

Se potessi leggere un solo libro su come essere più efficaci negli affari e nella vita, sceglierei Le armi della persuasione. È un tour de force che Cialdini ha reso ancora reso più meraviglioso.

Katy Milkman
Professoressa alla Wharton School

Un libro fenomenale! Sia che tu stia cercando di aumentare le vendite, fare affari più redditizi o migliorare le tue relazioni, Le armi della persuasione offre principi scientificamente fondati che possono cambiarti la vita.

Daniel L. Shapiro
Autore di *Negotiating the Nonnegotiable*

Le armi della persuasione merita il suo status di punto di riferimento imprescindibile su come influenzare le persone. Io ho imparato moltissimo da questa edizione ampliata, e per voi sarà lo stesso!

Tim Harford
Autore di *The Data Detective*

Preparatevi ad essere abbagliati. Bob Cialdini è il padrino della persuasione, e la prima edizione di questo libro è già diventata un classico. Sia che tu stia provando a influenzare gli altri sia che tu voglia capire come gli altri influenzano te, questo libro ti mostrerà come farlo.

Jonah Berger
Autore di *Influenza invisibile e Contagioso*

Un'impresa e un risultato notevoli. Le armi della persuasione rimane un trattato brillante sui principi del comportamento umano, a cui è stato aggiunto un opportuno nuovo principio.

Jeffrey Pfeffer
Autore di *Power. Perché alcuni hanno potere e altri no*

Le armi della persuasione è un classico del business moderno che ha profondamente plasmato gli ambiti del marketing e della psicologia. Questa nuova edizione ha reso un libro brillante ancora migliore, grazie a nuove intuizioni ed esempi.

Dorie Clark
Autore di *Reinventing You*

Questa nuova edizione di Le armi della persuasione è a dir poco un capolavoro senza tempo da leggere immediatamente.

Joe Polish
Fondatore di Genius Network

Le armi della persuasione è una lettura obbligata per chi vuole comprendere i processi decisionali. È una lettura essenziale nel canone della psicologia e dell'economia comportamentale.

Barry Ritholtz
Presidente di Ritholtz Wealth Management

Cialdini è riuscito nell'impresa di migliorare un classico. Questa edizione aggiornata di Le armi della persuasione si conferma come uno dei libri più importanti su affari e comportamento degli ultimi cinquant'anni. Le nuove aggiunte sono fantastiche.

Daniel H. Pink
Autore di *Venditi bene*

Le armi della persuasione è l'unico libro che abbia mai dato da studiare ai miei allievi a Stanford. Gli studenti lo adorano e, ancora dopo molti anni, sono entusiasta di quanto sia stato utile durante le loro carriere. Questa nuova edizione è ancora più utile, ricca di sfumature e divertente.

Roberto I. Sutton
Autore di *Il metodo antistronzi*

Come ogni psicologo che conosco (e come molte migliaia di altri che sono curiosi di sapere come funziona il mondo), ho iniziato a studiare la persuasione sul libro di Bob Cialdini. Questa edizione ampliata si aggiunge alla consumata prima edizione che si trova sulla mia scrivania: Le armi della persuasione continuerà a chiarire e ispirare l'arte e la scienza della persuasione anche negli anni a venire.

Betsy Levy Paluck,
Professore di psicologia e affari pubblici,
Princeton University

Le armi della persuasione è il libro più importante che sia mai stato scritto sulla scienza della persuasione, e in questa edizione è ancora migliorato. Non riesco a immaginare una lettura più affascinante e più utile.

Adam Grant
Autore di *Essere originali* e *Think again*

Se volete portare al massimo livello le vostre capacità comunicative e di negoziazione dovete leggere questo libro di Robert Cialdini. Senza questa lettura, la vostra preparazione sarà incompleta.

Chris Voss
Autore di *Volere troppo e ottenerlo*

Le armi della persuasione è ancora più utile e potente. Il nuovo principio dell'unità costituisce una vera e propria rivoluzione.

B. J. Fogg
Fondatore del Behavior Design Lab di Stanford

Un libro per chi vuole conquistare l'universo. Una nuova edizione di un volume che era già indispensabile.

Guy Kawasaki
Autore di *L'arte dei social media*

In questa edizione aggiornata del suo libro ormai classico, lo psicologo sociale più pragmatico del mondo condivide la sua saggezza e svela il suo fascino. Il contenuto è esplosivo. Vi prego, maneggiate con cura ciò che imparerete!

Richard Thaler
Premio Nobel e autore di
Nudge. La spinta gentile e *Misbehaving*

Le armi della persuasione è il libro che regalo e consiglio più spesso.

Charlie Munger
Vicepresidente di Berkshire Hathaway

S A G G I G I U N T I

PSICOLOGIA

Robert B. Cialdini

Le armi della persuasione

Come e perché si finisce col dire di sì

Nuova edizione ampliata

Premessa di Luca Mazzucchelli

 **GIUNTI**

Traduzione di: *Massimo Simone e Raffaella Voi*

Titolo originale: *Influence, New and expanded.*

© 1984, 1994, 2007, 2021 by Robert Cialdini

Tutti i diritti riservati. Questa edizione è pubblicata su licenza di HarpersBusiness, un marchio di HarperCollins Publishers.

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

www.giuntipsy.it

www.giunti.it

© 2018, 2022 Giunti Psychometrics S.r.l.

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

Prima edizione: Giunti Editore S.p.A., aprile 1989

Nuova edizione ampliata: Giunti Psychometrics S.r.l., marzo 2022



Stampato presso Elcograf S.p.A. – Stabilimento di Cles (TN).

A Hailey, che, ogni volta che la vedo, mi stupisce.

*A Dawson, che, ogni volta che lo vedo,
mi convince che farà grandi cose.*

*A Leia, che, ogni volta che la vedo,
mi fa sentire più felice.*

Indice

Premessa all'edizione italiana di Luca Mazzucchelli	XI
Prefazione	XV
Introduzione	3
1. Le leve della persuasione. Gli strumenti (potenti) del commercio	9
2. Reciprocità. L'antico adagio "do ut des"	35
3. Simpatia. Il ladro amichevole	93
4. Riprova sociale. La verità siamo noi	157
5. Autorità. La deferenza guidata	245
6. Scarsità. La regola dei pochi	293
7. Impegno e coerenza. Gli spauracchi della mente	351
8. Unità. Il "noi" è un me condiviso	435
9. Persuasione immediata. Il consenso primitivo per un'epoca automatica	527
Ringraziamenti	539
Note	543
Bibliografia	585
Indice analitico	653

Premessa all'edizione italiana

Ho avuto il piacere di conoscere e intervistare Robert Cialdini nell'ormai lontano 2016 per il mio canale YouTube, all'epoca ancora agli esordi. Era venuto a Bologna per un breve corso di formazione e, saputo del suo arrivo in Italia, ho fatto di tutto per incontrarlo.

Come intervistatore ero ancora un principiante e ricordo chiaramente l'emozione di quei giorni. D'altra parte, per qualsiasi persona interessata alle dinamiche sottostanti alla comunicazione, al marketing e alla psicologia Robert era un punto di riferimento assoluto: con la prima edizione di *Le armi della persuasione*, tradotto in oltre 30 lingue e con oltre 5 milioni di copie vendute, aveva per primo decodificato il codice della persuasione rendendolo accessibile a tutti con un linguaggio semplice e pragmatico.

Quando, per preparare questa prefazione, ho letto la seconda edizione, ho riflettuto a posteriori su quanto avessero impattato sulla mia vita personale e professionale le strategie, le informazioni e gli strumenti pratici presenti già nella prima edizione e oggi disponibili al lettore in una veste ancora più completa e aggiornata.

Ho realizzato, soprattutto, quanto questo libro abbia rappresentato per me un fondamentale strumento etico. Il lettore nuovo alle teorie di Cialdini potrà rimanere sorpreso da questa affermazione. Cosa potrà mai esserci di etico nell'apprendere le dinamiche necessarie per convincere le persone a dirci di sì?

I motivi a sostegno della mia visione sono diversi, due forse sono i più importanti.

In primo luogo, grazie a questo libro sono stato capace di vedere con occhi diversi alcune comunicazioni ingannevoli, che mi avrebbero spinto a fare cose non in linea con la mia persona o ad acquistare prodotti di cui non sentivo il bisogno.

Questo significa che grazie agli apprendimenti maturati a seguito della lettura del testo, sono riuscito a restare più fedele a me stesso e ai miei piani per il futuro, invece che farmi trascinare su strade tracciate più dagli altri che da me.

In quanto esseri umani, infatti, siamo facilmente raggirabili. A determinare questa vulnerabilità è la nostra natura di “risparmiatori cognitivi”, per via della quale cerchiamo di conservare il più possibile le energie mentali a nostra disposizione, e non sempre questo meccanismo gioca a nostro vantaggio.

Leggere questo libro è il primo passo verso la consapevolezza degli schemi automatici che determinano i nostri comportamenti e riconoscerne, noi per primi, punti di forza e debolezza utili per essere meno vulnerabili.

In secondo luogo, il libro fornisce una via scientifica ed efficace per impattare positivamente sul mondo che ci circonda, per amplificare i messaggi positivi di cui occorre farsi portatori, per persuadere le persone a compiere scelte più sostenibili, lungimiranti e salutari. Se ben applicati, questi principi possono aiutarci a salvaguardare il nostro pianeta, a ridurre gli incidenti automobilistici, ad aumentare il senso di altruismo, a diffondere la cultura del prendersi cura di sé: in sintesi, a rendere il mondo un posto migliore. La buona notizia è che la persuasione è una competenza, e come tale la si può apprendere e affinare: Robert Cialdini, infatti, ha scoperto che alla base delle migliaia di tattiche usate quotidianamente dai persuasori ci sono degli schemi fondamentali e ricorrenti e, in queste pagine, ne ha rivelato il funzionamento utilizzando un linguaggio fresco e adatto a tutti.

Due precisazioni ancora, prima di lasciarvi alla scoperta delle armi della persuasione.

La prima ha a che fare con la differenza tra persuasione e manipolazione.

Spesso, i due termini vengono usati in modo interscambiabile, ma le differenze sono sostanziali. Nell'ottica dell'autore, la persuasione va intesa in modo positivo, come l'abilità che abbiamo di avvicinare qualcuno alla nostra visione delle cose. Quando questo obiettivo viene perseguito con metodi brutali quali imposizione del potere, pressione, coercizione, forza, allora si ha a che fare con la manipolazione. La persuasione rappresenta un'alternativa morbida e gentile alla manipolazione e implica la volontà di informare in modo sincero e genuino il proprio interlocutore. La persuasione riguarda l'educazione, l'informazione autentica e sincera di pareri autorevoli. Laddove, invece, c'è disonestà e costrizione, siamo davanti a mera manipolazione. Come direbbe Giorgio Nardone, recuperando questa distinzione che per la verità è insita nella stessa etimologia delle due parole: «Persuadere è condurre soavemente a sé, manipolare è forzare con le mani».

Per questo motivo, ho sempre apprezzato molto anche il titolo originale di questo libro: *Influence: the psychology of persuasion*, in quanto permette di cogliere il significato che Robert Cialdini attribuisce alla persuasione. Influenzare qualcuno non significa solo persuaderlo a fare qualcosa, bensì influenzare i suoi pensieri, le sue credenze, il suo modo di vedere una specifica situazione, così da portare valore aggiunto alla sua vita.

Da questo punto di vista, Robert Cialdini dimostra di condividere pienamente la missione primaria della psicologia: far stare bene gli altri. L'influenza ci permette di portare avanti la sfida del cambiamento e ognuna delle armi presentate, nelle sue molteplici implicazioni teoriche e pratiche, rappresenta un potente fattore strategico per far progredire gli individui e la società.

Un'ultima precisazione riguarda, infine, l'importante novità presente in questa nuova edizione del libro, ovvero l'introduzione del modello messo a punto da Robert Cialdini di un nuovo schema di persuasione, una nuova arma: l'"unità" – su cui aveva iniziato a indagare proprio nel periodo in cui ho avuto il piacere di conoscerlo e intervistarlo.

Questa leva persuasiva tocca un tema a me particolarmente caro, perché studia in che modo la comunicazione e condivisione delle proprie caratteristiche identitarie possa creare un senso di “Noi”, un “Me condiviso” capace di creare una forte sintonia: il fatto di sentire che il persuasore sia uno di noi, cioè, rende la comunicazione più convincente.

Più nello specifico, l'efficacia di tale leva persuasiva è spiegabile proprio sposando la logica della buona etica a cui si è fatto riferimento, che si fonda anche sull'affinità valoriale degli interlocutori. Condividere la dimensione identitaria e valoriale unisce e persuade in modo positivo, e non è certo un caso che è proprio sui valori che si basano le più floride comunità – offline e online.

Quando ripenso alla chiacchierata fatta con Robert, sebbene siano passati ormai anni, ricordo tante cose, ma soprattutto non dimentico il lato umano di una persona semplice, disponibile, appassionata e generosa. In un modo o nell'altro è stato in grado di persuadermi, incidendo in maniera virtuosa sulla mia direzione di vita.

Possano le “armi della persuasione” aiutare anche voi a colpire il cuore delle persone che vi circondano, condizionando in meglio il loro futuro.

Buona lettura,

Luca Mazzucchelli
www.lucamazucchelli.com

Prefazione

Ho sempre pensato che *Le armi della persuasione* dovesse rivolgersi al lettore comune e, per mantenere fede a questo progetto, ho cercato di scrivere utilizzando uno stile colloquiale, non accademico. Devo ammettere che ciò ha destato in me un po' di preoccupazione per il timore che i miei colleghi accademici potessero considerarlo una forma di psicologia "pop", di divulgazione¹. Ero preoccupato perché, come ha osservato lo studioso di diritto James Boyle, «Non puoi capire cosa sia la condiscendenza finché non senti gli accademici pronunciare la parola "divulgatore"». Per questo motivo, al momento della prima stesura di *Le armi della persuasione*, la maggior parte dei miei colleghi psicologi sociali non si sentiva al sicuro, dal punto di vista professionale, a scrivere per un pubblico non accademico. In effetti, paragonando la psicologia sociale a un'azienda, si potrebbe dire che era famosa per il fatto di avere delle grandi unità di ricerca e sviluppo, ma nessuna divisione che si occupasse delle spedizioni. L'unico genere di spedizione previsto era scambiarsi articoli di riviste accademiche in cui nessun altro si sarebbe imbattuto, e che di sicuro nessun altro avrebbe utilizzato.

Fortunatamente, nonostante la decisione di scegliere uno stile divulgativo, nessuna delle mie paure si è realizzata, e *Le armi della persuasione* non ha ricevuto critiche per il fatto di essere un volume di divulgazione popolare. Di conseguenza, nelle versioni successive, compresa quella attuale, ho mantenuto uno stile colloquiale. Ovviamente, aspetto molto importante, presento anche le evidenze derivate dalla ricerca per sostenere le mie affer-

mazioni, raccomandazioni e conclusioni. Sebbene le conclusioni di *Le armi della persuasione* siano esemplificate e corroborate da interviste, citazioni e osservazioni personali, tali conclusioni sono invariabilmente basate su ricerche psicologiche condotte correttamente.

COMMENTO A QUESTA EDIZIONE DI “LE ARMI DELLA PERSUASIONE”

Dare forma all’attuale edizione di *Le armi della persuasione* è stato impegnativo. Da un lato, avendo in mente l’assioma “Non si aggiusta ciò che non è rotto”, ero riluttante a eseguire importanti interventi di chirurgia ricostruttiva. Dopotutto, le versioni precedenti avevano venduto più copie di quanto avrei potuto immaginare, in diverse edizioni e quarantaquattro lingue. A quest’ultimo proposito, una mia collega polacca, la professoressa Wilhelmina Wosinska, ha commentato in maniera positiva (ma che fa riflettere) il valore percepito del libro. Mi ha detto: «Sai, Robert, il tuo libro *Le armi della persuasione* è così famoso in Polonia che i miei studenti pensano che tu sia morto».

D’altro canto, sulla falsariga di una citazione molto amata da mio nonno, che era di origini siciliane, «Se vogliamo che tutto rimanga come è, bisogna che tutto cambi», era necessario fare alcuni aggiornamenti². È passato diverso tempo dall’ultima edizione di *Le armi della persuasione* e, in questo arco temporale, si sono verificati cambiamenti che meritano di essere trattati in questa nuova edizione. In primo luogo, ora ne sappiamo di più sul processo della persuasione. Lo studio della persuasione, dell’acquiescenza e del cambiamento ha fatto progressi e le pagine che seguono sono state modificate per rendere conto di tali progressi. Oltre a un aggiornamento generale del materiale, ho dedicato maggiore attenzione agli studi sul ruolo della persuasione nell’interazione umana quotidiana – come funziona il processo di persuasione in contesti del mondo reale piuttosto che in contesti di laboratorio.

Contemporaneamente, ho anche ampliato una sezione che è stata stimolata dalle risposte dei lettori delle edizioni precedenti. Questa sezione mette in evidenza le esperienze di persone che hanno letto *Le armi della persuasione*, si sono rese conto di come uno dei principi abbia lavorato su di loro (o per loro) in una situazione particolare e mi hanno scritto descrivendo l'evento. I loro racconti illustrano con quanta facilità e frequenza possiamo essere vittime della persuasione nella nostra vita quotidiana. In questa nuova edizione, ci sono molti nuovi resoconti di prima mano su come gli schemi presentati nel libro si applichino a situazioni professionali e personali piuttosto comuni. Desidero ringraziare le seguenti persone che – direttamente o in qualità di istruttori per i corsi che ho seguito – hanno contribuito ai Resoconti dei lettori pubblicati nell'edizione precedente: Pat Bobbs, Hartnut Bock, Annie Carto, Michael Conroy, William Cooper, Alicia Friedman, William Graziano, Jonathan Harries, Mark Hastings, Endayehu Kendie, Karen Klawer, Danuta Lubnicka, James Michaels, Steven Moysey, Katie Mueller, Paul Nail, Dan Norris, Sam Omar, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Geoffrey Rosenberger, Joanna Spychala, Robert Stauth, Dan Swift, e Karla Vasks. Devo un ringraziamento speciale a chi ha fornito il materiale per i report di questa edizione: Laura Clark, Jake Epps, Juan Gomez, Phillip Johnston, Paola, Joe St. John, Carol Thomas, Jens Trabolt, Lucas Weimann, Anna Wroblewski, e Agrima Yadav. Desidero anche invitare i lettori a contribuire fornendo simili report per un'eventuale nuova edizione di questo volume. Possono inviarli a ReadersReport@InfluenceAtWork.com. Infine, è possibile reperire ulteriori informazioni sul tema della persuasione consultando il sito www.InfluenceAtWork.com.

In questa edizione, oltre ad ampliamenti e aggiornamenti di sezioni che erano già presenti nelle precedenti, compaiono tre elementi nuovi. Uno di questi esplora le applicazioni online di tattiche di persuasione sociale comprovate. È chiaro che i social media e i siti di e-commerce hanno abbracciato le lezioni della scienza della persuasione. Di conseguenza, ogni capitolo ora include degli ebox, ovvero casi esemplificativi di come si è rea-

lizzata la migrazione verso le tecnologie attuali. Il secondo elemento è costituito da una miglior organizzazione delle note, che possono essere utilizzate per trovare i riferimenti delle ricerche descritte nel testo, nonché citazioni e descrizioni di lavori correlati. Infine, e si tratta dell'integrazione più significativa, ho aggiunto al libro un settimo schema universale della persuasione sociale: il principio di unità. Nel capitolo dedicato all'unità, descrivo come gli individui che sono convinti che un comunicatore condivida con loro qualche aspetto significativo dell'identità personale o sociale siano notevolmente più suscettibili agli appelli persuasivi del comunicatore stesso.