

## **IL PENSIERO AUTOMATICO-ISTINTIVO: PRO E CONTRO**

### RICONOSCERE LE FORME DEL PENSIERO IN SE STESSI E NEGLI ALTRI

Testo base per un seminario

di Giovanni Rizzi  
*Ricercatore di mercato, partner di LEXIS Ricerche*

Milano, ottobre 2014

#### **Abstract**

*La necessità di evitare flop, errori o fregature è importante tanto quanto la capacità di cogliere le occasioni che si presentano. Il processo decisionale può essere rapido o lento, istintivo o razionale e ogni modalità di pensiero ha i suoi pro e i suoi contro. Nell'articolo propongo una riflessione sul pensiero automatico-istintivo, basandomi sull'esperienza di ricerca e su una piccola ma selezionata raccolta di testi che trattano l'argomento. Parlerò di analogie, stereotipi, pregiudizi, soluzioni Mainstream, dei condizionamenti da "framing" e di molto altro ancora, mettendo in evidenza le situazioni e i comportamenti che ci mettono a rischio di errore o fregatura. L'articolo è corredato da un Test che può dare un'idea di quanto ciascuno fa uso del pensiero automatico-istintivo, che accompagna l'umanità da tempo immemorabile, ed è tuttora viva e vegeta, nell'era degli smartphone e dei Social Media. Che moltiplicano l'informazione e la velocità della comunicazione, ma anche la necessità di valutare e decidere in tempi brevi.*

#### **Indice**

Premesse, 1

Il Test: quanto usi il pensiero automatico-istintivo?, 2

Esempi di pensiero automatico-istintivo, 4

- Usare analogie, 4
- Scegliere la soluzione più diffusa (Mainstream), 5
- Ragionare per stereotipi, 5
- Eccesso di ottimismo verso l'ignoto, 6
- Avversione alla perdita, 6
- Tendenza all'inerzia, 6
- Framing (manipolazione attraverso il contesto), 7
- Cedere alle tentazioni, 7
- Noncuranza o inconsapevolezza, 7
- Eccesso di controllo, 8
- Seguire il gregge, 8
- Ansia per i giudizi altrui, 9
- Priming (preparazione del terreno), 9
- Coerenza forma-contenuto, 9
- La questione del feedback, 10

Cenni bibliografici, 10

#### **PREMESSE**

**Vantaggi del pensiero automatico-istintivo.** Per la maggior parte dell'esistenza del genere umano la capacità di pensare istintivamente è stata molto utile, e appare tuttora molto sviluppata nelle persone. Usato in modo appropriato, nelle situazioni adatte, il pensiero

automatico-istintivo consente di scegliere rapidamente, di trattare quasi istantaneamente grandi masse d'informazioni, favorisce una cooperazione efficace e la coesione di gruppo, e non di rado produce decisioni efficaci, tali da passare anche il vaglio di verifiche più analitiche e ponderate, quelle tipiche del pensiero riflessivo-razionale.

**Limiti del pensiero riflessivo-razionale.** Il pensiero riflessivo è più preciso ma più lento, più selettivo nelle informazioni da prendere in considerazione, con il rischio di escludere aspetti importanti. Avere a che fare con persone molto razionali-riflessive può suscitare impressioni di poca disponibilità verso gli altri, di insicurezza, di eccesso di attenzione al dettaglio (ma solo a certi dettagli), perdita del quadro complessivo ecc.

**Rischi del pensiero automatico-istintivo.** In alcune situazioni il pensiero automatico-istintivo può indurci a prendere decisioni irrazionali o rischiose. Inoltre, nel mondo moderno, le persone sono sempre più esposte a fregature, anche da parte di autorità, aziende, enti e governi, con un aumento della vulnerabilità sociale, perché vi è chi ha imparato molto bene a sfruttare i lati deboli di questa forma di pensiero.

**Conoscere il proprio pensiero: un Test.** È quindi importante riconoscere i punti forti e deboli del pensiero automatico-istintivo, per usarlo nel modo più opportuno ed evitare i rischi che può comportare. In questo articolo esamineremo quindi alcune forme di pensiero automatico-istintivo. Abbiamo anche sviluppato un Test per misurare la tendenza di ognuno a usare questa forma di pensiero.

## IL TEST: QUANTO USI IL PENSIERO AUTOMATICO-ISTINTIVO?

È possibile misurare la nostra tendenza a usare il pensiero automatico-istintivo, per esempio rispondendo in modo sincero a queste 15 domande. Risposte possibili:

Molto spesso (5)   Spesso (4)   Qualche volta (3)   Raramente (2)   Mai (1).

### CERCHIARE IL PUNTEGGIO PRESCELTO

	PUNTEGGI				
1. Quando mi trovo di fronte a situazioni sconosciute cerco di fare riferimento a situazioni simili che ho vissuto in passato.	5	4	3	2	1
2. Dovendo scegliere una soluzione tendo a scegliere quella più diffusa, più popolare.	5	4	3	2	1
3. Capita anche a me di ragionare per luoghi comuni, per stereotipi, perché per prendere certe rapide decisioni può far comodo un buon luogo comune.	5	4	3	2	1
4. Mi capita di sottovalutare gli impegni che mi prendo.	5	4	3	2	1
5. Faccio fatica a liberarmi di certe mie cose anche se sono oggetti che non uso più.	5	4	3	2	1
6. Ammetto di non amare i cambiamenti, e per evitare gli imprevisti preferisco seguire le mie abitudini, anche se so che potrei fare di meglio.	5	4	3	2	1
7. Se le richieste mi vengono fatte gentilmente sono più propenso ad assecondarle.	5	4	3	2	1
8. Ammetto di cedere a certe tentazioni immediate, a certe occasioni gratificanti o molto convenienti che potrebbero non ripresentarsi più. Poi magari mi pento di avere ceduto.	5	4	3	2	1
9. Sono una persona razionale ma mi capita di trascurare degli importanti dettagli, come quando non controllo certe scritte in piccolo.	5	4	3	2	1
10. Metto la sveglia un po' prima per alzarmi per tempo, ma mi capita di spegnerla e di riaddormentarmi.	5	4	3	2	1
11. Mi rendo conto di seguire acriticamente certe convenzioni o mode o rituali che potrei benissimo evitare.	5	4	3	2	1
12. Certe volte mi sento imbarazzato perché mi sento al centro dell'attenzione, anche se poi mi rendo conto che era solo una mia sensazione.	5	4	3	2	1
13. Quando le persone sembrano preparare il terreno prima di venire al sodo, la mia attenzione si accresce e cerco di immaginare il seguito.	5	4	3	2	1
14. Quando ricevo dei messaggi sono sensibile alla coerenza tra le parole che vengono usate e il significato che mi vogliono comunicare. Se mi sembra che non ci sia coerenza mi fido poco del messaggio.	5	4	3	2	1
15. Mi rendo conto di non fare sempre tutte le verifiche opportune quando prendo una decisione, magari per mancanza di tempo o perché qualcuno mi mette fretta.	5	4	3	2	1
TOTALE					

### I risultati

Bisogna sommare tutti i punteggi e fare il totale.

**Se il tuo punteggio totale supera il valore di 60 -> Rischiatutto.** Hai una forte tendenza a usare il pensiero automatico-istintivo. Sei in grado di decidere in fretta, sei capace di rischiare, ma dovresti moltiplicare l'attenzione per evitare errori o fregature, almeno nelle situazioni importanti.

**Se il punteggio è tra 46 e 60 -> Rischio ragionato.** Hai una certa tendenza a usare il pensiero automatico-istintivo. Sai decidere abbastanza in fretta e prenderti qualche rischio, ma sei esposto a fare qualche errore o prendere qualche fregatura. Conviene che tu faccia attenzione nelle questioni che contano.

**Se il punteggio è tra 31 e 45 -> Prudente ma non troppo.** Fai un uso moderato del pensiero automatico-istintivo. Probabilmente non sei un fulmine nelle decisioni ma la prudenza ti aiuta nel non fare errori e nell'evitare fregature. Considera la possibilità di semplificarti le decisioni minori con qualche intelligente scorciatoia, scelta a ragion veduta.

**Se il punteggio è tra 15 e 30 -> Prudente e lento.** Fai poco uso del pensiero automatico-istintivo. È raro che tu faccia errori o prenda fregature. Probabilmente però sei un decisore lento e riflessivo, poco adatto a decidere in situazioni che richiedono velocità, capacità di rischio, necessità di cogliere al volo le occasioni che ti si possono presentare. Considera la possibilità – in qualche situazione non troppo pericolosa - di rischiare qualcosa di più.

## **ESEMPI DI PENSIERO AUTOMATICO-ISTINTIVO**

**Alcuni esempi di pensiero automatico-istintivo.** Vediamo l'elenco di alcune modalità di pensiero automatico-istintivo che vedremo poi un po' più in dettaglio.

- Usare analogie (l'analogia è rapida e potente ma può ingannare)
- Scegliere la soluzione più diffusa (Mainstream)
- Ragionare per stereotipi (preferiti, personali, sociali o massmediatici)
- Eccesso di ottimismo verso l'ignoto (speranza e negazione)
- Avversione alla perdita (difficoltà a separarci da ciò che possediamo)
- Tendenza all'inerzia (avversione al cambiamento e all'imprevisto)
- Framing (manipolazione attraverso il contesto)
- Cedere alle tentazioni (avidità, risultati a breve)
- Noncuranza o inconsapevolezza (distrazione, negligenza)
- Eccesso di controllo (routine che possono diventare dannose)
- Seguire il gregge (aderire al gruppo)
- Ansia per i giudizi altrui (sentirsi sotto i riflettori)
- Priming (preparazione del terreno)
- Coerenza forma-contenuto (coerenza interna del messaggio)
- La questione del feedback (le verifiche del processo decisionale)

Vediamole più in dettaglio.

### **Usare analogie (l'analogia è rapida e potente ma può ingannare)**

*Usare cose conosciute per valutare ciò che non si conosce*

Quando si affronta una questione di cui sappiamo poco spesso ci si aggancia per analogia (o "somiglianza") a un campo di cui abbiamo maggiore esperienza, cercando di "aggiustare" il tiro al campo poco conosciuto. L'analogia può essere utile come punto di partenza e talora può essere geniale perché in grado di riassumere una questione nuova e magari complessa basandoci su ciò che già sappiamo e sulla capacità di riconoscere intuitivamente un insieme significativo di caratteristiche. Può essere anche rischiosa perché la "somiglianza" percepita può essere parziale, solo apparente o fuorviante. Il procedimento per analogia è soggetto a scelte arbitrarie: lo stesso problema può essere agganciato da diverse persone o gruppi a diverse analogie, con esiti molto diversi e non convergenti. La scelta dell'analogia di riferimento può essere inappropriata perché legata a esperienze particolari e limitate, a preferenze soggettive (magari indotte da messaggi fuorvianti), a un bagaglio culturale datato, a influenze mediatiche distorsive.

Esempio: in un'epoca non lontana in cui l'economia cresceva e le aziende erano sinonimo di successo, è passata l'idea che gli stati avrebbero dovuto essere gestiti come delle aziende (analogia "stato = azienda"). L'analogia è falsa perché stati e aziende sono realtà molto diverse per poteri, responsabilità e ambiti d'azione. Inoltre l'analogia implica che lo stato può fallire come succede a un'azienda, con la differenza che il fallimento di uno stato - come avvenuto drammaticamente in Grecia - arreca grave danno all'intera popolazione.

*Come procedere:*

*Per mettere fuori gioco delle analogie inappropriate è possibile raccogliere dati di fatto, confronti e riferimenti rilevanti, statistiche ecc. che facciano luce sul campo poco conosciuto, consentendo di individuare i limiti dell'analogia e di far luce sulla questione da affrontare.*

### **Scegliere la soluzione più diffusa (Mainstream)**

*Familiarità e diffusione percepita delle soluzioni disponibili*

Per paura di sbagliare ci si rifugia nella soluzione più diffusa o che sembra tale perché più visibile o più comunemente praticata, perché gode di buona stampa (non sempre perché migliore di altre), perché ha elevata notorietà e anche perché è più facile da scegliere senza dover raccogliere troppe informazioni. Ci si affida al Mainstream, sperando che la diffusione percepita sia reale, e che se la soluzione è diffusa vuol dire che è valida, cosa che può anche corrispondere a verità. Si corre però il rischio di perdere delle interessanti opportunità, meno diffuse ma magari più in linea con i nostri bisogni. Per quanto esistano oggi molte informazioni (anche grazie a internet) al di fuori del Mainstream, per molti non è facile sottrarsi al fascino delle soluzioni più visibili e note, perché la diffusione - anche se talora più apparente che reale - dà un senso di familiarità, sicurezza e di non criticabilità, mentre la scarsa diffusione può ingenerare sfiducia, diffidenza, scarsa credibilità. Il ricorso acritico al Mainstream può indurre errori di massa, difficilmente contrastabili anche perché i modelli anti-conformistici possono essere "ghettizzati" dalle forze che hanno interessi al mantenimento del Mainstream.

Esempio: per millenni il genere umano ha condiviso l'idea Mainstream della terra al centro del sistema solare. Dal 1545, anno di pubblicazione di "De revolutionibus orbium coelestium" di Niccolò Copernico, che poneva il sole al centro del sistema solare, solo nel XIX secolo il Vaticano ha tolto il libro di Copernico dalla lista dei libri proibiti. Ma è soltanto nel 1982 che Giovanni Paolo II rivede la posizione della Chiesa nei confronti della scienza...

*Come procedere:*

*Verificare l'effettiva frequenza o rarità delle soluzioni possibili. Se c'è il tempo e il gioco vale la candela, allargare lo sguardo alle soluzioni nuove o di nicchia, perché potrebbero riservare utili sorprese. Correggere le ipotesi errate più comuni.*

### **Ragionare per stereotipi (preferiti, personali, sociali o massmediatici)**

*Assunzioni basate su stereotipi*

Si pensa che il raffreddore possa insorgere perché si è preso freddo, quando è dovuto a un virus. Allo stesso modo possono scattare delle conclusioni a partire da uno stereotipo, dovuto a convinzioni positive o negative riguardanti intere categorie di persone o cose. In alcuni casi le convinzioni riguardano le classi sociali (prevenzioni negative verso i poveri, gli statali, la casta o anche positive, per esempio verso i ricchi o gli istruiti), la cittadinanza (prevenzioni contro gli extracomunitari o i russi, atteggiamenti positivi verso gli europei, gli americani ecc.), la religione (favore o contrarietà verso i cristiani, gli islamici ecc.), il genere (le donne, gli omosessuali ecc.), l'età (le persone mature, gli adulti, i bamboccioni, i pensionati, le vecchie generazioni ecc.). È difficile evitare gli stereotipi perché sono diffusi nella società e dai media in quanto fanno "titolo" e consentono una pre-comprensione delle opinioni e dei giudizi, rapida anche se in più casi erronea e ingiusta. La retorica moderna si basa fortemente sugli

stereotipi, che vengono usati per valorizzare o svaloriare argomenti e persone, spesso in modo intenzionale o anche masochistico (si pensi alla tendenza a pensare all'Italia e agli italiani in termini di inferiorità rispetto agli stranieri, certamente rafforzata da certa stampa europeista o internazionalista). Combattere gli stereotipi è più difficile che usarli e può richiedere forme di vera e propria "militanza" cui pochi sono disposti ad aderire.

Un esempio: alcuni giornalisti attraverso i principali quotidiani hanno diffuso il concetto di "casta" per stigmatizzare la corruzione della classe politica. Al tempo stesso hanno fatto passare sotto silenzio il ruolo di molti corresponsabili appartenenti a diverse categorie, come imprenditori, finanziari, manager, funzionari pubblici, operatori dell'informazione. Ancora oggi se si parla di corruzione il pensiero corre solo alla "casta" politica...

*Come procedere:*

*Verificare fatti e cifre per sfatare / smascherare – se del caso - falsi stereotipi e presupposti sbagliati, artefatti costruiti per proteggere o appoggiare interessi, e sostituirli con confronti più giusti e più accurati.*

### **Eccesso di ottimismo verso l'ignoto (speranza e negazione)**

*Speranza e negazione. Compiacenza.*

Emerge spesso la tendenza a sottostimare i costi, i rischi, la durata, la complessità di situazioni e problemi sconosciuti. Un certo grado di ottimismo è positivo perché consente di affrontare l'ignoto senza restare bloccati dall'ansia, ma un eccesso di ottimismo può tradursi in scarsa pianificazione, in attenzione ridotta, in investimenti insufficienti, in obiettivi troppo ambiziosi. L'eccesso di ottimismo può comportare il rinvio di interventi correttivi e di conseguenza un aggravamento di problemi che avrebbero potuto essere evitati o limitati fin dall'inizio.

Esempio: si pensi alle iniziative di Spending Review avviate a più riprese con grande clamore e grandi aspettative dai governi. In realtà si sono ottenuti modesti risultati, per le difficoltà a individuare le spese superflue (e per la scarsa disponibilità di strutture e categorie a farsi tagliare le risorse disponibili), e si è tornati ai cosiddetti "tagli lineari".

*Come procedere:*

*Favorire la flessibilità di pensiero. Guardarsi dalla tendenza a "sperare" piuttosto che a pensare. Chiarire e sottolineare tempi, costi, problemi e vincoli ecc. Quando si ragiona con altri, non dare per scontato che la gente capisca correttamente quello che ci si dice. Verificare invece la comprensione effettiva.*

### **Avversione alla perdita (difficoltà a separarci da ciò che possediamo)**

*False valutazioni basate sul senso del possesso.*

L'avversione alla perdita è un po' il contrario dell'ottimismo verso l'ignoto. Molti si rifiutano di perdere ciò che hanno anche se in cambio potrebbero avere qualcosa di maggior valore. Questo induce a fenomeni di inerzia, di conservazione dello status quo, di rinuncia a possibili miglioramenti. L'attaccamento eccessivo a ciò che si possiede si trasforma allora in evitamento del rischio, in inazione, in perdita di opportunità migliorative.

Un esempio: certi automobilisti sono talmente attaccati alle loro vecchie auto, altamente inquinanti e altoconsumanti, da rifiutare l'idea di cambiarle anche in presenza di forti vantaggi economici per la rottamazione.

*Come procedere:*

*Mettere a fuoco i vantaggi e i miglioramenti che si possono ottenere con il cambiamento. Evitare di presentare situazioni in cui si prende qualcosa alla gente. Chiarire i valori reali delle cose possedute. Chiarire quello che si perde e quello che si può acquistare attraverso il cambiamento.*

### **Tendenza all'inerzia (avversione per il cambiamento e l'imprevisto)**

*Paura del cambiamento. Pigrizia, avversione alla complessità.*

In generale le persone hanno timore del cambiamento, soprattutto se associato a incertezza. Questo timore, connesso anche alla paura di sbagliare, di trovarsi in imbarazzo, di dover affrontare situazioni complicate, porta all'inerzia, al non fare. Può quindi succedere che la tendenza all'inerzia venga strumentalizzata – anche scorrettamente - da chi ha interesse al mantenimento dello status quo.

Un esempio: certi consumatori – pur poco soddisfatti dei prodotti che acquistano – continuano ad acquistarli perché non hanno mai sperimentato le alternative che il mercato propone e non si fidano. E il gatto si morde la coda.

*Come procedere:*

*Pensare positivo e facilitare agli altri le scelte positive. Cercare di non restare vittime delle negatività e rendere meno facile il ricorso a forme inerziali di pensiero e a scelte immobilistiche che possono far perdere opportunità. Rendersi conto che favorire l'inerzia propria e altrui per pigrizia o interesse è sostanzialmente immorale.*

### **Framing (manipolare / farsi manipolare attraverso il contesto)**

*Il modo di presentare l'informazione influisce sulle percezioni dell'informazione stessa*

Il modo in cui le informazioni sono presentate può alterarne la percezione. Si possono avere accentuazioni positive o negative, contrapposizioni, associazioni in grado di influenzare l'attrattiva o meno di ciò che viene presentato. La descrizione dei termini di una scelta può alterare anche profondamente le risposte di chi deve scegliere.

Esempio: si è verificato in campo medico che presentare gli stessi dati parlando di tassi di successo di una terapia si ottengono più adesioni che parlando di tassi di insuccesso (dire che la terapia ha successo nel 50% dei casi ottiene più adesioni che parlare del 50% di insuccessi)

*Come procedere:*

*Valutare e spiegare le alternative in modo pertinente e chiaro, tenendo conto in modo critico del contesto in cui le si presenta, degli esempi che si fanno, delle situazioni, dei personaggi e dei valori di cui si parla. Scegliere con cura le parole con cui si descrivono – anche a se stessi – le alternative in campo e il contesto in cui si collocano. Ragionando con altri concentrarsi su ciò che le parole significano per la gente e non su quello che dicono agli "esperti".*

### **Cedere alle tentazioni (avidità, preferenza per i risultati a breve)**

*Avidità, incapacità a rinviare il soddisfacimento, paura di perdere l'occasione.*

In generale tendiamo a preferire risultati a breve termine piuttosto che a lungo, piccoli vantaggi subito, piuttosto che grandi vantaggi a lungo termine. Per quanto possa sembrare anche razionale, questa tendenza viene sfruttata in campo promozionale e – tipicamente – nei giochi e nelle lotterie, favorendo con le tentazioni scelte talora disfunzionali o dannose. Aldilà delle fregature, il perseguire solo obiettivi a breve termine non può che avere conseguenze negative a lungo termine (investimenti che non vengono fatti, manutenzioni che vengono rimandate ecc.). È anche da considerare però che piccoli vantaggi a breve possono smuovere situazioni d'inerzia e svolgere una funzione positiva aldilà della gratificazione più immediata.

Esempio: hanno buon successo le lotterie istantanee – tipo "gratta e vinci" – perché si scopre subito se si è vinto.

*Come procedere:*

*Chiarire i rischi a lungo termine del perseguire solo vantaggi a breve termine, del prendere solo decisioni miranti a rapida gratificazione. Utilizzare le debolezze da tentazione per sfruttare la gente è immorale anche se i vantaggi immediati possono smuovere - a fin di bene - situazioni in cui l'inerzia è disfunzionale.*

### **Noncuranza e inconsapevolezza (distrazione, negligenza)**

*Poca concentrazione mentale, negligenza, non lettura delle scritte in piccolo.*

Succede che le persone si formino dei punti di vista o decidano senza concentrarsi mentalmente sull'argomento, fino a operare con negligenza o in modo troppo approssimativo. La concentrazione può essere ridotta a causa di distrazione o illusione, o alla poca importanza attribuita alla situazione. In quest'ultimo caso, la noncuranza può essere accettata perché non possiamo occuparci di tutto con la massima attenzione. Errori e debolezze umane possono dar luogo a sviste, come avviene anche per la difficoltà o complessità dei problemi, per situazioni di stress o fretta, ansia, scarsi strumenti cognitivi, false convinzioni ecc. Questa tendenza può portare a trascurare importanti dettagli e viene sfruttata, per esempio con le scritte in piccolo nei contratti.

Esempio: in certe promozioni i vantaggi enfatizzati sono solo apparenti (es. sconti su listini gonfiati) e funzionano solo con coloro che non conoscono i prezzi normalmente praticati.

*Come procedere:*

*Distinguere tra situazioni e problemi importanti e situazioni che lo sono meno. Ragionando con altri, far sì che le questioni importanti siano chiare e non possano essere trascurate. Evitare di trascurare o far trascurare aspetti di rilievo. Tradurre la complessità in semplicità. Comunicare in modo che le persone possano capire la situazione nei suoi aspetti essenziali (e verificare che abbiano effettivamente capito)*

### **Eccesso di controllo (routine inutili che possono diventare dannose)**

*Abitudini e routine per contrastare la possibilità d'errore.*

Può anche avvenire che le persone mettano a punto delle strategie o abitudini finalizzate a contrastare le loro aree di debolezza, ma a loro volta queste strategie possono divenire disfunzionali.

Esempio: si punta la sveglia con largo anticipo per svegliarsi in tempo, ma si rischia di spegnerla e di riaddormentarsi; si tengono scorte eccessive di prodotti per non trovarsi senza (ma poi li si butta perché scaduti), si fissano date di consegna troppo corte per costringersi a rispettarle (con effetti controproducenti)

*Come procedere:*

*Scoprire e capire le strategie di auto-controllo che utilizziamo. Formulare le offerte in modo che si adattino alle abitudini delle persone cui ci rivolgiamo, e al modo preferito di fare le cose.*

### **Seguire il gregge (aderire al proprio gruppo)**

*Effetto "folla". Evitare l'imbarazzo, l'isolamento. Seguire la moda. Mancanza di sicurezza di sé.*

Oltre alla tendenza a scegliere la soluzione Mainstream, vi è anche quella a seguire il gregge, la folla, le mode e i miti del momento. Si tratta di un aspetto fondamentale della vita sociale e di gruppo, che sembra essere rilanciata oggi dall'uso del web e dei Social Media in particolare. Vi sono diversi bisogni che spingono a seguire il gregge: la paura dell'isolamento, il timore di sbagliare, il desiderio di sentire la forza del gruppo ecc. È da notare che la convergenza dei comportamenti può dare vita a vere e proprie norme sociali, rafforzando il conformismo sociale / di gruppo. Troppo conformismo può diventare fonte di rifiuto del cambiamento, facendo fallire l'innovazione e chiudendo gli spazi per la creatività, rendendo più improbabile l'evoluzione sociale e culturale. Troppo poco conformismo può dare il senso della frammentazione e della solitudine.

Esempio: certi brand nel campo dell'abbigliamento – soprattutto tra quelli destinati al pubblico adolescenziale o giovanile – hanno assunto il significato di simboli dell'appartenenza di gruppo (non si possono non avere perché ci si sentirebbe isolati)

*Come procedere:*

*Considerare il bisogno di conformarsi e non favorire il senso di isolamento quando si informa o si opera in termini di "framing". Evitare di connotare le scelte utili in senso troppo anti-conformista o che possa far sentire troppo diversi. Rafforzare la fiducia nella gente e la fiducia in*



*se stessi in modo da allentare i bisogni conformistici e lasciare emergere degli spazi per l'innovazione, la creatività, la trasformazione, la personalizzazione.*

### **Ansia per i giudizi altrui (sentirsi sotto i riflettori)**

*Percezione di sé dall'esterno, con effetto di ansietà e senso di stress.*

Avviene anche che le persone pensino di essere osservate dagli altri molto più di quanto avvenga in realtà. Ci si sente sotto i riflettori anche se non lo si è. Questa tendenza porta a tenere un comportamento "normale" per evitare critiche o sanzioni, ed è spesso sfruttata dalla pubblicità e da autorità che hanno interesse a promuovere certi comportamenti e non altri.

Esempio: molte delle telecamere presenti in città non sono funzionanti ma svolgono lo stesso una certa funzione di controllo per il solo fatto di essere collocate in punti visibili.

*Come procedere:*

*Indurre in se stessi e negli altri calma e relax e favorire processi che portino a scelte positive. Evitare di mettere pressione alle persone.*

### **Priming (preparazione del "terreno")**

*Forme di preparazione a ciò che verrà dopo.*

Esistono modalità comunicative atte a preparare situazioni future. Gli allenatori sportivi usano frequentemente forme di "priming" per "caricare emozionalmente" atleti e squadre, preparandoli agli impegni futuri. Molte storie, barzellette e analogie utilizzano il 'priming' per favorire l'adozione di un certo atteggiamento o aspettativa nel pubblico. Alcune parole hanno effetti preparatori più efficaci di altre. La domanda "come?" è più in grado di produrre una risposta positiva rispetto a "perché?". Parole come "situazione" e "sfida" sono più stimolanti di parole come "problema" e "difficoltà". Nelle comunicazioni progettate per motivare, usare la parola "ma" di solito sollecita un sentimento meno positivo di "e" o "anche". Singoli messaggi (istruzioni, domande) chiari e positivi funzionano meglio di comunicazioni che contengono più messaggi. La richiesta di "fare" qualcosa produce generalmente migliori livelli di risposta di una richiesta che chiede di "non fare" qualcosa.

Esempio: molta pubblicità usa forme di priming mostrando – prima del prodotto - ambienti e persone attraenti, paesaggi, automobili, cuccioli e gattini, ecc.

*Come procedere:*

*Abituarsi a visualizzare – e far visualizzare – azioni, situazioni e risultati positivi. Abituarsi a prendere in considerazione, esplorare e valutare le misure e le strategie alternative per fare le cose. Nel rapporto con altri, aiutare le persone a visualizzare, pensare e decidere. Evitare di pensare e decidere al posto loro. Educare e informare le persone, specialmente per quanto riguarda le cause e i relativi effetti. Dare gli strumenti e la formazione, evitando di suggerire risposte preconfezionate.*

### **Coerenza forma-contenuto**

*Coerenza tra forma e contenuto dei messaggi.*

Ci si riferisce al fatto che la forma della comunicazione o del segnale (lo "stimolo") dovrebbe essere compatibile con il messaggio che intendiamo comunicare.

Nelle comunicazioni ben fatte la forma del messaggio (i segni, le parole usate) dovrebbe aiutarci a capire come rispondere a tono.

Esempio: la credibilità di un messaggio pubblicitario è più elevata se vi è coerenza tra tutti i suoi elementi costitutivi (parole, immagini, ambientazione, scelta dei personaggi ecc.), in modo che si rafforzino a vicenda.

*Come procedere:*

*Progettare correttamente la propria comunicazione sia nella forma sia nei contenuti, verificando che vi sia coerenza tra i due aspetti. Verificare la coerenza dei messaggi altrui.*

*Comprendere e far comprendere gli effetti della forma della comunicazione sul pensiero. Nella comunicazione pubblica, valutare l'uso di professionisti qualificati per dare forma a messaggi che trasmettano correttamente le informazioni importanti.*

### **La questione del feedback (controllo)**

*La possibilità di verificare il processo decisionale passo per passo.*

Ci si riferisce al fatto che le persone possono tanto commettere errori nei processi decisionali quanto correggerli, se hanno la possibilità di farlo. Occorre quindi tenere conto della possibilità di un feedback che consenta di verificare se si è sulla strada giusta, di cogliere eventuali errori commessi e di correggersi. È importante prendersi il tempo per verificare se quanto deciso è corretto.

Esempio: pensiamo agli acquisti online o l'uso di home banking e simili, che devono essere correttamente guidati prima e durante il processo d'uso, e consentire la correzione di eventuali errori o fraintendimenti.

*Come procedere:*

*Sfruttare la possibilità di feedback nei processi di scelta, ove possibile. Controllare e far controllare le risposte che vengono date. Progettare processi che offrano un feedback alle persone.*

### **CENNI BIBLIOGRAFICI**

Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, 2008.

Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 2012

Daniel Kahneman and Amos Tversky, *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, *Econometrica*, 47[2], pp. 263-291, March 1979

Angelica Mucchi Faina, *Il conformismo*, 1998

Bruno M. Mazzara, *Stereotipi e pregiudizi*, 1997