli adulti attribuiscono alla pura e semplice parola "perché". Il lettore che volesse una descrizione più sistematica dell'esperimento della fotocopiatrice può trovarla in Langer (1989).

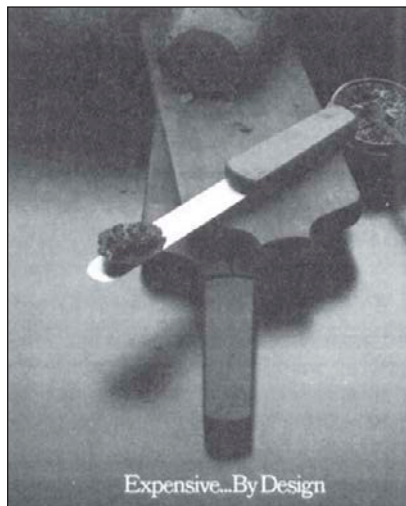


Figura 1.1 – Caviale e artigianato.

Tutti noi, ogni giorno, per difenderci dal continuo bombardamento di stimoli provenienti dall'ambiente sempre più complesso e mutevole in cui ci muoviamo, ricorriamo ai nostri stereotipi, alle nostre regolette sommarie per classificare le cose in base a pochi elementi chiave e poi rispondere senza pensarci su, mettendo in atto un comportamento automatico. Il messaggio che questa pubblicità vuol comunicare sfrutta uno degli stereotipi più diffusi: "costoso = buono". (Per gentile concessione della Dansk International Designs.)

comportamento di quei clienti della mia amica che si sono gettati a capofitto sull'assortimento di turchesi dopo che gli articoli per errore erano stati prezzati al doppio del valore iniziale. Non riesco a spiegare un comportamento del genere, a meno di vederlo in termini di segnale e risposta automatica.

I clienti, per lo più turisti benestanti che non si intendevano molto di turchesi e di bigiotteria indiana, usavano un principio standardizzato – uno stereotipo – per orientarsi negli acquisti: "costoso = buono". E così, siccome volevano articoli "buoni", vedevano decisamente più preziosi i monili coi turchesi, quando in realtà non erano cresciuti in nient'altro che nel prezzo. Il prezzo da solo era diventato un segnale di qualità, sufficiente a mettere in moto la risposta programmata, ed era bastato un vistoso aumento di prezzo a causare un aumento altrettanto vistoso delle vendite fra i clienti affamati di qualità. È facile incolpare i turisti per il loro comportamento sciocco, ma se guardiamo un po' più da vicino ne abbiamo un quadro più favorevole. Erano persone educate secondo la regola "Si ha per quel che si paga", che avevano certamente visto confermata tante volte nella loro vita. Ben presto, la regola si era

tradotta nello stereotipo “costoso = buono”, uno stereotipo che in passato aveva funzionato piuttosto bene, perché normalmente il prezzo di un articolo sale in proporzione al valore: un prezzo più alto di norma riflette una qualità migliore. Sicché, quando si sono trovati nella situazione di volere “buoni” monili con turchesi senza intendersi affatto di turchesi, comprensibilmente si sono affidati al vecchio criterio del prezzo per giudicare i pregi degli articoli esposti.

Probabilmente non se ne rendevano conto, ma reagendo all'unico elemento rappresentato dal prezzo non facevano altro che usare una scorciatoia, puntando su una carta sola. Invece di accaparrarsi faticosamente tutte le carte, cercando di imparare tutto quello che può indicare il valore effettivo di un turchese, contavano su una sola carta, su quell'elemento che per esperienza sapevano associato alla qualità di un articolo: scommettevano che il prezzo da solo li avrebbe informati di tutto quello che c'era da sapere. Stavolta, siccome qualcuno aveva erroneamente preso “1/2” per un “2”, avevano puntato sulla carta sbagliata. Ma a lungo termine, nell'arco di tutte le situazioni analoghe passate e future, può darsi che questo tipo di scommessa sommaria rappresenti l'approccio più razionale possibile.

Infatti il comportamento automatico e stereotipato predomina in molte azioni umane perché in tanti casi è la condotta più efficiente, in altri è praticamente indispensabile. Tutti noi ci troviamo a vivere in un ambiente straordinariamente complicato quanto a stimoli, certamente il più complesso e mutevole che sia mai esistito su questo pianeta. Per farvi fronte abbiamo bisogno di scorciatoie. Non si può pretendere che riconosciamo e analizziamo tutti gli aspetti di ogni persona, evento e situazione che incontriamo anche soltanto nell'arco di una giornata: non ne abbiamo il tempo, l'energia o la capacità. Dobbiamo invece molto spesso ricorrere ai nostri stereotipi, alle nostre regolette sommarie per classificare le cose in base a pochi elementi chiave e poi rispondere senza pensarci su, purché sia presente uno qualunque di questi segnali attivanti.

A volte succede che il comportamento che si mette in moto non sia adatto alla situazione, perché neppure il migliore degli stereotipi e dei segnali d'azione funziona tutte le volte. Ma ne accettiamo le imperfezioni, perché in realtà non abbiamo scelta. In mancanza di questi criteri sommari resteremmo paralizzati a catalogare, valutare e calibrare, e il momento di agire passerebbe senza ripresentarsi. E tutto lascia supporre che siamo destinati a servirci di queste scorciatoie ancora di più in futuro. Man mano che gli stimoli che vanno saturando la nostra esistenza continuano a farsi più intricati e variabili, dobbiamo affidarci sempre di più ad esse per riuscire a farvi fronte.

Il celebre filosofo Alfred North Whitehead ha icasticamente tratteggiato questa caratteristica ineluttabile della vita moderna affermando che «la civiltà progredisce estendendo il numero di operazioni che possiamo eseguire senza pensarci». Prendiamo, ad esempio, il “progresso” che apporta alla civiltà l'uso dei tagliandi di sconto, quelle ricevute che permettono al consumatore, dietro loro consegna, di acquistare merci a prezzo ridotto. La diffusione generalizzata di tale modalità di compravendita ha man mano prodotto comportamenti sempre più automatizzati e meccanici relativamente a questi tagliandi, come dimostra il caso di un'azienda produttrice di pneumatici per automobile. Questa ditta aveva emesso dei tagliandi di sconto, diffusi via posta, per incentivare le vendite; a causa di un errore di stampa, tuttavia, una parte di essi non offriva alcuno sconto ai destinatari del biglietto. Ebbene, i consumatori reagirono a questi ultimi ed ai tagliandi stampati correttamente in maniera altrettanto positiva.

Il messaggio, ovvio ma istruttivo, che possiamo trarre dalla vicenda è che ci aspettiamo dai tagliandi di sconto un doppio servizio. Non solo chiediamo loro di farci risparmiare denaro, ma anche di farci risparmiare il tempo e l'energia mentale necessari per pensare a come realizzare tale risparmio. Il primo di questi servizi ci aiuta a fronteggiare il logorio finanziario, il secondo ha lo scopo di farci combattere qualcosa di potenzialmente più pericoloso: il logorio cerebrale.

È strano che, malgrado l'uso massiccio che ne facciamo e l'importanza che minacciano di assumere in futuro, generalmente sappiamo pochissimo dei nostri schemi automatici di comportamento. Forse è così proprio per il modo meccanico e irriflessivo in cui agiscono. Qualunque sia la ragione, è d'importanza vitale aver ben presente una delle loro proprietà: ci rendono terribilmente vulnerabili di fronte a chiunque ne conosca il funzionamento.

Per capire fino in fondo la nostra vulnerabilità, è il caso di dare un'altra occhiata al lavoro degli etologi. A quanto pare questi studiosi del comportamento animale, con i loro "cip-cip" registrati e i loro ciuffi di piume colorate, non sono i soli ad aver scoperto il modo di attivare i programmi preregistrati di varie specie. Esistono animali, detti a volte imitatori, che copiano i segnali attivanti di altre specie, cercando di indurre con questo trucco i destinatari naturali del segnale ad eseguire il giusto programma comportamentale nel momento sbagliato, sfruttando quindi l'errore a proprio vantaggio.

Prendiamo, per esempio, il trucco mortale giocato dalle femmine predatrici di un genere di lucciole (*Photuris*) ai maschi di un altro genere (*Photinus*). Ovviamente, i maschi *Photinus* evitano scrupolosamente ogni contatto con le sanguinarie femmine *Photuris*, ma attraverso secoli di esperienza queste predatrici hanno individuato un punto debole delle loro prede: uno speciale codice lampeggiante di corteggiamento con cui le femmine *Photinus* informano di essere pronte all'accoppiamento. Si può dire che la femmina *Photuris* è riuscita in qualche modo a scomporre il codice di corteggiamento dei *Photinus*. Imitando i segnali intermittenti della preda, la cacciatrice può poi banchettare con la carne dei maschi, indotti dal programma automatico messo in moto dallo stimolo a volare meccanicamente verso la morte invece che alle nozze.

Gli insetti, a quanto sembra, sono quelli che sfruttano più crudelmente gli automatismi delle loro prede, che non di rado

sono condotte a morte con questi tranelli. Ma ci sono anche forme meno drammatiche di questo sfruttamento. C'è per esempio un piccolo pesce, il blennio dai denti a sciabola, che approfitta di un insolito programma di collaborazione vigente fra i membri di altre due specie. Questi formano una vera e propria squadra inseparabile, con alcuni esemplari della specie più piccola raccolti attorno a un grosso pesce dell'altra. Il pesciolino fa da spazzino al pesce grande, che lo lascia avvicinare e perfino entrare in bocca per asportare funghi e altri parassiti che si sono attaccati ai denti o alle branchie. È un bell'accomodamento: il pesce grosso si trova liberato da parassiti dannosi, i piccoli ottengono un facile pasto. Ovviamente il pesce più grande normalmente divora qualunque altro pesce piccolo che sia tanto imprudente da avvicinarsi a lui, ma quando si avvicina uno degli spazzini, ecco che il grosso pesce improvvisamente cessa ogni movimento e galleggia praticamente immobile a bocca aperta, in risposta a una danza ondulante che l'altro esegue mentre gli viene incontro. La danza è evidentemente il segnale che provoca la risposta di straordinaria immobilità del grosso pesce. Per il nostro blennio, questa diventa una comoda esca che gli permette di approfittare del rituale di pulizia delle due specie associate: si avvicina infatti al grosso predatore imitando l'ondulazione della danza eseguita dallo spazzino (che produce automaticamente l'immobilità dell'altro) e poi, coi suoi denti acuminati, gli strappa fulmineamente un pezzo di carne viva e schizza via prima che la vittima possa riaversi dalla sorpresa.⁵

5. Le fonti delle informazioni sulle lucciole e sul blennio sono rispettivamente Lloyd (1965) ed Eibl-Eibesfeldt (1959). Per quanto profittrici possano apparire queste creature, sono surclassate da certi coleotteri, gli Stafilinidi, che, usando tutta una serie di segnali olfattivi e tattili, riescono a farsi proteggere, accudire e nutrire allo stato larvale, e ospitare nell'inverno quando sono adulti da due specie di formiche. Rispondendo automaticamente ai loro segnali attivanti, le formiche trattano questi coleotteri come se fossero formiche uguali a loro. Una volta dentro il formicaio, i coleotteri per tutto ringraziamento divorano le uova e i piccoli delle loro ospiti, eppure non vengono mai aggrediti (Hölldobler, 1971).

C'è purtroppo un forte parallelismo con quello che succede nella giungla umana. Anche noi abbiamo i nostri profittatori che imitano alla perfezione i segnali attivanti che mettono in moto le nostre risposte automatiche. A differenza delle sequenze di risposta generalmente istintive delle specie non umane, i nostri programmi automatici di solito prendono le mosse da principi psicologici o da stereotipi che abbiamo imparato ad accettare. Pur con intensità diversa, alcuni di questi principi riescono ottimamente a dirigere le azioni umane. Abbiamo cominciato così presto a seguirli e l'abbiamo fatto tanto spesso che raramente ci rendiamo conto del loro potere. Ma agli occhi degli altri ognuno di questi principi è un'arma sempre a portata di mano, una volta scoperta: un'arma di persuasione automatica.

Ci sono persone che sanno benissimo dove sono queste armi e le utilizzano regolarmente e abilmente per ottenere quello che vogliono. Passano da un incontro sociale al successivo chiedendo agli altri di accondiscendere ai loro desideri: la frequenza con cui ci riescono è impressionante. Il segreto della loro efficacia sta nel modo di strutturare le richieste, nel modo di maneggiare l'una o l'altra delle armi di persuasione che esistono nell'ambiente sociale. Può bastare a volte un'unica parola ben scelta che chiama in causa un potente principio psicologico e mette in moto negli altri un programma automatico di comportamento. E si può ben credere che sapranno come fare a profittare della nostra tendenza a rispondere meccanicamente in base a quei principi. Ricordate la mia amica dei turchesi? Anche se la prima volta ne ha beneficiato accidentalmente, non c'è voluto molto perché cominciasse a sfruttare sistematicamente lo stereotipo "costoso = buono". Ora, durante la stagione turistica, per prima cosa cerca di stimolare la vendita di un articolo che non va, aumentando sensibilmente il prezzo. A suo dire, è una manovra di un'efficacia strabiliante: quando funziona sugli ingenui turisti – e spesso funziona – dà un enorme margine di profitto, ma anche se non riesce, può sempre scrivere "Scontato da...

a...” e vendere l’articolo al suo prezzo iniziale, continuando a profittare della reazione “costoso = buono” stimolata dal prezzo gonfiato.

La mia amica, peraltro, non è affatto l’unica ad usare in tal modo lo stereotipo “costoso = buono” al fine di tendere un tranello ai clienti in cerca di un buon affare. Lo scrittore ed uomo di cultura Leo Rosten cita l’esempio dei fratelli Drubeck, Sid e Harry, proprietari di una sartoria per uomini nel quartiere dove Rosten trascorse la propria infanzia, negli anni ’30. Sid, il quale stava al banco di vendita, ogni volta che riceveva un nuovo cliente e gli faceva provare gli abiti, gli confessava di avere problemi d’udito e lo invitava ripetutamente a parlare a voce più alta. Quando il cliente trovava un abito che gli andava a genio e ne chiedeva il prezzo, Sid si rivolgeva al fratello – il caposartoria – che stava nel laboratorio accanto al negozio: «Harry, quanto costa questo vestito?». Alzando lo sguardo dal proprio lavoro, Harry rispondeva: «Per quel bel vestito di pura lana, quarantadue dollari», esagerando ampiamente il prezzo reale dell’abito. Allora Sid fingeva di non aver sentito e ripeteva la domanda, mettendo una mano accanto all’orecchio, al che Harry rispondeva ancora una volta: «Quarantadue dollari». A questo punto, Sid si rivolgeva al compratore: «Ha detto ventidue dollari». In molti casi il cliente si precipitava ad acquistare quel vestito costoso (= buono!), congedandosi in gran fretta prima che il “povero” Sid scoprisse l’“errore”.

La maggior parte delle armi di persuasione automatica di cui parlerò in questo libro hanno diversi elementi in comune. Ne abbiamo già visti due: il processo quasi meccanico col quale si può attivare la loro potenza e il conseguente facile sfruttamento di questa potenza da parte di chiunque sappia metterla in moto. Un terzo aspetto riguarda la maniera elegante e parsimoniosa in cui queste armi prestano la loro forza a chi le usa. È un processo sottile e raffinato. Se le manovre sono eseguite a puntino, quasi non c’è bisogno di muovere un