

S A G G I G I U N T I

PSICOLOGIA

Dariusz Dolinski
Tomasz Grzyb

100 tecniche efficaci di persuasione sociale

Come portare le persone
dalla nostra parte

 **GIUNTI**

Traduzione di *Francesca Barbanera*

Titolo originale:

100 Effective Techniques of Social Influence: When and Why People Comply

© 2023 Dariusz Dolinski e Tomasz Grzyb.

Tutti i diritti riservati.

Traduzione autorizzata dell'edizione in lingua inglese pubblicata da Routledge, un marchio di Taylor & Francis Group.

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

www.psicologia.io

www.giuntipsy.it

www.giunti.it

© 2024 Giunti Psicologia.io S.r.l.

via Fra' Paolo Sarpi 7/A, 50136 Firenze – Italia

Prima edizione: gennaio 2024



Stampato presso Rotolito S.p.A. – Pioltello (MI)

Indice

Prefazione all'edizione italiana degli Autori	9
Introduzione	13
1. Tecniche sequenziali	25
<i>Piede nella porta</i>	25
<i>Due (o più) piedi nella porta</i>	29
<i>I quattro muri (ripetere sì)</i>	32
<i>Chiedi un favore</i>	34
<i>Dare per prendere (reciprocità)</i>	37
<i>Reciprocità indiretta</i>	39
<i>Abbiamo già dato (reciprocità per procura)</i>	41
<i>Porta in faccia</i>	45
<i>Due porte in faccia</i>	48
<i>Porta e piede</i>	50
<i>Piede in faccia</i>	53
<i>Colpo basso</i>	55
<i>Specchietto per le allodole</i>	58
<i>Due in uno: colpo basso e piede nella porta</i>	59
<i>Incassa e insisti</i>	62
2. Le emozioni	65
<i>Sfrutta il buonumore</i>	66
<i>Sfrutta il cattivo umore</i>	69
<i>Attivazione fisiologica</i>	71
<i>Senso di colpa</i>	73

<i>Vergogna</i>	76
<i>Imbarazzo</i>	79
<i>Paura e ansia</i>	81
<i>Rimpianto anticipato</i>	84
<i>Ti pentirai di non averci riflettuto meglio</i>	86
<i>Stato cognitivo positivo</i>	90
<i>Nascondi la rabbia, mostra la delusione</i>	93
<i>La sequenza paura-sollievo</i>	96
<i>Umorismo</i>	99
<i>Piede in bocca (come stai?)</i>	102
<i>Piede in bocca e porta in faccia</i>	105
<i>Altalena emotiva negativa</i>	107
<i>Tieni in mano un mazzo di fiori</i>	110
<i>La parola "amore"</i>	113
<i>L'effetto compleanno</i>	116
3. Il framing del messaggio	121
<i>Validazione-persuasione</i>	122
<i>Impostazioni di default</i>	125
<i>Script per innescare azioni inconsapevoli</i>	127
<i>Non fornire alcuna ragione (a meno che tu non sia disposto a mentire)</i>	131
<i>Tecnica dello spiazzamento</i>	134
<i>Scardina e riformula</i>	137
<i>Scardina e riformula: oltre la vendita</i>	140
<i>Scardina emotivamente e riformula</i>	143
<i>Non è tutto</i>	146
<i>L'effetto dotazione</i>	148
<i>Frame basato sulla valenza</i>	150
4. Agentività e libertà	155
<i>Invocare la libertà</i>	155
<i>Prendi finché sei in tempo (mancanza di disponibilità)</i>	158

<i>«Probabilmente rifiuterai, ma...»</i>	161
<i>Limitare le possibilità di scelta</i>	163
<i>Proibire, ma con attenzione!</i>	166
<i>Sentirsi eccezionali</i>	169
<i>Il potere di un sostantivo: sii un elettore responsabile</i>	173
<i>Sii un bravo aiutante</i>	175
5. Tempo e spazio	179
<i>Progresso verso l'obiettivo</i>	179
<i>Ne manca solo uno</i>	182
<i>Chiedi con largo anticipo</i>	184
<i>Luogo giusto/luogo sbagliato</i>	187
<i>Organizza un incontro faccia a faccia</i>	190
<i>La chiamata introduttiva</i>	193
<i>Lo sguardo</i>	196
<i>Il contatto fisico</i>	198
<i>Parla all'orecchio giusto</i>	201
<i>Posiziona gli oggetti sul lato destro</i>	204
6. L'io privato e l'io sociale	207
<i>Le etichette</i>	208
<i>La tendenza ad auto-etichettarsi</i>	210
<i>La trappola dell'esperto</i>	212
<i>Appello all'ipocrisia</i>	214
<i>Lusinghe</i>	216
<i>«È questo che fanno le persone intelligenti»</i>	219
<i>«È questo che fanno le persone attente»</i>	222
<i>Cerchiamo persone come te</i>	225
<i>Sfrutta la presenza di un testimone</i>	228
<i>Rendi pubblici gli impegni presi</i>	230
<i>Menziona il nome dell'interlocutore</i>	234
<i>Somiglianze</i>	237
<i>Somiglianze accidentali</i>	239

<i>L'effetto camaleonte: imitazione comportamentale</i>	241
<i>L'effetto camaleonte: imitazione verbale</i>	244
<i>Due in uno: imitazione comportamentale e verbale</i>	247
<i>Sincronia</i>	249
<i>La regola del "noi"</i>	252
<i>Qui si fa così</i>	254
<i>Siamo eccezionali</i>	257
<i>Il consenso</i>	259
<i>Mostra l'elenco delle persone coinvolte</i>	262
<i>Il trend è in crescita</i>	265
7. Verbalizzare la richiesta	269
<i>(Non) dire "per favore"</i>	270
<i>Gratitudine</i>	272
<i>Scusa, ti disturbo?</i>	274
<i>Legittima i contributi modesti (LCM): «anche un centesimo sarebbe di aiuto»</i>	277
<i>Legittima i contributi modesti (LCM): oltre la raccolta fondi</i>	280
<i>Il vincolo della metacomunicazione</i>	282
<i>L'unica richiesta</i>	284
<i>Coinvolgimento in un dialogo</i>	287
<i>Dialogo e legittimazione dei contributi modesti (LCM)</i>	290
<i>Dialogo ed etichette</i>	293
8. Miscellanea	297
<i>Un premio su cinque</i>	298
<i>Lo dice una figura autorevole (che indossa una divisa)</i>	300
<i>Affaticamento cognitivo</i>	304
<i>Non esitare, chiedi</i>	308
Conclusioni	313
Bibliografia	331

Prefazione all'edizione italiana degli Autori

L'Italia è conosciuta in tutto il mondo per molte ragioni diverse. La prima, naturalmente, è il cibo: pizza, pasta, salumi e formaggi di qualità eccellente... Ma l'Italia è rinomata anche per i suoi monumenti unici, per la sua storia straordinaria e per i suoi paesaggi spettacolari. Tuttavia, c'è un'altra eccellenza italiana che forse non viene sempre ricordata tra le prerogative di questo Paese, ma che è molto importante per alcune persone, ed è il settore delle auto sportive. Tutti conoscono la feroce rivalità tra "il cavallino rampante" e "il toro", ossia tra la Ferrari e la Lamborghini. Forse vi sorprenderà sapere che questa inimicizia non sarebbe mai esistita se non fosse per uno dei principi fondamentali dell'influenza sociale: il *principio di scarsità*.

Molti italiani probabilmente conoscono già questa storia, ma la riassumeremo brevemente in modo che i lettori possano rendersi conto di come viene percepita fuori dal loro Paese. Fondare una casa d'auto di lusso non era mai stata l'intenzione di Ferruccio Lamborghini. Ferruccio nacque in Emilia Romagna nel 1916, in un periodo molto difficile della storia italiana. I suoi genitori erano viticoltori; Ferruccio li aiutava nei campi, ma il suo vero interesse non erano le vigne, bensì le macchine utilizzate per coltivarle. La sua passione non passò inosservata e Ferruccio si iscrisse alla Facoltà di Ingegneria meccanica dell'Università di Bologna. Dopo la laurea in Ingegneria, si arruolò nell'esercito e, una volta terminata la seconda guerra mondiale, partecipò alla ricostruzione del suo Paese. In questo periodo, realizzò che l'Italia aveva bisogno di un'industria agraria più moderna, così iniziò a produrre trattori. Nel giro di dieci anni la sua ditta,

la Lamborghini Trattori, si affermò come la più grande azienda produttrice di trattori in Italia e una delle più importanti anche a livello mondiale.

La vera passione di Ferruccio, però, erano sempre state le auto e, nel tempo, ne aveva acquistate parecchie. Il suo interesse riguardava soprattutto le auto sportive, e in particolare quelle prodotte dalla Ferrari. Nel 1958 Ferruccio acquistò una Ferrari 250 GT e si recò a Modena per ritirarla personalmente. Negli anni successivi, ampliò la sua collezione, aggiungendo una Ferrari 250 SWB Berlinetta, una 250 GT 2+2 e altri 250 modelli di serie. Anche se amava molto queste auto, spesso le criticava aspramente, sostenendo che avevano buone prestazioni solo su pista, che gli interni erano sgradevoli e che i modelli avrebbero potuto essere migliorati con qualche semplice modifica al design. Un giorno Ferruccio visitò lo stabilimento di produzione Ferrari, dove offrì i suoi suggerimenti agli ingegneri presenti affinché potessero risolvere i problemi da lui segnalati. Sperava anche di essere ricevuto da Enzo Ferrari per discuterne di persona con lui, ma l'incontro non avvenne. Tempo dopo, scoprì che Enzo non aveva voluto incontrarlo intenzionalmente in quanto – sue affermazioni – non era interessato ad accettare consigli da un «produttore di trattori». Proprio in quel momento le regole dell'influenza sociale produssero il loro effetto: se mi dici che una certa cosa non fa per me, che non mi riuscirà o che non è alla mia portata, questa cosa diventerà straordinariamente interessante e desiderabile ai miei occhi.

E quale fu la reazione di Ferruccio? Decise di aprire una casa automobilistica tutta sua, che producesse auto migliori, più veloci e più lussuose di quelle realizzate da Ferrari. Così, nel 1963 nacque la Automobili Lamborghini. Il successo dell'azienda nel corso del tempo fu altalenante: si alternavano periodi floridi a momenti di difficoltà, ma la casa produceva sempre auto sportive straordinarie. Se non fosse stato per l'orgoglio ferito di Ferruccio Lamborghini di fronte all'idea di non essere considerato all'altezza di quel compito, non avremmo avuto modelli come la Gallardo, la Murciélago, la Aventador o la Huracán. Il successo

di questo marchio è evidente anche nella sua popolarità attuale: durante la prima mondiale della Lamborghini Revuelto (modello sostitutivo della Aventador) sono state vendute tutte le unità previste in produzione per i due anni successivi!

Ad essere sinceri, gli autori di questo libro non guidano una Lamborghini, anche se i figli di uno dei due giocano spesso con i modellini del marchio. Anche noi, però, abbiamo un episodio personale riguardo all'Italia e alle tecniche di influenza sociale. Una decina di anni fa, uno di noi trascorse le vacanze sul mare Adriatico, nella caratteristica cittadina di Caorle. Mentre era a passeggio per il centro con la moglie, entrò in un negozio che vendeva bigiotteria e souvenir. «Da dove venite?» chiese il commerciante, sentendo una lingua straniera. «Dalla Polonia» risposero lui e la moglie. «Oh! La Polonia!» esclamò allegramente l'uomo dietro il bancone, felice come se avesse appena trovato 500 euro per strada. Si tratta di un trucchetto semplice e, a dire il vero, fin troppo abusato dai commercianti in presenza dei turisti: ti comunico che ti apprezzo, perciò ricambia il mio apprezzamento e compra un sacco di cose nel mio negozio. Tuttavia, come i nostri protagonisti stavano per scoprire, l'uomo aveva solo iniziato a tessere la sua tela di ragno esperto, ma la parte migliore doveva ancora venire. Ecco cosa aggiunse: «Mi piacciono i polacchi perché i turisti degli altri Paesi girano per il negozio e fanno mille domande senza comprare niente, invece i polacchi, quando entrano, comprano sempre qualcosa!». E quindi, dato che i coniugi erano polacchi, dovevano assolutamente comprare qualcosa.

Siamo sicurissimi che, se i visitatori fossero stati giapponesi, i presunti turisti che compravano sempre qualcosa sarebbero stati giapponesi e che, se i due fossero stati francesi, allora sarebbero stati i turisti francesi a non uscire mai dal negozio a mani vuote. Un trucco semplice che evidentemente dava buoni frutti. «E a noi piace entrare nei negozi italiani» rispose il nostro protagonista. «Perché?» chiese l'uomo. «Perché quando entro da turista nei negozi degli altri Paesi e non compro niente, i commercianti mi guardano con aria seccata, mentre qui in Italia hanno

sempre il sorriso sulle labbra e sono gentili anche se la visita non si conclude con un acquisto». A queste parole, l'uomo scoppiò a ridere. «Questa è buona!» esclamò. «Venga, le offro un bicchiere di vino!». Quella bevuta decretò l'inizio di una bella amicizia italo-polacca.

Speriamo di poter instaurare un'altra bella amicizia italo-polacca attraverso le pagine che seguono. Noi autori ne saremmo davvero felici. Buona lettura!

Dariusz Dolinski
Tomasz Grzyb

Introduzione

Oltre ad essere psicologi e autori di questo libro, ogni tanto entrambi partecipiamo a eventi sociali in cui chiacchieriamo di football, politica o letteratura con le nuove conoscenze. Parlare del tempo non ci piace ma a volte, quando qualcuno porta la conversazione su questo argomento, il problema delle temperature troppo basse o troppo alte, o delle precipitazioni scarse o abbondanti diviene il tema centrale di conversazioni cortesi ma terribilmente banali. Tuttavia, prima o poi, è inevitabile restare a corto di argomenti “neutri” e incappare in un momento di silenzio imbarazzante. È a questo punto che uno dei due interlocutori manifesta interesse per l’occupazione dell’altro. «Dimmi, che lavoro fai?» ci sentiamo domandare. La risposta “Sono uno psicologo» provoca una reazione immediata, che noi chiamiamo “l’effetto inverno russo». Il nostro interlocutore indietreggia di qualche passo e ci guarda con un misto di incredulità e terrore. Infine, dopo un momento di silenzio (che si può protrarre anche per qualche decina di secondi), riesce a ritrovare la calma e replica con la seguente osservazione, che vuole essere quasi una domanda: «Allora ci avrai osservato e analizzato tutti questa sera». Naturalmente, ci affrettiamo a spiegare che, proprio come gli altri invitati alla festa, anche noi siamo lì solo per gustarci un buon vino o della vodka, chiacchierare, fare qualche battuta o ridere delle battute degli altri e che non ci passa neanche per la testa di provare ad analizzare la personalità dei presenti. Purtroppo nessuno ci crede. È infatti risaputo che, anche quando bevono vodka e chiacchierano del più e del meno, gli psicologi sono costantemente impegnati in complesse osservazioni fina-

lizzate a elaborare diagnosi a partire da indizi che le persone comuni non sono in grado di cogliere e di comprendere. Ok. Ora che è tutto chiaro, possiamo cambiare argomento.

Ma va davvero così? Nient'affatto! In realtà la parte peggiore deve ancora venire. Il nostro interlocutore, cercando di essere gentile, ci dice: «Immagino che avrai tanti pazienti in questi tempi così difficili» (c'è da dire, come nota a margine, che i tempi sono sempre difficili in questo genere di conversazioni; l'unica cosa che cambia è la causa: a volte è la recessione economica, altre volte un boom che ha esacerbato la concorrenza tra le aziende e aumentato la pressione sui dipendenti, altre ancora una pandemia da coronavirus, ma nella maggior parte dei casi è piuttosto difficile stabilire quale sia la fonte dei problemi. Questi discorsi ci ricordano una vignetta satirica pubblicata sul *The New Yorker* dove un uomo dice a un altro: «A quanto pare siamo in un periodo di crisi, ma come mai nessuno mi ha avvisato quando eravamo in un momento favorevole?»). A questo punto, ci troviamo costretti a precisare che non ci occupiamo di pratica clinica e di psicoterapia. «Ah no?» risponde con sorpresa l'interlocutore, come se non l'avesse mai sfiorato il pensiero che uno psicologo potesse fare altro. «E allora cosa fai?» chiede. Gli spieghiamo con gentilezza che siamo psicologi sociali e che da diversi anni ci occupiamo di tecniche di influenza sociale. E questo è il passo che segna definitivamente la nostra rovina. Il nostro nuovo conoscente ha già capito che ce ne stiamo chiusi in un laboratorio sotterraneo dell'università a cercare nuovi metodi per manipolare gli altri, modificare la loro personalità, fargli il lavaggio del cervello e indurli a prendere decisioni che non si sarebbero mai sognati in vita loro. Noi proviamo a spiegarli che cosa sia la psicologia sociale "a ciclo completo", ma a questo punto l'altro ha ormai smesso di ascoltare.

Per fortuna, in questa sede possiamo spiegare in maniera chiara e metodica il concetto di *psicologia sociale a ciclo completo*. Uno psicologo specializzato in tecniche di influenza sociale che tenta di scoprire qualcosa di interessante, raramente inventa nuove tecniche di influenza sociale di sua iniziativa. Il suo

lavoro consiste, più che altro, nell'osservazione delle strategie utilizzate dalle persone che, a causa della professione che svolgono o del ruolo sociale che ricoprono, sono particolarmente brave a influenzare gli altri (come ad esempio, gli accorgimenti adottati dai concessionari d'auto che vendono più degli altri, dalle cameriere che ricevono mance più alte delle colleghe, dai politici che riescono a convincere gli interlocutori a votarli o dai dialogatori delle associazioni benefiche che sono dei veri maestri nell'ottenere donazioni per una nobile causa). La principale domanda che uno psicologo esperto di influenza sociale si pone dopo tali osservazioni riguarda la reale efficacia di queste strategie. È davvero la strategia in questione a incrementare le vendite del concessionario o forse gli aspetti davvero determinanti sono la location, l'ampia scelta di vetture disponibili e il fatto che i clienti possono effettuare una prova su strada senza prendere appuntamento? E lo stratagemma utilizzato dalla cameriera ogni volta che consegna il conto ai suoi clienti è davvero efficace come sembra oppure il fatto che è una bellissima ragazza è l'unico e il solo fattore a determinare l'entità delle sue mance? Il dialogatore dell'associazione benefica ha davvero un asso nella manica che spinge i suoi interlocutori a chiedere i dati bancari dell'associazione per fare una donazione oppure ispira un senso di affidabilità tale che le persone decidono di sborsare dei soldi solo perché sentono di potersi fidare di lui (e solo di lui)? In che modo possiamo verificarlo? Chiedendo a queste persone come fanno a sapere che le loro strategie funzionano davvero? Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, questa non è una buona idea. Le persone appena descritte potrebbero essere così sicure dell'efficacia dei loro metodi che, con ogni probabilità, non hanno mai provato a scoprire cosa accadrebbe se non li utilizzassero (del resto si tratta di un atteggiamento più che logico: se una certa cosa si è dimostrata efficace, perché dovrei smettere di farla?). Soprattutto, però, potrebbero non sapere che ricorrere a questo genere di "trucchetti" aumenta il livello di fiducia verso l'efficacia delle proprie azioni e, di conseguenza, questo porta la persona a comportarsi in maniera leggermente diversa da come

farebbe in una situazione in cui non utilizza tali strategie. C'è anche un altro aspetto molto importante da considerare: il fatto che una tecnica sia efficace quando viene utilizzata da una certa persona non significa automaticamente che funzionerà anche quando viene impiegata da qualcun altro. A causa di tutti questi fattori, lo scambio di idee con chi pratica l'influenza sociale è solo il punto di partenza per elaborare altri metodi di verifica della reale efficacia di una determinata tecnica di influenza sociale.

E allora cosa dovremmo fare? La migliore soluzione in assoluto è quella di verificare la reale efficacia di una tecnica di influenza sociale attraverso esperimenti meticolosamente pianificati.

Prima di approfondire questo tema, però, dobbiamo sfatare un mito molto diffuso: sì, è vero, noi ricercatori conduciamo degli "studi sulle persone", ma questo non significa che ci trasformiamo in diabolici dottor Frankenstein che testano i limiti della resistenza al dolore o tentano di ipnotizzare le persone affinché eseguano i loro ordini, come il Golem di Praga delle leggende ebraiche. I nostri esperimenti sono concepiti in modo tale che i soggetti osservati non si rendano nemmeno conto di aver dato un contributo alla scienza. In altre parole, il nostro obiettivo, nella maggior parte dei casi, è quello di creare un contesto che si avvicini il più possibile alle situazioni che tutti viviamo nella nostra quotidianità. Vediamo come avviene questo processo attraverso un esempio.

Di solito, il nostro punto di partenza è un evento che ci lascia interdetti o meravigliati; generalmente, quindi, parte tutto da una circostanza specifica vissuta da uno dei due. Ad esempio, potrebbe trattarsi (ed è una storia vera) dell'incontro con un venditore porta a porta di un dispositivo per la depurazione dell'acqua corrente. Un giorno, questo venditore suonò il campanello di uno degli autori e chiese di presentare il suo prodotto. La verità è che entrambi troviamo a dir poco oltraggiosa l'idea di bere dell'acqua depurata, non certo perché preferiamo l'acqua contaminata, ma perché approviamo con convinzione il proverbio bavarese secondo cui bere acqua è solo uno spreco di risorse naturali preziose. L'acqua, infatti, è una

materia prima essenziale per la produzione della birra, perciò berla è un vero e proprio spreco di risorse fondamentali. Tuttavia, per noi il confronto con una persona che utilizza l'influenza sociale è sempre una buona occasione per osservare nuove tecniche (o nuove versioni di quelle che conosciamo già), perciò un attimo dopo il venditore era già seduto sul divano di casa e stava presentando il dispositivo e tutte le sue funzioni. Naturalmente, si trattava di un prodotto americano costruito con componenti prodotte in Giappone e, neanche a dirlo, veniva utilizzato in una stazione spaziale internazionale; inoltre, conteneva elementi in oro puro («Del resto, con l'oro non si sbaglia mai»). Fino a quel punto, le argomentazioni del venditore non avevano nulla di nuovo né di sorprendente. A un certo punto, però, sfoderò un commento che non poteva passare inosservato: «Voglio essere sincero: la gente comune non compra questo prodotto perché non lo capisce, ma si vede subito che lei è una persona di un certo livello».

Avviso di spoiler: nessuno dei due ha acquistato un dispositivo magico per la depurazione dell'acqua. Tuttavia, qualche giorno dopo abbiamo preparato un esperimento finalizzato a verificare se sottolineare "l'eccezionalità" o "l'unicità" della persona a cui ci rivolgiamo influisce sulla sua disponibilità ad accordare una richiesta. Abbiamo predisposto il materiale per un'attività impegnativa che richiedeva molto tempo (la nostra intenzione era quella di scoraggiare la maggior parte dei soggetti dall'accettare la nostra richiesta). L'attività consisteva nel partecipare a un sondaggio che conteneva ben 248 domande, da proporre alle persone che si trovavano alle fermate dei mezzi pubblici. Eravamo certi (e non ci sbagliavamo) che, proponendo un'attività così impegnativa in simili circostanze, avremmo ricevuto un rifiuto da gran parte dei soggetti interpellati. Abbiamo quindi elaborato due messaggi diversi da utilizzare. Il primo, destinato al cosiddetto gruppo di controllo, era un messaggio standard che non faceva uso della tecnica utilizzata dal venditore porta a porta. Questo era il testo: «Buongiorno, posso chiederle un favore? Sono uno studente di psicologia e devo condurre uno stu-

dio per ottenere i crediti di uno dei corsi che seguo. Questo è un sondaggio di 248 domande. Potrebbe aiutarmi rispondendo a tutte le domande?».

L'altro messaggio era formulato in maniera molto simile; la prima parte era identica, ma poi, alla fine, c'era una frase in più: «Oggi stiamo raccogliendo le risposte delle persone con un'intelligenza sopra la media e lei sembra appartenere a questa categoria».

Una volta costruiti i messaggi, potevamo iniziare a pianificare l'esecuzione dell'esperimento. Innanzitutto, dovevamo determinare il numero di soggetti da testare. Preferiamo risparmiarvi la spiegazione di nozioni come la dimensione dell'effetto, la potenza statistica di un esperimento o la significatività statistica; vi basti sapere che, se i ricercatori vogliono ottenere dei risultati che vengano considerati applicabili alla popolazione generale, devono eseguire l'esperimento su una quantità sufficiente (ma non eccessiva!) di persone. Nel nostro caso, stabilimmo che il numero di soggetti da testare era 1060.

Sapevamo già dove condurre l'esperimento (alle fermate dei mezzi pubblici), in che modo testare i soggetti (attraverso i messaggi già elaborati) e quanti soggetti esaminare (1060). Restava ancora un aspetto da chiarire: a che genere di soggetti ci rivolgevamo? Si deve tenere presente che, quando i risultati di uno studio vengono analizzati, spesso emerge la seguente domanda: «È possibile che il gruppo sperimentale comprendesse degli individui fuori dalla norma?». Si tratta di una questione importante perché, se così fosse, l'intero esperimento sarebbe privo di validità. È proprio per evitare che si verifichi una simile eventualità che si utilizza la randomizzazione, ossia la selezione casuale dei soggetti (la cosiddetta randomizzazione di primo livello), nonché l'assegnazione causale dei soggetti al gruppo sperimentale e al gruppo di controllo (randomizzazione di secondo livello). Attraverso un software che utilizza i numeri casuali, abbiamo preparato le istruzioni per gli assistenti dei ricercatori (ossia, coloro che sarebbero andati alle fermate dei mezzi pubblici a chiedere aiuto ai passanti). Nelle istruzioni, si stabiliva chi doveva essere

testato e a quale gruppo quel particolare individuo andava assegnato; il concetto importante da tenere presente è che l'intero processo avveniva in maniera del tutto casuale. In questo modo, avremmo ottenuto due gruppi con soggetti molto simili.

Fatto questo, abbiamo raccomandato ai nostri assistenti di formulare le domande sempre nello stesso modo e li abbiamo "sguinzagliati". Se tutto fosse andato secondo i piani, presto avremmo potuto esaminare i risultati. Questo è sempre il momento più elettrizzante di un esperimento. Il professor Andrzej Szmajke, nostro stimatissimo collega prematuramente scomparso, diceva sempre: «Non sei un vero ricercatore se non ti metti subito a fare i calcoli quando ricevi un'e-mail che contiene dei dati». E infatti abbiamo iniziato a fare i nostri calcoli appena possibile. Quali sono stati i risultati? Nel gruppo di controllo, più dei 2/3 dei rispondenti si era rifiutato di completare il sondaggio e solo il 32.3% aveva acconsentito. Nel gruppo sperimentale (cioè quando cercavamo persone "particolarmente intelligenti"), invece, più del 50% dei rispondenti avevano accettato di rispondere al sondaggio! La percentuale esatta era il 51.8% dei soggetti. La differenza era statisticamente significativa e la dimensione dell'effetto era ridotta ma chiara (il cosiddetto $\phi = 0.22$). Di conseguenza, i risultati ci hanno consentito di concludere che l'effetto esiste realmente e non è di natura accidentale.

Qual era lo step successivo, a quel punto? Quando un esperimento conferma l'efficacia della tecnica oggetto di studio (come nel caso menzionato), il passo seguente è spiegare le ragioni per cui essa produce l'effetto desiderato nelle persone. Per far questo, utilizziamo le nostre conoscenze di psicologia e varie teorie che spiegano i meccanismi alla base del comportamento umano. La correttezza di queste spiegazioni deve poi essere verificata empiricamente; si deve quindi ricorrere di nuovo alle valutazioni empiriche per confermare o rifiutare le spiegazioni teorizzate. Inoltre, grazie alla quantità di ricerche ormai svolte a questo punto del processo, siamo in grado (in parte involontariamente) di ampliare le nostre conoscenze circa le condizioni di efficacia

della tecnica in questione, ossia, possiamo stabilire in quali situazioni e con che genere di persone la tecnica è particolarmente efficace, in quali situazioni la sua efficacia diminuisce e in quali condizioni può perdere del tutto il suo potere. Solo a questo punto la tecnica entra a pieno titolo nella sfera del sapere psicologico e, di conseguenza, diviene uno strumento di comprovata utilità per chi ne fa uso.

Da dove viene, quindi, l'espressione "psicologia sociale a ciclo completo"? Questa definizione è stata coniata da un vero guru dell'influenza sociale, il professor Robert Cialdini (1980) della Arizona State University, autore di innumerevoli e brillanti studi sulle tecniche di influenza sociale, oltre che di diversi best-seller che trattano lo stesso argomento. Una tecnica di influenza sociale "nasce" nella vita sociale reale e viene applicata dalle persone in determinate situazioni (ad esempio, allo scopo di vendere auto o assicurazioni sulla vita). Gli psicologi osservano le persone che utilizzano la tecnica in questione e ne verificano l'efficacia effettuando degli esperimenti; elaborano poi delle spiegazioni teoriche che chiariscano il meccanismo alla sua base, le verificano con ulteriori esperimenti di follow-up e descrivono gli esiti raggiunti e le indagini teoriche svolte negli articoli scientifici che pubblicano. A questo punto, le nuove conoscenze sulla tecnica in questione vengono diffuse: diventano oggetto di formazione e di corsi specialistici, oltre che di libri destinati a tutti coloro che ne fanno uso nella vita quotidiana. È solo in seguito a questo processo che il ciclo completo (della psicologia sociale) si può considerare concluso. La tecnica è apparsa in un contesto di vita reale, è divenuta oggetto dell'interesse degli accademici e poi è tornata alla sua applicazione pratica.

Anche il libro che state leggendo in questo momento rappresenta la conclusione di un ciclo come quello descritto. Vogliamo portarvi con noi in un viaggio intellettuale attraverso le tecniche di persuasione sociale. Per ogni tecnica, inizieremo dando delle informazioni generali, che serviranno da introduzione, poi parleremo di un solo studio empirico (selezionato dagli autori con la massima cura) che dimostra la sua efficacia e infine forniremo

una spiegazione che chiarisce i motivi per cui la tecnica è efficace. Da qui viene il sottotitolo: *Come portare le persone dalla nostra parte*. Ci teniamo a precisare che, per ognuna delle tecniche descritte, forniremo solo la spiegazione prevalente nella letteratura psicologica o quella che riteniamo più corretta. Ci saranno sempre dei ricercatori in disaccordo con determinate argomentazioni e il dibattito sulle ragioni che giustificano l'efficacia di alcune tecniche non avrà mai fine. In questa sede, preferiamo non addentrarci in queste complesse (seppur appassionanti) dispute, perché esulano dallo scopo del libro.

Abbiamo chiarito quali sono le ragioni che giustificano il sottotitolo del libro, ma ora dobbiamo parlare del titolo: *100 tecniche efficaci di persuasione sociale*. La domanda più ovvia riguarda il numero 100. Dobbiamo ammettere che non c'è alcuna ragione logica per cui abbiamo scelto di descrivere esattamente 100 tecniche. A dire il vero, da un punto di vista puramente pragmatico, il numero 88 o il 104 sarebbero andati altrettanto bene. Abbiamo scelto una cifra tonda, ossia il 100, perché... colpisce di più. In matematica, 100 è un numero speciale: è la somma dei primi nove numeri primi ($2 + 3 + 5 + 7 + 11 + 13 + 17 + 19 + 23$) e il quadrato della somma dei primi quattro numeri naturali ($1 + 2 + 3 + 4$). La Bibbia narra che Abramo avesse 100 anni quando nacque suo figlio Isacco e che Re David abbia dovuto portare in dote a Saul 100 prepuzi di Filistei. Cento gradi Celsius è la temperatura di ebollizione dell'acqua e la linea di Kármán, che segna il confine tra l'atmosfera terrestre e lo spazio, è situata a un'altezza di 100 chilometri dalla Terra. In molti Paesi slavi, in varie occasioni, si usa augurare alle persone di vivere fino a 100 anni. Queste ragioni ci sembrano sufficienti (per quanto, in tutta sincerità, molto poco razionali) a dimostrare la natura magica del numero 100 e a giustificare la scelta di descrivere 100 tecniche di persuasione sociale in questo libro.

A questo punto ci si potrebbe chiedere: ma quante sono le tecniche di influenza sociale, in tutto? Onestamente, non conosciamo la risposta a questa domanda e non è possibile trovarla. Chi utilizza l'influenza sociale trova sempre nuove idee

per portare gli altri a comportarsi in un certo modo. Allo stesso tempo, gli psicologi sociali verificano continuamente, attraverso esperimenti, se (quando e perché) queste tecniche funzionano davvero. In ogni caso, siamo ragionevolmente certi che i 100 esempi illustrati in questo libro comprendano (quasi) tutte le tecniche descritte fino ad ora dalla letteratura psicologica e verificate empiricamente. Se qualche tecnica rilevante è stata omessa, la mancanza non è frutto di una scelta intenzionale ma di un nostro errore.

Questo libro descrive solo quelle tecniche la cui efficacia è stata dimostrata da psicologi che hanno realizzato degli esperimenti. Alcune tecniche sono state testate dai sottoscritti in quanto – come abbiamo già detto – lavoriamo stabilmente in questo campo da diversi anni, ormai. Altre tecniche sono state verificate da colleghi di tutto il mondo, che a volte incontriamo a conferenze e seminari, mentre altre ancora sono state testate da professionisti che non abbiamo mai avuto l'occasione di conoscere personalmente. Va precisato che, sebbene la maggioranza delle tecniche di influenza sociale descritte siano sorte in un contesto di vita reale, alcune sono state inventate dagli psicologi sociali. Queste tecniche sono state elaborate a partire dalle teorie psicologiche e non provengono dall'osservazione del comportamento di soggetti particolarmente abili nell'utilizzo dell'influenza sociale. Vogliamo sottolineare anche un ulteriore aspetto importante: in questo libro, non vengono analizzate tecniche volte a influenzare le emozioni, gli atteggiamenti o le convinzioni degli altri. Ci concentriamo quasi esclusivamente sulle tecniche finalizzate a indurre le persone a *comportarsi* in un certo modo (ad esempio, ad acconsentire a completare un sondaggio, ad acquistare un prodotto, a fare una donazione per beneficenza o ad aiutare una donna incinta a portare un borsone pesante fino all'autobus).

In un certo senso, le tecniche di influenza sociale sono come la dinamite: possono essere utilizzate per demolire in fretta un vecchio edificio o per estrarre marmo o granito da una cava, ma anche per uccidere le persone in guerra. Queste strategie posso-

no essere utilizzate per persuadere più efficacemente le persone a fare beneficenza, a risparmiare elettricità o a votare per politici onesti e intelligenti, ma possono servire anche a convincere, ad esempio, un pensionato a spendere i suoi soldi per un cuscino pieno di piselli che lo proteggerà da qualsiasi tipo di cancro, o per persuadere gli automobilisti a stipulare un'assicurazione contro gli incidenti con gli UFO. Abbiamo scritto questo libro nella speranza che fosse utile alle persone che desiderano aumentare le buone azioni su questo pianeta, aiutandole a convincere gli altri a compiere gesti che contribuiscano a questo obiettivo, e che allo stesso tempo permettesse alle persone soggette a un esercizio scorretto dell'influenza sociale di rendersene conto. Sapere che qualcuno sta utilizzando una certa tecnica di influenza sociale con noi non significa necessariamente essere vittime di manipolazione, ma è meglio prestare attenzione.

Consegniamo questo libro nelle vostre mani. Quanto a noi, probabilmente cominceremo a portare il libro agli eventi sociali per regalarlo a tutti quelli che restano sorpresi quando scoprono che siamo psicologi e che non ci occupiamo di terapia. Forse ci renderà anche più credibili quando cerchiamo di spiegare che non siamo rinchiusi in un laboratorio sotterraneo dell'università a cercare nuovi modi di manipolare le persone.