

Management – Una guida alla teoria e alle tecniche per convincere

# Istruzioni per l'uso della persuasione

**C**onvincere e motivare è un testo dedicato all'illustrazione di un vasto repertorio di teorie, indicazioni, metodi e schemi pratici utilizzabili per produrre modifiche nelle opinioni e nei comportamenti di un individuo, di un gruppo di individui o di coloro che appartengono ad un'organizzazione. Per influire sui comportamenti, ovviamente, non basta convincere, ma occorre la spinta dell'azione che solo una profonda ed efficace motivazione può dare. Convincere e motivare, dunque, significa riuscire a cambiare opinioni e comportamenti degli altri per orientarli nella direzione desiderata. Ma come si ottiene questa capacità di persuasione, indispensabile per il successo degli individui e delle organizzazioni? Acquisire una buona familiarità con i meccanismi fondamentali del processo di persuasione, oltre che un'adeguata esperienza nell'applicazione, è sufficiente per garantire un margine di vantaggio all'interno di qualunque sistema relazionale. Ed è proprio

quel margine che, spesso, può farci uscire vincenti da una trattativa, un confronto, una prova difficile in cui viene richiesta la capacità di convincere e motivare altre persone.

Il volume scritto a quattro mani da Agostino e Alessandra Di Bella, propone un approccio fondato sulle scienze cognitive e sulla teoria delle reti sociali per capire come si determini e si traduca in azioni effettive l'intenzione comportamentale. Vengono quindi individuati i fattori che possono influenzare i driver di comportamento, senza trascurare gli aspetti emotivi e quelli legati ai fenomeni di razionalità limitata. Questi elementi servono a spiegare come sviluppare una strategia di persuasione, come progettare sistemi motivazionali e di incentivazione, come costruire messaggi ad alto impatto persuasivo. Il libro, inoltre, propone anche un vasto repertorio di strumenti, indicazioni, metodi e schemi pratici di cui vengono esemplificate le possibili applicazioni,

sia a livello individuale, sia a livello organizzativo. Oggi le tecniche di persuasione sono consapevolmente e sistematicamente impiegate ovunque: dal marketing alla politica, passando per il luogo di lavoro, la vita sociale e quella familiare. La persuasione è diventata pervasiva ed è una strategia importante per raggiungere il "successo" alla stregua della capacità di riconoscere le varie tecniche utilizzate per centrare il medesimo obiettivo.

Questo lavoro edito da **Franco Angeli** e collocato nella collana sui temi relativi al management, è stato progettato per fornire, inoltre, una guida completa alla teoria e alle tecniche di persuasione utilizzabili nei vari contesti, con indicazioni operative sufficientemente precise per permettere l'effettiva applicazione a livello sia individuale che organizzativo. I dieci capitoli in cui si articola costituiscono un percorso ideale, che può avere diversi punti d'attacco a seconda delle preferenze e degli interessi personali. Particolare

attenzione è stata dedicata al consolidamento. Infatti in tutti i contesti relazionali evoluti non è sufficiente ottenere un risultato una tantum, ma è necessario indurre modifiche comportamentali che si mantengano nel tempo. Ciò richiede interventi in grado di contrastare la naturale tendenza all'oscillazione delle opinioni e di generare un effetto di adesione duraturo. La trattazione comprende infine un capitolo dedicato alla captology (computer as a persuasive technology), ovvero alle applicazioni della straordinaria capacità delle tecnologie dell'informazione di strutturare i processi mentali delle persone. Il volume rappresenta anche un ottimo supporto nei corsi universitari riguardanti la comunicazione, la negoziazione, le tecniche di vendita ed i sistemi di governance, e si rivolge a professionisti e dirigenti che intendono migliorare le proprie capacità di persuasione.

ALESSANDRO SCHIRONE



# L'intervista – Parla Agostino Di Bella, uno degli autori “Quella forza nascosta che unisce una squadra”

www.ecostampa.it

**C**onvincere il nostro interlocutore attraverso un processo di persuasione per modificare un determinato comportamento. È questo il tema centrale del libro di Agostino La Bella, professore ordinario di Ingegneria gestionale e prorettore all'organizzazione e sviluppo nell'Università di Roma "Tor Vergata", col quale abbiamo parlato proprio della scienza e della tecnica della persuasione, un'arte sulla quale ha scritto assieme ad Alessandra La Bella l'interessante volume dal titolo "Convincere e motivare".

**Professore, la persuasione è un tema caro solo a chi riveste un ruolo manageriale nell'ambito delle organizzazioni?**

“Non esattamente. Si tratta anche di un aspetto necessario da comprendere nelle sue dinamiche da parte nostra, per la vita in famiglia e quella di relazione, per agevolarci nei processi di negoziazione cui partecipiamo quotidianamente. È importante notare come sentiamo più forte il bisogno di portarci appresso delle persone quando siamo in condizioni di stress, nei momenti di cambiamento o quando siamo in emergenza”.

**I nostri sistemi di governance sono in grado di garantire contemporaneamente l'efficienza del processo decisionale con la partecipazione delle persone?**

“Direi proprio di no, infatti, per dare il massimo della partecipazione, le persone hanno bisogno di sentirsi partecipi dei processi di decisione. Ma non sempre tutto questo è possibile. La persuasione, infatti, è determinante per formare una squadra che operi con unità d'intenti. Gli individui che formano questo gruppo di lavoro, pur mantenendo la propria unicità, devono essere persuasi dai manager per rendere al massimo nell'ambito lavorativo, cooperando fra di loro”.

**Esistono diversi stadi di persuasione?**

“Certamente. La persuasione, infatti, è un obiettivo che si raggiunge attraverso interazioni complesse con le persone e quindi si manifesta attraverso fasi successive. Gran parte delle tecniche di persuasione che utilizziamo lavorano direttamente sui nostri processi cognitivi. La persuasione di massa, come avviene in molti contesti organizzativi, viene attuata su decine, centinaia o addirittura migliaia di persone”.

**Qual è il modo migliore per persuadere, convincere e motivare i gruppi molto numerosi?**

“All'interno di grandi strutture è impossibile indirizzarci personalmente ad ogni individuo, dobbiamo piuttosto cercare di individuare i primi birilli, secondo una terminologia introdotta recentemente nella letteratura. Non si tratta necessariamente di quelle persone che occupano una posizione gerarchica all'interno dell'organizzazione, mi riferisco in particolar modo a quegli individui che rappresentano i punti di riferimento per tutti gli altri. E quando cadono loro, quando cioè riusciamo a condurli sulle nostre opinioni, abbiamo una buona probabilità che tutto questo si propaghi molto più velocemente all'interno del gruppo sociale di riferimento”.

**Qual è invece il punto di partenza per attuare una tecnica di persuasione?**

“Innanzitutto è importante sapere che per persuadere non basta solo il ragionamento. Spesso noi abbiamo l'illusione di avere buoni argomenti attraverso i quali è semplice dimostrare, attraverso la logica, che un determinato atteggiamento può essere utile a raggiungere il cambiamento desiderato. Ma le persone non si adegueranno mai, immediatamente, di fronte a queste argomentazioni. E di esempi ce ne sono tanti. Basti pensare al fumo. Nessuno potrebbe affermare con assoluta certezza che fumare non faccia male alla salute. Eppure continuiamo a farlo, perché questo presupposto non basta a mutare un nostro comportamento abituale. Ciò che manca, dunque, è una motivazione”.

**Quando possiamo dire, dunque, di aver definitivamente persuaso una persona?**

“Quando abbiamo effettivamente modificato il suo atteggiamento a seguito di un processo di convincimento. Ma per ottenere le modifiche comportamentali desiderate, dobbiamo riuscire ad entrare nella sfera emotiva del nostro interlocutore facendo scattare la molla della motivazione. Convincere e motivare significa sintonizzarsi sulla frequenza giusta e sentire la radio alzando il volume. Se troviamo la frequenza che cerchiamo ma teniamo bassa la manopola dell'audio, non sentiremo nulla; viceversa, se alziamo il volume ma la frequenza non è quella giusta, ascolteremo soltanto un rumore. È un po' la stessa cosa che accade quando una campagna pubblicitaria non prevede la reazione emotiva dell'individuo cui si rivolge, che rappresenta il target di riferimento”.

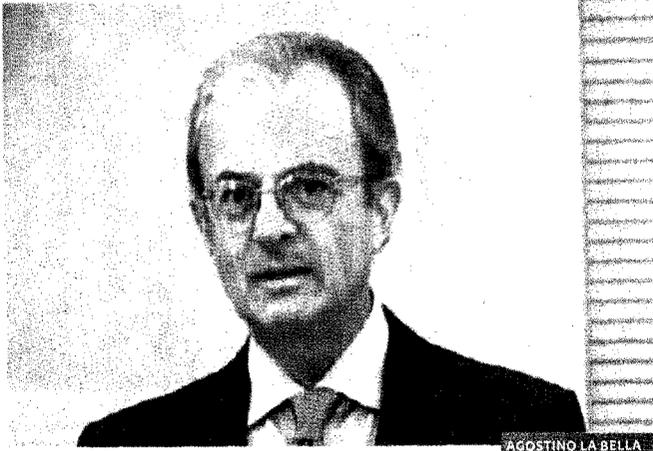
**È più importante modificare un'opinione o un comportamento?**

“Le opinioni possono cambiare, ma per gli atteggiamenti occorre più tempo. Posso dire di aver persuaso chi mi vota, ad esempio, non quando l'interlocutore mi percepisce come il miglior candidato politico, ma quando entra nell'urna e barra la scheda dove c'è scritto il mio nome. La persuasione ha senso quando produce un'azione, altrimenti resta fine a se stessa. E ciò che importa, in questi casi, è mantenere invariata nel tempo questa modifica comportamentale. Per fare in modo che ciò accada serve un feedback, che ci ritornerà alla mente al momento di effettuare una scelta già fatta in precedenza”.

**Quanto incide la convinzione nell'ambito del processo di persuasione?**

“La convinzione è il quarto step di questo lungo e frastagliato percorso. Posizionato immediatamente dopo gli stadi di polarizzazione, parallelismo e riconoscimento, quello della convinzione è un passaggio fondamentale in cui il nostro interlocutore ha modificato un'opinione e sta per comportarsi di conseguenza. Lo farà nel passaggio successivo, che si chiama azione, e precede lo stadio ribattezzato mantenimento. Ovvero fare in modo che questa modifica all'atteggiamento resti invariata nel tempo”.

A.S.



**Convincere e  
Motivare**

*Scienza e tecnica  
della persuasione*

Autore:

Agostino La Bella,  
Alessandra La Bella

Editore: Franco Angeli

Collana: Management

Pubblicazione: 2011

Numero di pagine: 304

Prezzo: € 34

