

Negli ultimi dieci anni, niente ha influenzato il dibattito sulla ricerca nell'ambito della psicologia sociale come le teorie di Tory Higgins sul focus di promozione e di prevenzione. Questo libro dimostra che promozione e prevenzione riguardano ogni aspetto della nostra vita quotidiana, dal lavoro al rapporto tra genitori e figli.

Chip Heath e Dan Heath
Autori di *Switch* e *Made to Stick*

Con il loro stile tutt'altro che ordinario, gli autori tracciano una fondamentale distinzione nel nostro modo di cercare e raggiungere il successo. La loro analisi è approfondita e completa, avvincente e istruttiva allo stesso tempo, tanto che mi sento di formulare un'asserzione tutta mia: se siete tra coloro che desiderano il successo, dovete leggere questo libro.

Robert B. Cialdini
Autore di *Le armi della persuasione*

Focus è un libro entusiasmante e di grande rilevanza che dona nuova vita alla scienza della motivazione con un approccio sorprendentemente pratico.

Daniel Gilbert
Autore di *Stumbling on Happiness*

Un libro ricco di spunti illuminanti ed estremamente pratico, rappresenta una risorsa di inestimabile valore per chiunque voglia comprendere più a fondo come motivare gli altri.

Gretchen Rubin
Autrice di *Progetto felicità*

Sono pochi i libri in grado di cambiare il nostro modo di vedere noi stessi, gli altri e il mondo. Focus è uno di questi. Leggetelo.

Peter Bregman
Autore di *18 Minutes*

Focus svela gli ingranaggi dei sistemi motivazionali e ci dimostra che la battaglia tra la spinta a raggiungere un risultato positivo e la spinta a evitare un risultato negativo influenza il lavoro, la vita sentimentale

e il rapporto con i figli molto più di quanto immaginiamo. Una lettura obbligata per chi vuole capire perché si comporta nel modo in cui si comporta.

Art Markman
Autore di *Smart Thinking*

Questo libro sarà una rivelazione per chiunque abbia ruoli di potere o di responsabilità verso altre persone: sarà come trovare l'anello mancante dell'evoluzione umana o una traduzione completa della Stele di Rosetta.

Ken Shelton
Direttore della rivista *Leadership Excellence*

Focus è una guida pratica e avvincente grazie alla quale le idee complesse su cui si fonda la scienza della motivazione divengono accessibili al grande pubblico, offrendo spunti sorprendenti e applicazioni concrete che aiutano ad affrontare in maniera più efficace le sfide quotidiane, sia sul lavoro che nella vita privata. Queste pagine apriranno gli occhi a tutti quelli che credevano di aver compreso i meccanismi della motivazione.

Walter Mischel
Ex presidente della Association for Psychological Science

In che modo possiamo spingere le persone a evitare o a intraprendere un cambiamento? Con il loro straordinario libro, Focus, gli scienziati sociali Heidi Grant Halvorson e Tory Higgins ci forniscono uno strumento infallibile per motivare noi stessi e le persone sotto la nostra responsabilità.

Whitney Johnson
Collaboratrice della *Harvard Business Review* e autrice di
Dare, Dream, Do: Remarkable things happen when you dare to dream

Focus ci offre un tour completo e coinvolgente delle idee fondamentali nello studio della motivazione. Tory Higgins, uno dei più grandi esperti al mondo di questo argomento, e Heidi Grant Halvorson ci forniscono un potente strumento per capire cos'è che risveglia la volontà dei nostri

amici, del nostro capo, dei colleghi o del partner. Dopo aver letto Focus, le vostre relazioni con gli altri non saranno più le stesse.

Barry Schwartz

Autore di *The Paradox of Choice* e di *Practical Wisdom*

(con Kenneth Sharpe)

Perché alcune persone riescono a raggiungere i propri obiettivi e altre no? Perché certi prodotti vendono e altri rimangono sugli scaffali? Focus risponde a queste domande (e a molte altre) in modo esaustivo, pratico e coinvolgente. È una lettura indispensabile per chiunque voglia saperne di più sui meccanismi della persuasione e della motivazione.

Jennifer Aaker

Professoressa di marketing alla Stanford Graduate School of Business

e autrice di *The Dragonfly Effect*

Questo libro straordinario rende la scienza divertente, offrendo un quadro completo delle ricerche finalizzate a ottimizzare il nostro focus motivazionale. È un testo ricco di idee straordinarie, che ci consentono di capire come mettere a frutto queste competenze in ogni aspetto della nostra vita.

Brian Johnson

Fondatore e CEO della En*theos Academy for Optimal Living

Focus è geniale. Due dei più esperti ricercatori nel campo del successo e della motivazione, Heidi Grant Halvorson e Tory Higgins, hanno unito le forze per regalarci un portentoso concentrato di chiarezza, intelligenza e scrittura coinvolgente su un argomento di fondamentale importanza per tutti: cos'è che guida i nostri pensieri, le nostre scelte e le nostre azioni. È un testo di interesse straordinario; devo riconoscere che era molto, moltissimo tempo che non imparavo così tanto da una lettura. E lo stesso sarà per voi. Focus è pieno di intuizioni folgoranti, esempi esplicativi, consigli pratici e ricerche documentate i cui risultati vi sorprenderanno. Queste pagine offrono un punto di vista nuovo sulla motivazione e danno insegnamenti importanti a manager, genitori, insegnanti, coach, studenti, ricercatori, scrittori, colleghi di lavoro... e perfino a cinefili e romantici. Dopo aver letto questo libro, svilupperete

una visione completamente diversa della vostra vita, del vostro lavoro, della vostra famiglia e della vostra comunità. Sì, Focus ha davvero questo potere.

Jim Kouzes

Coautore del best seller *The Leadership Challenge*
e assistente esecutivo del Preside per il programma Leadership
alla Leavey School of Business, Santa Clara University

S A G G I G I U N T I

PSICOLOGIA

Heidi Grant Halvorson
E. Tory Higgins

Focus

Come guardare il mondo per avere successo

Prefazione di Gennaro Romagnoli

Traduzione di *Francesca Barbanera*

Titolo originale: *Focus. Use Different Ways of Seeing the World for Success and Influence*
Copyright © 2013 Heidi Grant Halvorson, E. Tory Higgins

Tutti i diritti sono riservati, incluso il diritto di riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo. Questa edizione è pubblicata su concessione di Avery, un marchio Penguin Publishing Group, divisione di Penguin Random House LLC.

L'Autore ha fatto tutto il possibile per fornire numeri telefonici, indirizzi Internet e altre informazioni di contatto che fossero accurati al momento della pubblicazione; tuttavia, né l'autore né l'editore si assumono la responsabilità di eventuali errori o di cambiamenti verificatisi dopo la pubblicazione del volume. Inoltre, l'editore non ha alcun controllo né alcuna responsabilità sull'Autore, sui siti Web di terze parti e sul loro contenuto.

www.giuntipsy.it
www.giunti.it

© 2021 Giunti Psychometrics S.r.l.
via Fra' Paolo Sarpi 7/A, 50136 Firenze – Italia

Prima edizione: aprile 2021



Stampato presso Grafica Veneta S.p.A. – Trebaseleghe (PD).

*Ai membri delle nostre famiglie, quelli presenti
e quelli del passato, che hanno forgiato il modo
in cui vediamo e affrontiamo la vita.*

*E ai colleghi del Motivation Science Center:
lavorare con voi è una gioia e un privilegio.*

Indice

Prefazione all'edizione italiana di Gennaro Romagnoli	XIII
Introduzione	3
Parte prima – PROMOZIONE E PREVENZIONE	
1. Giocate per vincere o per non perdere?	13
2. Perché l'ottimismo non funziona con i pessimisti (difensivi)	30
3. Il focus nel lavoro	43
4. Il focus con i figli	59
5. Il focus in amore	83
6. Il focus nel processo decisionale	102
7. Il focus nel nostro mondo	123
8. Individuare e modificare il focus	141
Parte seconda – IL FIT MOTIVAZIONALE	
9. È il fit che fa la differenza	163
10. Il trionfo degli adatti	179
11. La persuasione	196
12. La motivazione e il mercato	212
13. Guida pratica per creare il fit motivazionale	224

INDICE

Conclusioni	241
Ringraziamenti	245
Note	247

Prefazione all'edizione italiana

Immagina di essere un autista accorto che da anni guida la propria automobile convinto di conoscere tutto del proprio mezzo e delle proprie abilità di guidatore. Un giorno, vieni portato in pista da un vero pilota e d'un tratto ti rendi conto che ciò che avevi sempre dato per assodato non è più così scontato: ti rendi conto che le curve vanno affrontate in modo diverso, che la posizione che utilizzavi in autostrada non è corretta e che anche il tuo modo di immaginare la tua auto è essenzialmente limitato. Ecco, questa è la sensazione che ho avuto non appena ho iniziato a leggere questo libro; credevo di conoscere molto bene l'argomento e, invece, ne sono stato piacevolmente sorpreso.

Non è facile scrivere una prefazione per un testo così denso di informazioni preziose ma dosate con tale sapienza da apparire ovvie. Nonostante conoscessi il lavoro di Higgins sulla motivazione e la sua teoria dei "focus" non avevo la più pallida idea di quanto in profondità si avventurasse nella descrizione non solo della motivazione umana, ma della personalità a tutto tondo. Il testo inizia lentamente, con un espediente narrativo accattivante, presentando due personaggi che incarnano i due "focus motivazionali" descritti nel testo: il focus di promozione e quello di prevenzione. Tutti sappiamo che le persone hanno la tendenza ad andare verso le cose che desiderano e a fuggire da quelle che non amano, e tutti sappiamo che alcuni amano aggredire il mondo in modo proattivo e altri invece restare maggiormente sulla difensiva, in modo da proteggersi. Verrebbe spontaneo pensare alle classiche leve motivazionali del "bastone e della carota", ma leggendo queste pagine il lettore si renderà subito conto che le

idee che ha su tali leve sono per lo meno semplicistiche e poco approfondite. Gli autori riescono a condurci gradualmente verso una maggiore consapevolezza del funzionamento della motivazione in modo semplice e concreto, partendo dal piccolo per espandersi a tutta la nostra vita; la teoria di Higgins, infatti, sembra non solo dare una spiegazione alla nostra motivazione in uno specifico ambito ma in ogni circostanza. E lo fa in modo davvero approfondito arrivando praticamente a costruire una teoria della personalità basata sulla motivazione. Infatti, come ogni buona teoria della personalità contiene il suo sviluppo, ovvero come è venuta a crearsi negli anni, e anche le prove empiriche che ne delineano la formazione. Insomma, abbiamo a disposizione una vera e propria mappa della motivazione, che da un lato è molto facile da comprendere e applicare e dall'altro nasconde implicazioni profondissime. Implicazioni in grado non solo di renderci migliori come comunicatori, motivatori, genitori, partner e colleghi, ma anche di farlo con noi stessi espandendo la nostra consapevolezza sul perché facciamo ciò che facciamo. Attraverso numerosi esempi ed esperimenti abilmente narrati, i due autori conducono per mano il lettore e gli fanno sperimentare su sé stesso ciò che stanno raccontando. Il testo è costellato di piccoli questionari e test, modalità per capire se siamo “da una parte o dall'altra”, e non lo fa con il classico piglio divisivo del tipo “esistono persone X e persone Y”: mostra piuttosto le tendenze umane e aumenta di conseguenza la nostra consapevolezza personale. Gli autori, ci illustrano sia le applicazioni sia le conseguenze della loro teoria, nel bene e nel male, portandoci dati a favore e a sfavore delle loro ipotesi. L'aspetto che ho apprezzato maggiormente è il “clima di umiltà” che pervade tutto il testo: invece di fare affermazioni come “ecco la teoria che vi cambierà la vita”, propone spiegazioni del tipo “ecco perché hai sempre notato che le persone si comportano in questo modo e forse non è una novità”. Come ogni buona teoria psicologica sfida le nostre idee ingenuie, dapprima mostrandoci ciò che per noi è conosciuto, conducendoci poi alla scoperta dello sconosciuto, di ciò che pensiamo di sapere ma che in realtà non conosciamo così bene.

Si tratta di un testo sorprendente che consiglio non solo ai professionisti del settore, perché riesce a fornire gli strumenti concettuali per comprendere le motivazioni altrui e anche le proprie, per capire ciò che ci spinge a fare quello che facciamo. È un volume che non si “fa solo leggere”, ma che cerca di leggerci dentro, che ci mostra perché in alcune situazioni tendiamo a fare determinate scelte, mentre in altre prendiamo decisioni diametralmente opposte. Ci offre un bagno di consapevolezza che aiuta a dare un senso a molti comportamenti e che, invece di soffermarsi sulla differenza tra chi “ha” o “non ha” motivazione, ci mostra in modo cristallino che la “mancanza di motivazione” non è sempre sinonimo di pigrizia, quanto piuttosto la conseguenza di un “mindset”, cioè di predisposizione mentale. Al contrario di molte categorizzazioni psicologiche, le disposizioni (i focus) che il lettore imparerà a conoscere non sono tratti stabili della personalità, ma veri e propri atteggiamenti mentali che gli autori ci mostrano in vari contesti, guidandoci a un loro migliore utilizzo e insegnandoci a “regolare il focus motivazionale in base alle attività o al compito da svolgere” e non in base a una qualche predisposizione innata che ci vincola a un solo modo di vedere le cose. Insomma, questo libro oltre a essere un bel viaggio narrativo, grazie soprattutto ai due protagonisti Ray e Jon (io sono decisamente Ray), è una piccola cassetta degli attrezzi che invece di mostrarci l’ultima diavoleria tecnologica ci illustra come utilizzare al meglio ciò che molti di noi avevano già studiato o intuito nel corso della propria storia personale. Sono felice di aver avuto la possibilità di leggerlo in anteprima e sono certo che, presto o tardi, molti altri colleghi inizieranno a parlare di questi due focus. E, se come me non sono mai stati in pista, scopriranno quanto fosse limitata la loro consapevolezza della guida. Allacciamoci le cinture, sistemiamo gli specchietti e ascoltiamo con attenzione chi ha dedicato una vita a studiare la motivazione.

Gennaro Romagnoli

Focus

Come guardare il mondo per avere successo

Introduzione

Le riunioni settimanali al Motivation Science Center della Columbia University sono sempre coinvolgenti e istruttive, e non solo perché trattiamo un argomento, *perché le persone fanno ciò che fanno*, molto divertente rispetto a temi come, per esempio, *i progressi nel mondo della revisione dei conti*. Nella nostra sala conferenze, posta al piano interrato, una marea di sedie circonda un lungo tavolo, spesso ricoperto di fogli, bicchieri, tazze e snack. Sulle nostre lavagne ci sono schemi e diagrammi disegnati male (alcuni dei quali sono argomento di dibattito da mesi). Ogni settimana, il coraggioso di turno presenta il suo lavoro al resto del gruppo, sapendo che dovrà rispondere a domande difficili e che riceverà feedback di ogni genere: complimenti, qualche critica e parecchie battute.

Ognuno di noi, al Motivation Science Center, ha i suoi vezzi e il suo stile personale nel parlare (in maniera prolissa) e nel vestire (a casaccio). Tuttavia, quando si tratta del nostro modo di lavorare, ci suddividiamo nettamente in due grandi categorie (alle quali, a dire il vero, appartengono quasi tutti gli individui in un luogo di lavoro, in un'aula o in una qualsivoglia comunità del pianeta). Per spiegare bene la distinzione tra questi due grandi gruppi, vogliamo presentarvi i nostri colleghi più divertenti (e determinati), utilizzando due nomi di fantasia per proteggere la loro identità (e la nostra incolumità): Jon e Ray.

Jon è quel genere di persona che qualcuno definirebbe “difficile”, anche se noi (e lui) preferiremmo la parola “scettico”. È quasi impossibile finire una frase senza che Jon ti interrompa per dirti che hai iniziato male. Al lavoro ha sempre un aspetto

impeccabile, sceglie con cura le parole e non procrastina mai. È per natura un pessimista (il tipo difensivo di cui parleremo più avanti): provate a dirgli che andrà tutto bene e vi sentirete rispondere che avete una visione del mondo ingenua e sconsigliata.

A questo punto, probabilmente cominciate a pensare che Jon sia un collega di lavoro un po' irritante e, in tutta onestà, non possiamo negare che a volte lo sia davvero. Tuttavia, imparando a conoscerlo, è facile capire *perché* lavora in questo modo: Jon è *determinato* a non commettere errori. La sola idea di poter sbagliare lo infastidisce enormemente (abbiamo già detto che spesso Jon è un po' ansioso? Be', lo è). Di conseguenza, i suoi lavori sono sempre irreprensibili, le tesi argomentate alla perfezione e sostenute da ricerche precedenti, le statistiche elaborate con una tale cura da fare invidia al revisore dei conti che abbiamo nominato prima. Quando critica il nostro lavoro, Jon lo fa con la sincera intenzione di aiutarci a eliminare gli errori. Spesso quello che ha da dirci non è piacevole, ma ci è sempre di grande aiuto.

Ray è l'esatto opposto di Jon, l'anti-Jon per eccellenza. Non siamo certi che Ray sappia cosa vuol dire *essere preoccupati* per qualcosa. È brillante e motivato quanto Jon, ma lui affronta il lavoro (e la vita) con un cieco ottimismo che è impossibile non invidiare. Non si perde dietro alle piccole cose, ma è sempre proiettato verso "la successiva grande idea". Tuttavia, questa esistenza priva di apprensione ha i suoi lati negativi. Per esempio, Ray ha dovuto etichettare tutte le sue cose ("In caso di ritrovamento, chiamare Ray al 555-8797") perché le dimentica ovunque. A differenza degli altri dottorandi del suo anno, che avevano illustrato la loro ricerca con una presentazione Power-Point elaborata con tutti i crismi, la dissertazione di Ray venne accompagnata dalla proiezione di due lucidi e un post-it (per inciso, tralasciando lo stile, a livello di contenuti, fu una delle tesi più notevoli dell'anno).

Ray lavora in maniera creativa e innovativa, senza timore di intraprendere sentieri non battuti e di correre rischi intellettuali, anche se capita che alcuni si rivelino un'enorme perdita di tem-

po. Per quanto riguarda il look... Be', una volta, durante una riunione di laboratorio, Jon disse che la camicia di Ray era talmente spiegazzata che sembrava l'avesse tenuta arrotolata nella tasca dei pantaloni per tutta la mattina. Diciamo che l'immagine non è il punto di forza di Ray.

Riflettendo su Jon e Ray, potremmo dire che entrambi sono persone di talento, molto dedite al lavoro e con lo stesso obiettivo in mente: essere degli eminenti scienziati. Chiunque desideri influenzare gli altri – che si tratti di uno psicologo, di un manager, di un venditore, di un insegnante o di un genitore – di solito cerca di capire cosa *vuole* l'interessato, e poi prova a utilizzare questa informazione per prevedere il suo comportamento. Ma se Jon e Ray vogliono la stessa cosa, come mai utilizzano modalità completamente diverse per raggiungere il loro obiettivo?

Tutti sappiamo che le persone vogliono avere cose buone – prodotti, idee ed esperienze – e vogliono evitare quelle cattive. Sarebbe molto conveniente per gli psicologi (tanto quanto per i manager, i venditori, gli insegnanti e i genitori) se questo fosse tutto ciò che c'è da sapere sulla motivazione e se tale questione fosse tanto semplice, ma non è così. Per capire Jon e Ray, e gli esseri umani in generale, cominceremo da un'intuizione che uno di noi due (Higgins) ebbe più di venti anni fa: esistono *due tipi diversi di bene (e di male)*¹.

I DUE TIPI DI BENE (E DI MALE): PROMOZIONE E PREVENZIONE

Le persone come Ray pensano sempre positivo e vedono i propri obiettivi come opportunità di *crescita* o *progresso*. In altre parole, la loro attenzione si focalizza su tutte le belle cose che succederanno quando raggiungeranno il successo, sui benefici e le ricompense che otterranno. Queste sono le persone che “giocano per vincere”. Quando un individuo è alla ricerca di questo tipo di “bene”, possiamo dire che ha un *focus di promozione*. Gli studi condotti nel nostro laboratorio (e ora an-

che in molti altri) dimostrano che le persone focalizzate sulla promozione rispondono meglio all'ottimismo e alle lodi, sono più pronte a correre rischi e a cogliere le opportunità ed eccellono in creatività e innovazione. Purtroppo, la propensione a rischiare e l'estrema positività inducono a commettere più errori, a esaminare in maniera meno attenta i vari aspetti di una questione e a trovarsi impreparati quando si fallisce e occorre un piano B. Per una persona focalizzata sulla promozione, l'unico vero "male" è il *non-guadagno*: non cogliere un'opportunità, non ottenere una ricompensa, non riuscire a progredire. Queste persone preferiscono dire di sì, rischiando che la loro decisione gli si ritorca contro, piuttosto che farsi sfuggire una possibile occasione.

Altri, come Jon, tendono a vedere i propri obiettivi come opportunità per *adempiere* alle loro responsabilità e restare al sicuro. Queste persone esaminano attentamente tutto ciò che potrebbe andare storto, qualora non si impegnino abbastanza per raggiungere il successo; non giocano per vincere, ma per *non perdere*. Quello che vogliono più di ogni altra cosa è sentirsi al sicuro. Quando le persone cercano questo tipo di "bene", possiamo dire che hanno un *focus di prevenzione*. Nei nostri studi, abbiamo rilevato che gli individui focalizzati sulla prevenzione rispondono di più alle critiche e alla prospettiva di un possibile fallimento (se, per esempio, non si impegnano a sufficienza) che ai complimenti e alle previsioni ottimistiche. Le persone focalizzate sulla prevenzione solitamente sono più conservatrici e non corrono rischi, ma lavorano in maniera meticolosa, accurata e secondo piani ben precisi. Ovviamente, se il livello di cautela e di vigilanza sugli errori è eccessivo, rischia di annullare completamente il potenziale per la crescita, la creatività e l'innovazione. Per chi è focalizzato sulla prevenzione, il vero "male" è non riuscire a impedire che si verifichi una *perdita*: commettere un errore, ricevere una punizione, non essere in grado di evitare un pericolo. Queste persone preferirebbero di gran lunga dire di no a un'opportunità, piuttosto che finire nei guai. Chiunque abbia inventato il detto "chi lascia la strada vecchia per la nuo-

va sa quello che lascia ma non sa quello che trova”, di certo, ha tutta l’approvazione di Jon.

I membri del Motivation Science Center (o MSC, come lo indicheremo d’ora in poi), così come i ricercatori in molti altri laboratori di tutto il mondo, da venti anni si dedicano con passione alla ricerca sul focus di promozione e di prevenzione, esplorando le cause e le conseguenze di questi approcci in ogni aspetto della nostra vita. Sebbene tutti sperimentiamo sia promozione sia prevenzione a seconda dei casi, la maggioranza delle persone ha un focus motivazionale dominante, ed è quello che utilizza per affrontare gran parte delle sfide e delle difficoltà della vita. È anche vero che il focus può cambiare a seconda della situazione: alcuni, per esempio, al lavoro sono focalizzati sulla promozione, ma hanno un focus di prevenzione con i figli. *Tutti* siamo focalizzati sulla promozione quando compriamo un biglietto della lotteria e sulla prevenzione quando ci “becchiamo” l’influenza.

Centinaia di studi effettuati dopo quell’intuizione iniziale hanno ormai dimostrato che il tipo di “bene” ricercato influisce su tutti gli aspetti dell’individuo: ciò a cui presta attenzione, quello a cui attribuisce valore, le strategie che sceglie di utilizzare (e che per lui/lei funzionano) e quel che prova quando ha successo o fallisce, i punti di forza e di debolezza sia personali sia professionali, il modo di gestire il personale o di allevare i figli (e il motivo per cui a volte le decisioni e le preferenze del partner possono sembrare tanto strane). Senza esagerare, possiamo affermare che il focus influenza praticamente *tutto*.

Nella prima parte di questo libro spiegheremo la natura dei focus di promozione e di prevenzione e il loro funzionamento; questo vi porterà a comprendere in maniera del tutto nuova voi stessi e le persone che avete accanto. Alcune cose che avete sempre considerato incomprensibili acquisiranno finalmente *un senso*, capirete perché è così difficile riuscire bene, sia quando vi confrontate con grandi idee sia quando è una questione di dettagli, e perché lo “spontaneo” della coppia non è mai quello che tiene sotto controllo i conti; non solo scoprirete come mai ten-

dedite a sottostimare la quantità di tempo necessaria per una certa attività oppure a sovrastimare le difficoltà che essa implica, ma anche perché le persone diverse da voi vi sembrano così strane. Comprendete il motivo delle scelte che avete fatto, delle esperienze da cui vi sentite attratti, e delle vostre preferenze quando, facendo acquisti, prediligete un brand rispetto a un altro. Infine, imparerete a utilizzare queste nuove informazioni per aumentare il vostro benessere ed essere più efficaci nella vita.

AUMENTARE L'INFLUENZA SUGLI ALTRI

Comprendere promozione e prevenzione vi tornerà particolarmente utile se nella vita vi trovate spesso a voler influenzare gli altri e se gran parte delle attività che svolgete ogni giorno implica il dover informare, persuadere e motivare. (Tenete presente che in questa definizione di “influenzare” rientrano tanto gli insegnanti, i coach e i genitori, quanto i venditori, i manager e gli avvocati. Pensateci bene: quasi tutti, in un modo o nell'altro, ci troviamo a influenzare gli altri nella nostra vita... A meno che non viviate su un'isola deserta, nel qual caso potete provare a usare questo libro per aprire le noci di cocco).

I prodotti, le attività e le idee generalmente attraggono un determinato focus, a seconda del tipo di “bene” o “male” su cui puntano. Alcuni casi sono evidenti: cinture di sicurezza, sistemi di allarme e mammografie sono volti a evitare una perdita (*focus di prevenzione*), mentre case vacanza, biglietti della lotteria e lifting puntano a un potenziale guadagno (*focus di promozione*). Quando la pubblicità di un dentifricio ci parla di “sorriso bianco” e “alito fresco”, il prodotto è focalizzato sulla promozione; quando invece si concentra su “evitare carie e gengiviti”, ha un obiettivo di prevenzione.

Come dimostrano gli studi che vi illustreremo nella seconda parte, potete imparare a *parlare lo stesso linguaggio motivazionale* della persona che volete influenzare. Quando calibrate il vostro messaggio (o la sua esperienza) in modo che si allinei

al focus del destinatario (al tipo di “bene” ricercato), la persona sentirà che è *giusto* per lui/lei. Noi chiamiamo questa esperienza *fit* (consonanza) motivazionale e, dopo oltre dieci anni di studi, sappiamo che incrementa la fiducia, la credibilità, il coinvolgimento e il valore. I messaggi e le esperienze non allineati con il focus del destinatario, al contrario, creano il non-fit motivazionale; ovvero, vengono percepiti come sbagliati e falliscono (purtroppo questo succede ancora troppo spesso). Per comprendere meglio questo concetto, prendiamo come esempio la questione del “sesso sicuro” e proviamo a capire in quali circostanze l’uso del preservativo sarà percepito come un *fit* e in quali no.

IL CASO DEI PRESERVATIVI

Proviamo a spiegare questa contraddizione: perché le vendite di preservativi aumentano in condizioni di crisi economica, nonostante sia noto che la preoccupazione per i soldi porti sistematicamente a fare *meno* sesso? La risposta è meno ovvia di quanto crediate. Sì, è vero che in condizioni di difficoltà economiche le persone sono meno inclini a voler avere figli per paura di non poterli mantenere, ma se il desiderio di evitare gravidanze indesiderate bastasse da solo a giustificare l’uso del preservativo, questo contraccettivo verrebbe utilizzato *molto* di più anche in situazioni economiche normali.

Ancora una volta, la risposta va cercata nel fit motivazionale. Quando persistono buone condizioni economiche, il sesso si fa principalmente per piacere e viene considerato un divertimento (o almeno così dovrebbe essere). Il preservativo in questo caso non è un buon fit, perché non ha come obiettivo il piacere, bensì la *sicurezza* (come vedremo più avanti, i mezzi pensati per il primo obiettivo generalmente sono letali per il secondo e viceversa). Se, al momento di decidere se utilizzare un preservativo, il suo impiego non corrisponde al nostro scopo, non ci *sembrerà giusto* utilizzarne uno.

La situazione cambia in tempi di crisi. Quando le condizioni economiche sono critiche, le nostre giornate sono caratterizzate da un elevato livello di ansia, un'emozione che si riversa anche nella vita sessuale. Anche se il sesso resta soprattutto una questione di piacere, *la vita* nei momenti di crisi economica è fortemente incentrata sulla sicurezza e sulla difesa. Il preservativo è un ottimo strumento per raggiungere questi obiettivi, perciò crea un fit ideale con il focus generale delle persone e il suo utilizzo viene percepito come giusto.

UNA GUIDA PRATICA

Questo libro è una guida pratica per imparare a comprendere e a lavorare *con* il vostro focus di promozione o di prevenzione. Utilizzando queste conoscenze nella vita quotidiana, sarete molto più efficaci e raggiungerete meglio i vostri obiettivi. Sfruttate queste pagine come strumento per influenzare gli altri e scoprirete di poter creare fiducia, valore, prestazioni ottimali *dal nulla*. Sembra una magia... invece, è la realtà.