

CHARLES DUHIGG



LA DITTATURA DELLE ABITUDINI



COME SI FORMANO
QUANTO CI CONDIZIONANO
COME CAMBIARLE



CORBACCIO

Presentazione

Come ha fatto un generale americano in Iraq a sedare dei tumulti di piazza con l'aiuto del fast food? Come è riuscito Michael Phelps a ottenere i suoi record mondiali di nuoto con gli occhialini pieni d'acqua? Come è possibile che i pubblicitari riescano a identificare e catalogare le donne incinte prima ancora che lo vengano a sapere i loro mariti? La risposta è una sola: attraverso le abitudini. La maggior parte delle scelte che compiamo ogni giorno non sono frutto di riflessioni consapevoli bensì di abitudini. E benché, singolarmente prese, non abbiano grande significato, nel loro complesso le abitudini influenzano enormemente la nostra salute, il nostro lavoro, la nostra situazione economica e la nostra felicità. Da secoli gli uomini studiano le abitudini, ma è solo negli ultimi anni che neurologi, psicologi, sociologi ed esperti di marketing hanno realmente incominciato a capire in che modo funzionano e, soprattutto, come possono cambiare.

Le abitudini, infatti, non sono un destino ineluttabile: leggendo questo libro impareremo a trasformarle per migliorare la nostra professione, la collettività in cui viviamo, la nostra vita.

Charles Duhigg, laureato alla Harvard Business School, è giornalista del *New York Times*. È stato inviato di guerra in Iraq, è autore di inchieste giornalistiche che gli hanno valso numerosi premi, ed è stato finalista al Booker Prize nel 2009. È ospite di trasmissioni radiofoniche come *This American Life*, *PBS NewsHour*, e *Frontline*. *La dittatura delle abitudini* è stato venduto in diciotto paesi e, alla sua uscita negli Stati Uniti, è subito balzato in vetta alla classifica dei libri più venduti. Charles Duhigg vive a Brooklyn con la moglie e i due figli.

www.charlesduhigg.com

Charles Duhigg

LA DITTATURA DELLE
ABITUDINI

Traduzione di Marco Sartori



Titolo originale: *The Power of Habit*

Traduzione dall'originale americano di *Marco Sartori*

Avvertenza dell'autore: per tutelare la privacy delle persone di cui si parla, alcuni nomi o caratteristiche sono stati modificati e ogni conseguente rassomiglianza con persone esistenti o esistite è puramente casuale.

In copertina: illustrazione e grafica di Elena Leoni / Booh.it

Per essere informato sulle novità
del Gruppo editoriale Mauri Spagnol visita:

www.illibraio.it

www.infinitestorie.it

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

© 2012 by Charles Duhigg
All rights reserved

Casa Editrice Corbaccio è un marchio di Garzanti Libri S.p.A.
Gruppo editoriale Mauri Spagnol

© 2012 Garzanti Libri S.p.A., Milano
www.corbaccio.it

ISBN 978-88-6380-536-9

Prima edizione digitale 2012

Quest'opera è protetta dalla Legge sul diritto d'autore.

È vietata ogni duplicazione, anche parziale, non autorizzata.

*A Oliver, John Harry, John e Doris
e, per l'eternità, a Liz*

Introduzione

La terapia dell'abitudine

Lisa Allen era il soggetto ideale per i ricercatori.

Aveva trentaquattro anni, la sua cartella clinica diceva che aveva cominciato a fumare e a bere quando ne aveva sedici, e che da quasi tutta la vita combatteva con l'obesità. Già intorno ai venticinque anni le agenzie di recupero crediti la tenevano sotto pressione per debiti che ammontavano a diecimila dollari. Un vecchio curriculum vitae indicava che il suo impiego più lungo era durato meno di un anno.

La donna che sedeva in quel momento davanti ai ricercatori però era magra e scattante, con le gambe toniche di una mezzofondista. Sembrava almeno dieci anni più giovane rispetto alle fotografie nella sua cartella e dava l'impressione di essere in condizioni fisiche decisamente migliori di tutti gli altri presenti nella stanza. L'ultima relazione su di lei

diceva che non aveva più debiti significativi, non beveva ed era al suo trentanovesimo mese di lavoro presso una ditta di progettazione grafica.

«Quando ha fumato l'ultima sigaretta?» aveva chiesto un medico aprendo l'elenco di domande a cui Lisa rispondeva ogni volta che si presentava nel laboratorio fuori Bethesda, nel Maryland.

«Quasi quattro anni fa, ho perso trenta chili e nel frattempo ho corso una maratona.» Si era anche iscritta a un corso di laurea e aveva comprato casa. Erano stati quattro anni intensi.

Fra i ricercatori presenti c'erano neurologi, psicologi, genetisti e un sociologo. Negli ultimi tre anni, finanziati dai National Institutes of Health, avevano studiato e interrogato, oltre a Lisa, una ventina di ex fumatori, persone con problemi come l'alimentazione compulsiva, l'abuso di alcol, lo shopping compulsivo e altre abitudini distruttive. Tutti i partecipanti avevano in comune una cosa: avevano trasformato la loro vita in un periodo di tempo relativamente breve. I ricercatori volevano capire perché. Così misuravano i parametri vitali dei soggetti, installavano videocamere nelle loro case per osservarne la routine quotidiana, sequenziavano

porzioni di DNA e, grazie a tecnologie che consentivano di scrutare in tempo reale nel cranio dei soggetti, monitoravano il flusso sanguigno e l'attività elettrica cerebrale mentre venivano esposti a tentazioni come il fumo di sigaretta o pranzi luculliani.¹ I ricercatori intendevano capire come funzionano le abitudini a livello neurologico e come è possibile modificarle.

«Lisa, so che lo ha già raccontato almeno una decina di volte» aveva proseguito il medico, «ma alcuni dei miei colleghi non l'hanno mai sentita direttamente da lei. Le spiacerebbe descrivere ancora come ha smesso di fumare?»

«Certo. È cominciato tutto al Cairo.» La vacanza era stata frutto di un colpo di testa. Qualche mese prima il marito era tornato a casa dal lavoro e le aveva annunciato che l'avrebbe lasciata perché era innamorato di un'altra donna. Ci volle del tempo perché Lisa elaborasse il tradimento e accettasse l'imminente divorzio. Seguì una fase di lutto, poi Lisa iniziò a spiare ossessivamente il marito e la sua nuova fidanzata. Le telefonava di notte e riagganciava. Poi, una sera, Lisa si presentò ubriaca a casa della donna, battendo i pugni sulla porta e

gridando che voleva dare fuoco al palazzo.

«Non fu un bel periodo per me. Avevo sempre desiderato vedere le piramidi e le mie carte di credito non avevano ancora superato il limite, così...»

La sua prima mattina al Cairo Lisa si svegliò all'alba al richiamo del muezzin che invitava alla preghiera da una vicina moschea. Nel buio della sua stanza d'albergo, confusa e intontita dal jetlag, allungò la mano in cerca di una sigaretta.

Lisa era così disorientata da non essersi neppure accorta – finché non aveva sentito l'odore di plastica bruciata – di aver cercato di accendere una biro anziché una Marlboro. Aveva trascorso i quattro mesi precedenti a piangere, ad abbuffarsi, a non dormire, in preda alla vergogna, all'impotenza, alla depressione e alla rabbia. Distesa nel letto, era crollata. «Ero travolta da questa ondata di tristezza. Mi sentivo come se tutto quello che avevo sempre desiderato fosse andato in frantumi. Non ero più neanche capace di fumare.

«Poi avevo cominciato a pensare al mio ex marito e a come sarebbe stato difficile per me trovare un altro lavoro quando sarei tornata a casa, e a come

avrei odiato tutta quella situazione, a come mi sentivo sempre male. Alzandomi dal letto avevo rovesciato una caraffa d'acqua, mandandola in pezzi sul pavimento, così piansi ancora di più. Ero disperata. Dovevo cambiare qualcosa, qualcosa di cui potessi avere il controllo.»

Lisa si fece una doccia e uscì dall'albergo. Mentre in taxi percorreva le strade costellate di buche del Cairo e poi quelle sterrate che portavano alla Sfinge, alle piramidi di Giza e al deserto senza fine che le circondava, per un istante l'autocommiserazione lasciò il posto a qualcos'altro. Devo trovare un obiettivo, aveva pensato Lisa. Qualcosa a cui puntare.

Così, in quel taxi, Lisa decise che sarebbe tornata in Egitto e attraversato il deserto a piedi.

Era un'idea folle, lo sapeva. Era fuori forma, sovrappeso, senza un soldo in banca. Non sapeva neppure come si chiamava quel deserto e nemmeno se una simile avventura fosse possibile. Ma queste cose non avevano importanza. Lisa aveva bisogno di qualcosa su cui concentrarsi. Decise che si sarebbe data un anno di tempo. E per sopravvivere a un'impresa del genere sapeva che avrebbe dovuto

fare dei sacrifici.

In particolare, avrebbe dovuto smettere di fumare.

Finalmente, undici mesi dopo, Lisa stava attraversando il deserto – si badi bene, in un tour con altre sei persone, su un caravan dotato di aria condizionata. Il veicolo era così carico di acqua, cibo, tende, mappe, GPS e ricetrasmittenti che aggiungere una stecca di sigarette non avrebbe fatto nessuna differenza.

Ma quel giorno in taxi Lisa non poteva saperlo. E per i ricercatori i particolari della traversata non erano rilevanti. Perché, per ragioni che stavano cominciando a capire solo allora, era stato il piccolo cambiamento nella percezione di Lisa, quel giorno al Cairo – la convinzione di *dover* smettere di fumare per raggiungere il suo obiettivo –, a innescare una serie di cambiamenti che alla fine avrebbero condizionato ogni aspetto della sua vita. Nel corso dei sei mesi successivi Lisa avrebbe sostituito il fumo con la corsa, modificando a sua volta il suo modo di mangiare, di lavorare, di dormire, di risparmiare denaro, di organizzare la giornata lavorativa, di progettare il futuro e così via. Avrebbe cominciato a correre nella mezza maratona, poi nella

maratona, avrebbe ripreso a studiare, avrebbe acquistato una casa e si sarebbe fidanzata. Infine era entrata a far parte di uno studio scientifico e, quando i ricercatori avevano esaminato le immagini del suo cervello, avevano notato qualcosa di molto particolare: a una serie di modelli neurologici – le sue vecchie abitudini – si erano sovrapposti modelli nuovi. Era ancora possibile vedere l'attività neurale dei vecchi comportamenti, ma quegli impulsi erano stati soppiantati da nuovi bisogni. Così come erano cambiate le sue abitudini, anche il cervello di Lisa era cambiato.

Non era stato il viaggio al Cairo a provocare il cambiamento, gli scienziati ne erano convinti, e nemmeno il divorzio o la traversata del deserto: Lisa si era posta l'obiettivo di cambiare un'unica abitudine – il fumo – all'inizio. Tutti i partecipanti allo studio erano passati attraverso un processo simile. Concentrandosi su un solo modello – noto come «abitudine chiave» – Lisa aveva imparato a riprogrammare anche le altre routine della sua vita.

Non solo gli individui riescono ad attuare questi cambiamenti. Quando le aziende si pongono l'obiettivo di cambiare abitudini, può trasformarsi

un'intera organizzazione. Società come Procter & Gamble, Starbucks, Alcoa e Target hanno sfruttato queste conoscenze per condizionare il modo di lavorare e di comunicare dei dipendenti e – senza che i clienti se ne rendano conto – il modo di acquistare.

«Lisa, voglio farle vedere uno dei suoi ultimi esami» le aveva detto un ricercatore verso la fine dello studio. E sullo schermo di un computer era apparsa un'immagine che mostrava alcune scansioni cerebrali. «Quando lei vede il cibo, queste aree» – e aveva indicato un punto vicino al centro del cervello – «associate con la fame e il desiderio sono ancora attive. Il suo cervello continua a produrre i bisogni che la spingevano a mangiare in eccesso.

«Però c'è un'attività nuova in questa zona» – aveva indicato la regione più vicina alla fronte – «dove riteniamo abbiano origine l'inibizione comportamentale e l'autodisciplina. E questa attività si è fatta sempre più intensa ogni volta che lei è venuta qui.»

Lisa era il soggetto ideale per i ricercatori grazie alle sue scansioni cerebrali, così affascinanti e così utili per redigere una mappa mentale dei nostri

modelli comportamentali – le abitudini. «Lei ci aiuta a capire come una decisione diventa un comportamento automatico» le aveva spiegato il dottore.

Tutti in quella stanza sapevano che stavano per scoprire qualcosa di importante. E in effetti era così.

Quando vi siete alzati questa mattina, qual è stata la prima cosa che avete fatto? Vi siete infilati sotto la doccia, avete controllato la posta elettronica o avete afferrato una merendina dallo scaffale della dispensa? Quando siete usciti dalla doccia, vi siete lavati i denti prima o dopo esservi asciugati? Avete allacciato prima la scarpa destra o quella sinistra? Cosa avete detto ai vostri figli mentre uscivate di casa? Che strada avete fatto per andare al lavoro? Quando siete arrivati alla scrivania del vostro ufficio avete risposto alle e-mail, avete chiacchierato con un collega o vi siete messi subito a preparare una relazione? E, a pranzo, insalata o hamburger? Quando siete tornati a casa, avete indossato le scarpe da ginnastica e siete andati a correre o vi siete versati qualcosa da bere e avete cenato davanti alla tv?

«Tutta la nostra vita, in quanto ha una forma definita, è soltanto una massa di abitudini pratiche» scriveva William James nel 1892.² Quasi tutte le scelte che compiamo ogni giorno potrebbero sembrarci il prodotto di decisioni ben ponderate, ma non è così. Sono abitudini. E, sebbene ogni abitudine abbia un significato relativamente poco importante se considerata da sola, col passare del tempo i pasti che ordiniamo, quello che diciamo ai nostri figli ogni sera, la nostra capacità o meno di mettere da parte il denaro, la frequenza con cui facciamo attività fisica e il modo in cui organizziamo i pensieri e le abitudini di lavoro hanno un impatto enorme sulla nostra salute, produttività, sicurezza economica e felicità. In un articolo pubblicato nel 2006 da un ricercatore della Duke University si legge che oltre il quaranta per cento delle azioni compiute dalle persone ogni giorno non sono frutto di decisioni, ma abitudini.³

William James – come innumerevoli altri, da Aristotele a Oprah Winfrey – trascorse gran parte della propria vita a cercare di capire perché esistono le abitudini. Ma solo negli ultimi vent'anni gli scienziati e gli esperti di marketing hanno

cominciato davvero a capire come *funzionano* le abitudini – e, cosa ancora più importante, come cambiano.

Questo libro è diviso in tre parti. La prima sezione tratta di come le abitudini emergano nella vita degli individui ed esplora la neurologia della formazione dell'abitudine, come si costruiscono nuove abitudini e come si modificano quelle vecchie, e, ad esempio, i metodi con cui un pubblicitario ha trasformato l'igiene dentale da pratica oscura a ossessione nazionale. Ci racconta come Procter & Gamble abbia fatto dello spray Febreze un business da miliardi di dollari approfittando dei bisogni abituali dei consumatori, o come gli Alcolisti Anonimi trasformino l'esistenza delle persone attaccando le abitudini direttamente dal cuore della dipendenza, e come l'allenatore Tony Dungy sia riuscito a rovesciare le sorti della squadra peggiore della National Football League concentrandosi sulle reazioni automatiche dei suoi giocatori a certi piccoli segnali sul campo da gioco.

La seconda parte prende in esame le abitudini di organizzazioni e aziende di successo: descrive nel dettaglio come il manager Paul O'Neill – prima di

diventare segretario al Tesoro degli Stati Uniti – abbia trasformato un produttore di alluminio in cattive acque nel miglior performer del Dow Jones concentrandosi su un’abitudine chiave, e come Starbucks abbia trasformato un ragazzo incapace di completare gli studi in un dirigente di alto livello instillandogli abitudini in grado di rafforzarne la forza di volontà. Descrive perché anche il chirurgo più dotato rischia di commettere errori madornali quando le abitudini organizzative di un ospedale non funzionano.

La terza parte prende in considerazione le abitudini delle società. Racconta di come Martin Luther King e il movimento per i diritti civili siano riusciti a cambiare in parte le radicate abitudini sociali di Montgomery, in Alabama – e perché una determinazione analoga ha aiutato un giovane pastore, Rick Warren, a costruire la chiesa più grande della nazione a Saddleback Valley, in California. Infine esplora questioni etiche spinose, come ad esempio se in Inghilterra un assassino possa essere lasciato in libertà se riesce a spiegare in maniera abbastanza convincente che sono state le sue abitudini a spingerlo a uccidere.

Ogni capitolo ruota attorno a un argomento centrale: le abitudini si possono cambiare, se capiamo come funzionano.

Questo libro si basa su centinaia di studi accademici, su interviste a più di trecento scienziati e dirigenti di aziende e su ricerche condotte presso numerose società. (Per avere un'idea delle fonti utilizzate si consultino le note e il sito www.thepowerofhabit.com.) Il testo si concentra sulla definizione tecnica di abitudini: le scelte che tutti compiamo deliberatamente a un certo punto della nostra vita e a cui poi smettiamo di pensare ma che continuiamo a fare, spesso ogni giorno. In un dato momento tutti abbiamo deciso consciamente quanto volevamo mangiare e su cosa volevamo concentrarci arrivando in ufficio, ogni quanto concederci qualcosa da bere o quando andare a fare una corsa. Poi abbiamo smesso di scegliere e il comportamento è diventato automatico. È una conseguenza naturale della nostra neurologia. E comprendendo come avviene tutto questo si possono ricostruire quei modelli in qualsiasi modo.

Mi interessai alla scienza delle abitudini per la

prima volta otto anni fa, quando ero reporter a Baghdad per un giornale. E lì mi resi conto di una cosa: che l'esercito americano è uno dei massimi esperimenti di formazione di abitudini della storia.⁴ L'addestramento di base insegna ai soldati abitudini attentamente studiate su come sparare, pensare e comunicare sotto il fuoco nemico. Sul campo di battaglia ogni ordine che viene emesso si basa su comportamenti allenati al punto da diventare automatismi. Tutta l'organizzazione dipende da routine provate e riprovate all'infinito, per costruire le basi, definire le priorità strategiche e decidere come reagire agli attacchi. In quelle prime fasi della guerra, quando la ribellione dilagava e il numero delle vittime cresceva di giorno in giorno, i comandanti erano alla ricerca di abitudini da instillare nei soldati e negli iracheni allo scopo di stabilire una pace duratura.

Mi trovavo in Iraq da circa due mesi quando venni a conoscenza di un programma di modificazione delle abitudini che si teneva a Kufa, una cittadina centocinquanta chilometri a sud della capitale. A condurlo era un ufficiale, un maggiore dell'esercito che aveva analizzato le registrazioni video delle

recenti sommosse e vi aveva identificato un modello: l'esplosione di violenza era solitamente preceduta da una folla di iracheni che si radunavano in una piazza o in altro luogo aperto. Con il passare delle ore la folla aumentava di numero, arrivavano anche i venditori di cibo e gli spettatori. Poi qualcuno lanciava una pietra o una bottiglia e si scatenava il pandemonio.

Quando il maggiore dell'esercito aveva incontrato il sindaco di Kufa, gli aveva fatto una strana richiesta: era possibile tenere lontani dalle piazze i venditori di cibo? Certo, aveva acconsentito il sindaco. Qualche settimana dopo una piccola folla si era radunata nei pressi della Grande moschea di Kufa. Durante il pomeriggio era cresciuta di numero; alcune persone avevano cominciato a intonare slogan di protesta e la polizia irachena, fiutando aria di sommossa, aveva contattato la base statunitense richiedendo l'invio di truppe di rinforzo. Al tramonto la folla mostrava chiari segni di irrequietezza e di fame; la gente cercava i venditori di kebab che normalmente riempivano la piazza, ma non ce n'erano. Gli spettatori avevano cominciato ad andarsene, e gli slogan di protesta diventavano

sempre più flebili. Alle otto se n'erano andati tutti.

Quando visitai la base nei pressi di Kufa parlai con il maggiore. Di solito non si pensa alle dinamiche di una folla in termini di abitudini, mi spiegò. Ma nel corso di tutta la sua carriera l'ufficiale era stato addestrato secondo la psicologia della formazione di abitudini.

Al centro di addestramento reclute il maggiore aveva acquisito le abitudini su come caricare il fucile, dormire in una zona di guerra, non perdere di vista l'obiettivo in mezzo al caos della battaglia e prendere decisioni anche quando era esausto e sopraffatto. Aveva frequentato corsi per abituarsi a risparmiare, fare esercizio fisico tutti i giorni e comunicare con i compagni del dormitorio. Nel corso della carriera aveva imparato quanto le abitudini organizzative fossero importanti per consentire ai subalterni di prendere decisioni senza chiedere continuamente il permesso, e quali routine gli permettevano di lavorare più facilmente a fianco di persone che trovava insopportabili. E infine, in veste di improvvisato costruttore di una nazione, vedeva come le folle e le culture si attenevano a molte di quelle regole. In un certo senso, mi disse,

una comunità coincideva con le abitudini di migliaia di persone che, a seconda di come venivano condizionate, potevano sfociare nella violenza o nella convivenza pacifica. A Kufa, oltre a far sparire i venditori di kebab, il maggiore aveva compiuto decine di altri esperimenti per influire sulle abitudini degli abitanti. E dal suo arrivo non era scoppiata neppure una sommossa.

«Capire le abitudini è la cosa più importante che ho imparato nell'esercito. Ha cambiato profondamente il mio modo di vedere il mondo. Vuoi addormentarti rapidamente e svegliarti riposato? Presta attenzione alle tue abitudini serali e a quello che fai automaticamente quando ti alzi. Vuoi che la corsa non ti pesi? Crea degli stimoli perché diventi una routine. Faccio esercitare i miei figli su queste cose. Io e mia moglie mettiamo per iscritto dei progetti di abitudini per il nostro matrimonio. È di questo che parliamo durante le riunioni di comando. Nessuno a Kufa avrebbe mai pensato che potevamo condizionare le folle eliminando le bancarelle dei kebab, ma se cominci a vedere tutto come un insieme di abitudini è come quando ti danno una torcia elettrica e un piede di porco e puoi cominciare a

darti da fare.»

Il maggiore veniva dalla Georgia. Non faceva che sputare semi di girasole o masticare tabacco. Mi raccontò che prima di entrare nell'esercito la sua migliore opportunità di carriera era stata riparare le linee telefoniche, o forse diventare uno spacciatore di anfetamine, un percorso che alcuni suoi compagni delle superiori avevano scelto con minore successo del suo. Adesso comandava ottocento uomini in una delle organizzazioni militari più sofisticate del mondo.

«Mi ascolti, se uno zotico come me può imparare queste cose, ci può riuscire chiunque. Lo ripeto di continuo ai miei soldati, nulla è impossibile se acquisite l'abitudine giusta.»

In questi ultimi dieci anni la nostra conoscenza della neurologia e della psicologia delle abitudini e del funzionamento dei modelli nella nostra vita, nelle società e nelle organizzazioni si è ampliata in un modo inimmaginabile fino a cinquant'anni fa. Oggi sappiamo perché le abitudini insorgono, come cambiano, e quali sono le ragioni scientifiche dietro i loro meccanismi. Sappiamo come scomporle in più parti per ricostruirle esattamente come le

desideriamo. Sappiamo come fare perché le persone mangino di meno, facciano più esercizio, lavorino in maniera più efficiente e conducano una vita più sana. Trasformare un'abitudine non è necessariamente semplice o veloce. E non è sempre facile.

Ma è possibile. E ora capiremo come.

Prima parte

Le abitudini degli individui

Capitolo 1

Il circolo dell'abitudine

Come funzionano le abitudini

I

Nell'autunno del 1993, un uomo che avrebbe sconvolto gran parte delle nostre conoscenze sulle abitudini entrava in un laboratorio di San Diego. Era anziano, alto più di un metro e ottanta, elegante nella sua camicia azzurra.⁵ La folta capigliatura bianca avrebbe fatto invidia a qualunque uomo della sua età. A causa dell'artrite zoppicava leggermente, mentre lui e la moglie percorrevano il corridoio tenendosi per mano. Camminava con cautela, come se non fosse certo di dove lo avrebbe portato il

passo successivo.

Circa un anno prima Eugene Pauly, o «E.P.» come sarebbe diventato noto nella letteratura medica, era nella sua casa a Playa del Rey, Los Angeles, pronto per mettersi a cena, quando la moglie gli aveva detto che il figlio Michael stava venendo a trovarli.

«Chi è Michael?» aveva chiesto Eugene.⁶

«Tuo figlio» aveva risposto sua moglie Beverly. «Quello che abbiamo cresciuto insieme, no?»

Eugene le aveva rivolto uno sguardo perso. «Chi è?» aveva chiesto lui.

Il giorno dopo Eugene aveva cominciato a vomitare, in preda alle convulsioni per i crampi allo stomaco. Nel giro di ventiquattr'ore era così disidratato che Beverly, in preda al panico, lo aveva portato al pronto soccorso. La temperatura corporea aveva cominciato a salire oltre i quaranta gradi, e sulle lenzuola del letto dell'ospedale era rimasto un alone di sudore. Eugene aveva cominciato a delirare, poi a gridare e a opporsi con violenza quando le infermiere avevano cercato di mettergli una flebo. Era stato necessario sedarlo, e solo allora un medico era riuscito a infilargli un lungo ago fra due vertebre alla base della schiena per estrarre qualche goccia

di liquido cerebrospinale.

Il dottore aveva immediatamente intuito la gravità della situazione. Il liquido che circonda il cervello e i nervi spinali è una barriera contro le infezioni e le lesioni; negli individui sani è limpido e scorre veloce nell'ago. Il campione prelevato dalla spina dorsale di Eugene era torbido e usciva a fatica, come se fosse pieno di microscopici sassolini.⁷ Quando erano arrivati i risultati degli esami di laboratorio i medici avevano scoperto perché Eugene stava così male: soffriva di encefalite virale, una malattia causata da un virus relativamente innocuo responsabile dell'herpes e di altre leggere infezioni della pelle. In rari casi, però, il virus può arrivare al cervello e infliggere danni catastrofici aggredendo le delicate pieghe di tessuto dove risiedono i nostri pensieri e i nostri sogni – e, secondo alcuni, anche la nostra anima.

I dottori avevano detto a Beverly che non potevano fare nulla per contrastare i danni già provocati, ma che una dose massiccia di antivirali avrebbe potuto impedirne un'ulteriore diffusione. Eugene era entrato in coma e per dieci giorni aveva rischiato di morire. Poi, lentamente, mentre le

medicine combattevano la malattia, la febbre se n'era andata e il virus era scomparso. Quando si era finalmente risvegliato era debole e confuso e non riusciva a deglutire. Non riusciva ad articolare le frasi e a volte ansimava, come se per un momento non si ricordasse più come si faceva a respirare. Ma era vivo.

E alla fine era tornato a stare abbastanza bene per sottoporsi a una serie di esami. I dottori erano rimasti sbalorditi scoprendo che il corpo di Eugene – compreso il sistema nervoso – risultava perlopiù sano. Riusciva a muovere gli arti e reagiva alla luce e ai rumori. Gli esami alla testa però rivelavano ombre minacciose intorno alla zona centrale del cervello: il virus aveva distrutto una porzione ovale di tessuto nel punto in cui il cranio incontra la spina dorsale. I medici avevano preparato Beverly. «Deve aspettarsi che suo marito possa non essere più quello di prima.»

Eugene era stato trasferito in un'altra ala dell'ospedale. Nel giro di una settimana riusciva a deglutire con facilità, e dopo una quindicina di giorni aveva ricominciato a parlare normalmente, a chiedere il sale e la gelatina alla frutta, a fare

zapping e a lamentarsi di quanto fossero noiose le soap opera. Quando cinque settimane più tardi lo avevano dimesso e trasferito in un centro di riabilitazione, Eugene camminava per i corridoi e offriva alle infermiere consigli non richiesti su come organizzare il fine settimana.

«Non penso di avere mai visto nessuno riprendersi così» aveva detto a Beverly un medico. «Non voglio alimentare le sue speranze, ma certo è un fatto straordinario.»

Tuttavia la preoccupazione di Beverly non diminuiva. Al centro di riabilitazione era risultato con chiarezza che la malattia aveva trasformato il marito in modo inquietante. Ad esempio, Eugene non si ricordava che giorno della settimana fosse, o i nomi dei medici e delle infermiere, anche se gli venivano ripetuti in continuazione. «Perché mi fanno tutte queste domande?» chiedeva a sua moglie quando i medici lasciavano la stanza. Una volta tornato a casa, la situazione era peggiorata. Eugene non si ricordava dei suoi amici. Non riusciva a seguire il filo della conversazione. Certe mattine si alzava dal letto, andava in cucina e si preparava uova e pancetta, poi si infilava di nuovo sotto le

coperte e accendeva la radio. Quaranta minuti dopo ripeteva la medesima procedura: si alzava, preparava uova e pancetta, tornava a letto, armeggiava con la radio. E poi ricominciava daccapo.

Spaventata, Beverly si era rivolta ad alcuni specialisti, fra cui un ricercatore della University of California di San Diego specializzato in perdita della memoria. Ecco perché una bella mattina d'autunno Beverly e Eugene si trovavano in un anonimo edificio del campus universitario, mano nella mano. Li avevano fatti accomodare in un piccolo ambulatorio e Eugene si era messo a parlare con una donna al computer.

«Dopo tanti anni nel campo dell'elettronica, mi meraviglio di certe cose» disse indicando il computer con cui stava lavorando la donna. «Quando ero giovane, un affare del genere avrebbe occupato un paio di scaffali da un metro e ottanta.»

La donna continuava a battere sulla tastiera. Eugene ridacchiò. «È incredibile, tutti quei circuiti stampati, e diodi e triodi. Ai miei tempi, sarebbero serviti un paio di scaffali da un metro e ottanta per reggere questo coso.»

Un ricercatore entrò nella stanza e si presentò. Poi chiese a Eugene quanti anni aveva.

«Vediamo un po', cinquantanove o sessanta?» rispose lui. Ne aveva settantuno.

Il ricercatore iniziò a scrivere al computer. Eugene, sorridendo, lo indicò e disse: «Questa sì che è una cosa incredibile. Lo sa, quando lavoravo nell'elettronica ci sarebbero stati un paio di scaffali da un metro e ottanta a reggere quel coso!» Il ricercatore era Larry Squire, cinquantadue anni, e da trent'anni studiava la neuroanatomia della memoria. La sua specialità era esplorare come il cervello immagazzina gli avvenimenti. Ma il lavoro con Eugene avrebbe presto spalancato un universo nuovo a lui e alle centinaia di altri ricercatori che hanno ridefinito il nostro modo di concepire il funzionamento delle abitudini. Gli studi di Squire avrebbero mostrato che anche una persona che non ricorda quasi più nulla, neppure la propria età, può comunque sviluppare abitudini apparentemente impossibili per la loro complessità – arrivando a chiarire che ogni giorno tutti dipendiamo da processi neurologici simili. Le ricerche di Squire e dei suoi colleghi avrebbero contribuito a rivelare i

meccanismi subconsci che influenzano innumerevoli scelte, solo in apparenza prodotte da un ragionamento ben ponderato, ma che in realtà sono condizionate da impulsi che la maggior parte di noi quasi non riconosce né comprende.

Quando Squire incontrò Eugene stava già studiando le immagini del suo cervello da settimane. Le scansioni indicavano che la lesione interessava un'area di circa cinque centimetri al centro della testa. Il virus aveva distrutto quasi completamente il lobo medio temporale, un gruppo di cellule che gli scienziati ritenevano responsabile di tutte le funzioni cognitive, come ricordare il passato e regolare certe emozioni. Squire non era sorpreso dall'entità della lesione – l'encefalite virale distrugge i tessuti con precisione spietata e quasi chirurgica. Tuttavia era sconcertato dalla familiarità di quelle immagini.

Trent'anni prima, quando era dottorando al Massachusetts Institute of Technology (MIT), Squire aveva lavorato con un gruppo che studiava un uomo noto come «H.M.», uno dei pazienti più famosi nella storia della medicina. All'età di sette anni⁸ H.M. – il cui vero nome era Henry Molaison, ma la sua identità era stata tenuta nascosta per tutta la vita –

era stato investito da una bicicletta⁹ ed era caduto sbattendo la testa.¹⁰ Poco dopo aveva manifestato attacchi epilettici e svenimenti. A sedici anni aveva avuto il suo primo attacco di epilessia generalizzata, che interessa tutto il cervello, e ben presto arrivò a perdere conoscenza fino a dieci volte al giorno.

A ventisette anni H.M. era disperato: i farmaci anticonvulsivanti non lo avevano aiutato. Era intelligente,¹¹ ma non riusciva a conservare un posto di lavoro, viveva ancora con i suoi genitori ma desiderava una vita normale. E così si era rivolto a un medico la cui tolleranza verso la sperimentazione superava la paura di ricorrere a terapie poco ortodosse. Gli studi lasciavano intendere che un'area del cervello detta ippocampo poteva avere un ruolo nell'epilessia. Quando il medico aveva proposto a H.M. di entrare nella sua testa per sollevare la porzione frontale del cervello¹² e, con una piccola cannucchia,¹³ di aspirargli l'ippocampo e parte del tessuto circostante dall'interno della scatola cranica, H.M. aveva accettato.

L'intervento era avvenuto nel 1953 e durante la convalescenza gli attacchi epilettici avevano iniziato

a diradarsi. Quasi subito, però, era risultato evidente che il cervello era stato radicalmente alterato. H.M. ricordava il proprio nome e che sua madre era di origini irlandesi, ricordava il crollo di Wall Street del 1929 e le notizie sullo sbarco in Normandia, ma quasi tutto quello che veniva dopo – tutti i ricordi, le esperienze e i travagli del decennio precedente all'intervento chirurgico – era stato cancellato. Un medico che aveva testato la memoria di H.M., mostrandogli alcune carte da gioco ed elenchi di numeri, aveva scoperto che il paziente non era in grado di trattenere informazioni nuove per più di venti secondi.

Dal giorno dell'operazione fino alla sua morte, avvenuta nel 2008, tutte le persone che incontrava, tutte le canzoni che sentiva, tutte le stanze in cui entrava erano per H.M. un'esperienza completamente nuova. Il suo cervello era congelato nel tempo. Ogni giorno restava sconcertato dal fatto che qualcuno potesse cambiare canale puntando verso la televisione una scatola di plastica nera. Continuava a presentarsi ai medici e alle infermiere, decine di volte al giorno.¹⁴

«Ero molto interessato alla storia di H.M., perché

la memoria mi sembrava un modo così affascinante e tangibile di studiare il cervello» mi disse Squire. «Sono cresciuto nell'Ohio e mi ricordo, ero in prima elementare, quando il maestro ci diede dei pastelli e io cominciai a mischiare tutti i colori per vedere se avessi ottenuto il nero. Perché ho conservato quel ricordo mentre non rammento neppure che faccia avesse il maestro? Perché il mio cervello decide che un certo ricordo è più importante di un altro?»

Quando Squire confrontò le scansioni cerebrali di Eugene rimase sorpreso dalla somiglianza con quelle di H.M.: c'erano porzioni vuote, delle dimensioni come una noce, al centro del cervello di entrambi i pazienti. La memoria di Eugene, come quella di H.M., era stata asportata.

Quando esaminò Eugene, però, Squire si accorse di quanto fosse diverso da H.M. Se da un lato pochi minuti dopo aver incontrato H.M. chiunque avrebbe capito che in lui c'era qualcosa che non andava, dall'altro Eugene era in grado di sostenere una conversazione e di svolgere compiti senza insospettire un osservatore casuale che soffrisse di qualche problema.

Gli effetti dell'intervento chirurgico erano stati

così debilitanti che H.M. aveva trascorso il resto della sua vita in un istituto. Eugene invece viveva ancora a casa con la moglie. H.M. non era in grado di sostenere conversazioni vere e proprie, al contrario Eugene aveva la straordinaria abilità di condurle su un argomento di cui poteva discutere a lungo con facilità, come ad esempio i satelliti – aveva lavorato come tecnico per una compagnia aerospaziale – o il tempo.

Squire interrogò Eugene a proposito della sua giovinezza. Eugene gli parlò della cittadina della California centrale dove era cresciuto, del periodo trascorso nella marina mercantile, di un viaggio che aveva fatto in Australia. Era in grado di ricordare quasi tutti gli avvenimenti della sua vita precedenti al 1960. Quando Squire gli chiese del decennio successivo, Eugene aggirò la domanda e cambiò argomento, dichiarando che faceva fatica a ricordare alcuni avvenimenti recenti.

Squire lo sottopose a dei test d'intelligenza, stabilendo che era piuttosto lucido per essere un uomo che non riusciva a ricordare gli ultimi trent'anni. Inoltre conservava tutte le abitudini che aveva acquisito in gioventù: quando Squire gli

offriva un bicchiere d'acqua o gli faceva i complimenti per una risposta più particolareggiata, Eugene lo ringraziava e ricambiava con un complimento. E ogni volta che qualcuno entrava nella stanza si presentava e gli chiedeva come andasse.

Ma quando Squire gli chiese di memorizzare una serie di numeri o di descrivere il corridoio fuori dall'ambulatorio Eugene non fu in grado di trattenere le nuove informazioni per più di un minuto. Quando gli venivano mostrate le foto dei suoi nipoti, non aveva idea di chi fossero. Quando Squire gli domandò se si ricordava di essere stato malato, Eugene non ricordava nulla della malattia o della degenza in ospedale; anzi, non si ricordava quasi mai di soffrire di amnesia. L'immagine mentale che aveva di sé non includeva la perdita della memoria, e dal momento che non ricordava il danno subito non poteva concepire che qualcosa non andasse.

Nei mesi successivi all'incontro, Squire condusse alcuni esperimenti per testare i limiti della memoria di Eugene. All'epoca lui e Beverly si erano trasferiti da Playa del Rey a San Diego per essere più vicini alla figlia, e Squire andava spesso a trovarli a casa

per gli esami. Un giorno propose a Eugene di disegnare una pianta della sua casa, ma lui non era riuscito a realizzarne neppure una che mostrasse dov'erano la cucina o la stanza da letto. «Quando si alza dal letto la mattina, come fa a uscire dalla sua stanza?» gli domandò Squire.

«A dire la verità non saprei» rispose Eugene.

Squire annotò la risposta sul computer e, mentre scriveva, Eugene si era distratto, aveva lanciato un'occhiata dall'altra parte della stanza e si era alzato, era andato in corridoio ed era entrato in bagno. Qualche minuto più tardi Squire lo sentì tirare lo sciacquone e far scorrere l'acqua del rubinetto. Eugene tornò in salotto, asciugandosi le mani nei pantaloni, e si sedette accanto a Squire, in attesa della domanda successiva.

All'epoca nessuno si chiedeva come fosse possibile che un uomo che non sapeva disegnare la piantina di casa sua riuscisse a trovare il bagno senza esitazioni. Ma quella domanda, e altre simili, avrebbero portato a una serie di scoperte che hanno trasformato il nostro modo di interpretare il potere delle abitudini, innescando una rivoluzione scientifica che oggi coinvolge centinaia di

ricercatori.¹⁵

Tornando a sedersi, Eugene osservò il computer.

«Questa sì che è una cosa incredibile» esclamò indicando il computer. «Lo sa, quando lavoravo nel campo dell'elettronica ci sarebbero voluti un paio di scaffali da un metro e ottanta per reggere quell'affare!»

Nelle prime settimane dopo il trasferimento nella nuova casa, Beverly cercò di portare fuori Eugene tutti i giorni. I dottori le avevano raccomandato che il movimento era importante per suo marito. Inoltre, quando stava troppo a lungo in casa Eugene la faceva impazzire, continuando a ripetere le stesse domande all'infinito. E così ogni mattina e ogni pomeriggio Beverly lo portava a fare una passeggiata attorno all'isolato, percorrendo sempre lo stesso tragitto.

I dottori avevano chiesto a Beverly di monitorare costantemente il marito: se si fosse perduto non sarebbe mai stato in grado di ritrovare la strada di casa. Ma una mattina, mentre Beverly si vestiva, Eugene uscì di casa di nascosto. Poiché il marito aveva l'abitudine di gironzolare da una stanza

all'altra, Beverly non se ne accorse subito. Poi si fece prendere dal panico. Corse fuori e guardò in strada, ma non vide Eugene. Andò a bussare alle finestre dei vicini. Le loro case si assomigliavano e forse Eugene si era confuso ed era entrato da loro. Corse a suonare il campanello, poi finalmente qualcuno andò ad aprire. Eugene non era lì. Tornò in strada, fece di corsa il giro dell'isolato gridando il nome del marito. Piangeva. E se fosse andato a cacciarsi in mezzo al traffico? Come poteva spiegare a qualcuno dove abitava? Erano già passati quindici minuti, aveva cercato dappertutto. Allora rientrò in casa per chiamare la polizia.

Beverly spalancò la porta e trovò Eugene in salotto, seduto davanti alla televisione che guardava History Channel. Non capiva le lacrime di Beverly. Non ricordava di essersene andato, non sapeva dove era stato e non si spiegava perché lei fosse così sconvolta. Poi Beverly vide un mucchio di pigne sul tavolo, uguali a quelle che aveva visto nel cortile di un vicino in fondo alla strada. Allora controllò le mani di Eugene: le dita erano appiccicose di resina. Il marito era andato a fare una passeggiata da solo, era andato fino in fondo alla via e aveva raccolto

qualche souvenir.

E aveva ritrovato la strada di casa.

Da quel momento Eugene iniziò ad andare a passeggio tutte le mattine. Beverly cercò di impedirglielo, ma senza successo.

«Anche se gli dicevo di non uscire, pochi minuti dopo non se lo ricordava più. Qualche volta l'ho seguito per accertarmi che non si perdesse, ma ha sempre ritrovato la casa.» A volte tornava con pigne o sassi. Una volta tornò con un portafoglio, un'altra volta con un cucciolo di cane. Senza mai ricordarsi da dove venivano.

Quando vennero a sapere di queste passeggiate, Squire e i suoi collaboratori sospettarono che nella mente di Eugene stesse avvenendo qualcosa che non aveva niente a che fare con la sua memoria conscia. Allora idearono un esperimento: un collaboratore di Squire andò a casa di Eugene e gli chiese di disegnare una piantina del suo isolato. Eugene non ci riuscì. Allora gli domandò in che punto della strada fosse situata la sua abitazione. Eugene scarabocchiò per un po' e poi si dimenticò della richiesta. Quindi gli venne chiesto di indicare la porta della cucina. Eugene diede un'occhiata alla stanza e rispose che

non lo sapeva. Il ricercatore lo interrogò su cosa avrebbe fatto se avesse avuto fame. Eugene si alzò, andò in cucina e prese un vasetto di noccioline dall'armadietto.

Quella settimana un visitatore accompagnò Eugene nella sua passeggiata quotidiana. Nella perenne primavera della California meridionale, respirando il profumo intenso delle buganvillee, camminarono per circa un quarto d'ora: Eugene parlò poco, ma rimase sempre davanti, dando l'impressione di sapere perfettamente dove stesse andando. Senza mai chiedere indicazioni. Mentre svoltavano l'angolo di casa sua, il visitatore gli chiese dove abitava. «Esattamente non lo so» rispose Eugene imboccando il vialetto. Poi aprì la porta, andò in salotto e accese la televisione.

Eugene stava chiaramente assorbendo informazioni nuove. Ma queste informazioni dove risiedevano, si chiedeva Squire, nel cervello di Eugene? Com'era possibile trovare un barattolo di noccioline senza sapere dove fosse la cucina? O trovare la strada di casa senza avere la minima idea della sua posizione? Quali nuovi modelli si stavano formando nel suo cervello danneggiato?

II

Presso il Dipartimento di scienze cognitive e del cervello del MIT si trovano quelle che a uno sguardo superficiale potrebbero sembrare sale operatorie in miniatura. Ci sono bisturi, trapani e seghe inferiori ai sei millimetri collegati a braccia robotiche. Anche i tavoli operatori sono minuscoli, come se fossero pronti per essere usati da minichirurghi. La temperatura viene mantenuta a diciotto gradi e mezzo, perché l'aria fredda tiene più ferme le dita dei ricercatori impegnati nelle delicate procedure. All'interno di questi laboratori i neurologi tagliano la scatola cranica di ratti anestetizzati per impiantare sensori che registrano le più piccole variazioni nel cervello. Al loro risveglio, i ratti sembrano non notare affatto che nella loro testa sono stati installati decine di fili microscopici, disposti come in una ragnatela neurologica.

I laboratori sono diventati l'epicentro di una silenziosa rivoluzione nelle scienze della formazione dell'abitudine. Gli esperimenti che qui vengono condotti spiegano perché Eugene – come me, voi e chiunque altro – ha sviluppato certi comportamenti

quotidiani. I ratti utilizzati in questi laboratori hanno chiarito cosa accade nelle nostre teste quando facciamo qualcosa di così banale come lavarci i denti o uscire in retromarcia dal garage. E per Squire questi laboratori sono serviti a spiegare in che modo Eugene sia riuscito a imparare abitudini nuove.

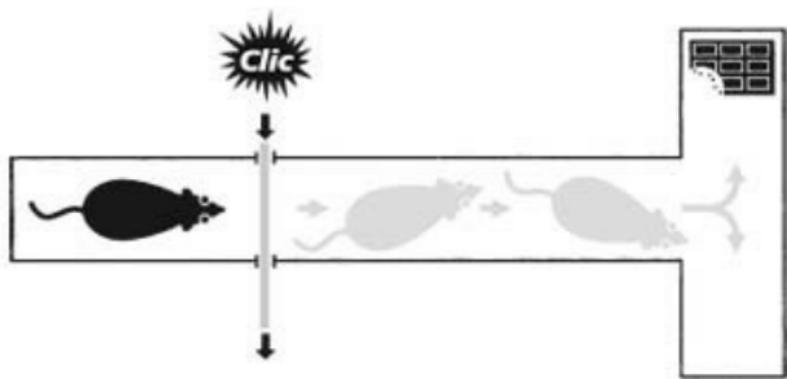
Quando i ricercatori del MIT iniziarono a lavorare sulle abitudini negli anni Novanta – più o meno nel periodo in cui Eugene si era ammalato – erano interessati a saperne di più riguardo ad alcune piccole regioni note come «nuclei della base». Se ci immaginiamo il cervello umano come una cipolla, composto da uno strato di cellule sopra l'altro, allora gli strati esterni – quelli più vicini al cuoio capelluto – sono le acquisizioni più recenti da un punto di vista evoluzionistico. Quando immaginiamo una nuova invenzione o ridiamo per la battuta di un amico, si mettono in funzione le parti esterne del nostro cervello. È lì che si formano i pensieri più complessi.

Negli strati più interni del cervello e in prossimità del tronco encefalico – dove il cervello incontra la colonna vertebrale – troviamo le strutture più antiche

e primitive. Questi tessuti controllano i comportamenti automatici come la respirazione e la deglutizione, o la reazione di sorpresa che proviamo quando qualcuno salta fuori all'improvviso da dietro un cespuglio. Più o meno al centro del cranio si trova un frammento di tessuto grande come una pallina da golf,¹⁶ simile a quello che potremmo trovare nella testa di un pesce, di un rettile o di un mammifero. Si tratta dei nuclei della base, un gruppo di cellule¹⁷ di cui, per anni, gli scienziati non hanno compreso bene la funzione, limitandosi a sospettare un loro coinvolgimento in malattie come il morbo di Parkinson.¹⁸

All'inizio degli anni Novanta i ricercatori del MIT cominciarono a chiedersi se i nuclei della base non svolgessero un ruolo essenziale anche nelle abitudini. Notarono che gli animali con lesioni ai nuclei della base manifestavano all'improvviso problemi con consegne come imparare a correre in un labirinto o ricordare come si apre un contenitore per il cibo.¹⁹ I ricercatori decisero di impiegare negli esperimenti nuove microtecnologie che permettevano di osservare nel dettaglio ciò che

accadeva nella teste dei ratti nel corso di numerose routine. A ogni ratto veniva inserito nel cranio una specie di piccolo joystick e decine di fili minuscoli. Poi l'animale veniva messo in un labirinto a forma di T, con del cioccolato a un'estremità.



Il labirinto era strutturato in modo che il ratto si trovasse dietro a una parete che si apriva al suono di un forte *clic*.²⁰ All'inizio, quando sentiva il *clic* e vedeva sparire la parete, solitamente il ratto si metteva a gironzolare su e giù per il corridoio centrale annusando negli angoli e grattando le pareti. Sembrava aver fiutato il cioccolato, ma senza riuscire a trovarlo. Quando raggiungeva l'estremità

della T spesso girava a destra, allontanandosi dal cioccolato, e poi si dirigeva a sinistra, a volte fermandosi senza una ragione apparente. Alla fine quasi tutti gli animali trovavano il premio. Tuttavia dai loro movimenti non emergeva un modello riconoscibile: era come se i ratti si facessero semplicemente una tranquilla passeggiata.

Ma le sonde nella testa dei ratti raccontavano una storia diversa. Mentre gli animali vagavano nel labirinto il loro cervello – e in particolare i nuclei della base – lavoravano freneticamente. Ogni volta che un ratto annusava l'aria o grattava una parete, l'attività cerebrale esplodeva come se l'animale stesse analizzando ogni nuovo odore, suono o elemento visivo. Mentre gironzolava il ratto non smetteva un solo istante di elaborare informazioni.

Gli scienziati ripeterono l'esperimento molte altre volte, osservando come l'attività cerebrale del ratto cambiava mentre l'animale percorreva lo stesso tragitto centinaia di volte. Lentamente emerse una serie di mutamenti.

I ratti smisero di annusare gli angoli e di prendere la direzione sbagliata: al contrario, sfrecciavano nel labirinto sempre più veloci. Nel loro cervello

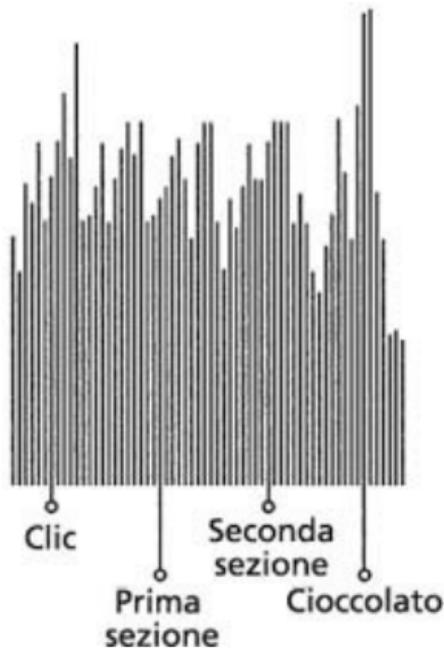
accadeva qualcosa di inaspettato: man mano che un ratto imparava a orientarsi nel labirinto, la sua attività mentale *diminuiva*. Quando il percorso diventava automatico, il ratto pensava di meno.

Era come se durante le prime esplorazioni il cervello del ratto dovesse lavorare a pieno regime per accumulare tutte le nuove informazioni. Ma dopo aver percorso per qualche giorno sempre lo stesso tragitto il ratto non aveva più bisogno di grattare le pareti o di fiutare l'aria, e così l'attività cerebrale associata al grattare e all'annusare cessava. Non doveva scegliere quale direzione seguire, così nel cervello i centri del processo decisionale si disattivavano. L'animale doveva solo ricordare la via più veloce per arrivare al cioccolato. Nel giro di una settimana anche le strutture cerebrali connesse alla memoria si erano spente. Il ratto aveva interiorizzato il percorso nel labirinto al punto da non doverci pensare più.

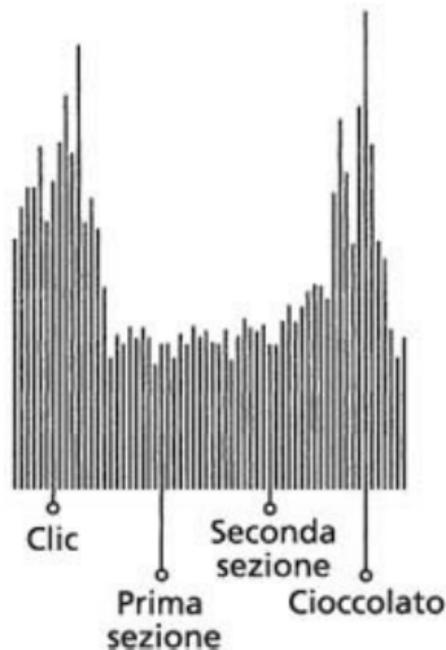
Ma questa interiorizzazione – correre avanti, svoltare a sinistra, mangiare il cioccolato – dipendeva dai nuclei della base: era quanto indicato dalle sonde nel cervello. Quando il ratto correva più veloce e il cervello lavorava di meno, il controllo

veniva assunto da quelle minuscole e antiche strutture neurologiche. I nuclei della base svolgevano un ruolo centrale nel ricordare e agire in base ai modelli. I nuclei della base, in altre parole, immagazzinavano abitudini anche quando il resto del cervello si disattivava.

Per vedere in azione questa capacità, consideriamo il grafico che mostra l'attività nel cervello di un ratto quando incontra il labirinto la prima volta. Inizialmente il cervello lavora intensamente senza interruzione:^{[21](#)}



Una settimana dopo, quando il percorso è diventato familiare e il ratto si è abituato a correre avanti e indietro, quando l'animale si muove rapidamente nel labirinto l'attività cerebrale diminuisce:



Questo processo, in cui il cervello traduce una sequenza di azioni in una routine automatica, è noto come *chunking*, ovvero acquisizione di unità d'informazione, ed è alla base della formazione delle abitudini.²² Esistono decine – per non dire centinaia – di unità d'informazione comportamentali da cui dipendiamo ogni giorno. Alcune sono semplici: mettiamo automaticamente il dentifricio sullo spazzolino prima di infilarcelo in bocca. Altre, come vestirsi o preparare il pranzo per i figli, sono

un po' più complesse.

Ma certe unità possono essere estremamente complesse, ed è incredibile come una piccola porzione di tessuto evolutosi milioni di anni fa possa trasformarle in abitudini. Consideriamo ad esempio la procedura per uscire in retromarcia dal garage. Appena abbiamo imparato a guidare, l'operazione richiedeva più concentrazione, e il motivo è evidente: dovevamo aprire il garage e la portiera dell'auto, regolare il sedile, inserire la chiave d'accensione, girarla in senso orario, regolare lo specchietto retrovisore e quelli laterali e controllare che non ci fossero ostacoli, schiacciare il pedale del freno e della frizione, inserire la retromarcia, togliere il piede dal freno e dalla frizione, calcolare mentalmente la distanza fra il garage e la strada mantenendo allineate le ruote e sorvegliando il traffico, valutare come le immagini riflesse negli specchietti si traducevano in distanze reali fra i paraurti, i bidoni dell'immondizia e le siepi, il tutto applicando una lieve pressione al pedale dell'acceleratore e del freno e, spesso e volentieri, chiedendo ai passeggeri di smetterla di armeggiare con la radio.

Oggi, invece, ogni volta che usciamo dal garage facciamo tutto questo praticamente senza pensarci. La routine prende forma grazie all'abitudine.

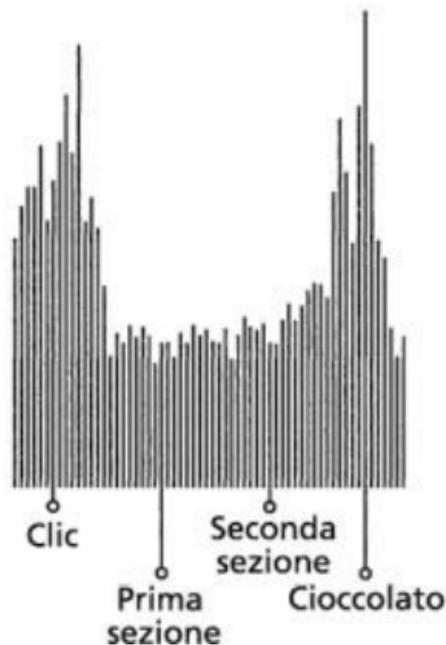
Milioni di persone eseguono questa complicata procedura ogni mattina, senza pensarci, perché appena prendiamo le chiavi dell'auto i nuclei della base identificano l'abitudine immagazzinata nel cervello. Una volta che l'abitudine si è attivata, il nostro cervello è libero di pensare ad altro, e questo spiega perché riusciamo ad accorgerci che nostro figlio ha dimenticato in casa il sacchetto con il pranzo.

Secondo gli scienziati, le abitudini si formano perché il cervello è sempre alla ricerca di modi per risparmiare energia. Se venisse lasciato ai propri meccanismi, il cervello cercherebbe di trasformare ogni routine in abitudine, perché le abitudini permettono alla nostra mente di ridurre gli sforzi. Questo istinto è enormemente vantaggioso. Un cervello efficiente richiede meno spazio, il che a sua volta comporta una testa più piccola, e questo implica un parto più agevole e un tasso di mortalità inferiore fra neonati e puerpere. Un cervello efficiente ci permette anche di smettere di pensare

costantemente a comportamenti elementari come camminare e decidere cosa mangiare, in modo da poter dedicare le nostre energie mentali all'invenzione di lance, sistemi d'irrigazione, aeroplani e videogiochi.

Ma risparmiare energie mentali può essere pericoloso, perché se il nostro cervello si rilassasse nel momento sbagliato potrebbe sfuggirci qualcosa di importante, come ad esempio un predatore nascosto fra i cespugli o un'auto che sopraggiunge a velocità sostenuta mentre stiamo attraversando la strada. Così i nuclei della base hanno escogitato un sistema ingegnoso per stabilire quando lasciare che le abitudini prendano il sopravvento. Questo meccanismo si attiva all'inizio o alla fine di una certa unità d'informazione comportamentale (*chunk*).

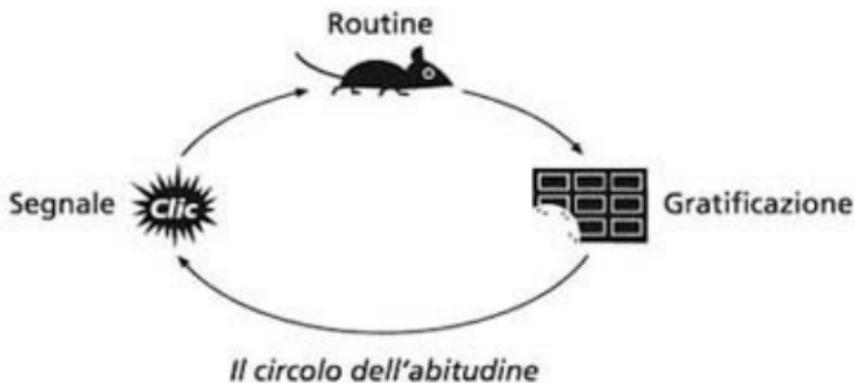
Osserviamo attentamente il grafico dell'abitudine neurologica del ratto. Notiamo che l'attività cerebrale è massima all'inizio del labirinto, quando il ratto sente il *clic* prima che la parete divisoria cominci a muoversi, e poi alla fine, quando trova il cioccolato.



Questi picchi corrispondono al modo in cui il cervello stabilisce quando cedere il controllo a un'abitudine, e quale abitudine usare. Dietro una parete divisoria, ad esempio, difficilmente un ratto sa se si trova in un labirinto che gli è familiare o in un armadio che non ha mai visto, magari con un gatto in agguato appena fuori. Per risolvere questa incertezza il cervello compie un grosso sforzo all'inizio di un'abitudine, cercando qualcosa – un segnale – che gli offra un indizio su quale modello

usare. Dietro una parete divisoria, se il ratto sente un *clic* sa che deve usare l'abitudine «labirinto». Se sente un miagolio sceglie un modello diverso. E al termine dell'attività, quando il ratto trova il premio, il cervello si riattiva e controlla che tutto si sia svolto secondo le aspettative.

Questo processo circolare può essere suddiviso in tre parti. Prima c'è un *segnale*, un interruttore che dice al nostro cervello di entrare in modalità automatica e quale abitudine usare. Poi c'è la *routine*, che può essere fisica, emotiva o mentale. Infine c'è la *gratificazione*, in base alla quale il nostro cervello decide se vale la pena di memorizzare una certa routine:



Nel corso del tempo questo circolo – segnale, routine, gratificazione – diventa sempre più automatico; segnale e gratificazione si intrecciano fra loro fino a indurre un forte senso di aspettativa e *craving*, ossia bisogno. E finalmente, che accada in un freddo laboratorio del MIT o nel garage di casa vostra, nasce un'abitudine.²³

Le abitudini non sono un destino a cui siamo costretti a piegarci. Come spiegheremo nei due capitoli successivi, le abitudini si possono ignorare, modificare o sostituire. Ma l'importanza del circolo dell'abitudine (*habit loop*) è che ci rivela una verità fondamentale: quando si forma un'abitudine, il cervello non partecipa più al processo decisionale. Smette di lavorare, oppure si rivolge ad altri compiti. Così, a meno che non ci mettiamo di proposito a *combattere* contro un'abitudine – a meno che non troviamo routine nuove – il pattern si attiverà automaticamente.

Tuttavia, comprendere il funzionamento delle abitudini, ossia imparare a conoscere la struttura dell'*habit loop*, ne rende più facile il controllo. Se scomponiamo un'abitudine nelle sue parti, possiamo

modificarne la struttura.

«In alcuni esperimenti abbiamo abituato dei ratti a correre in un labirinto, poi abbiamo eliminato l'abitudine modificando la collocazione del premio» mi disse Ann Graybiel, ricercatrice al MIT e responsabile di molti esperimenti sui nuclei della base. «Poi un giorno abbiamo rimesso il premio nel punto precedente e, perbacco, la vecchia abitudine è subito riaffiorata. Le abitudini non scompaiono mai davvero. Restano codificate nella struttura del cervello, e questo è un vantaggio enorme, perché sarebbe terribile se dovessimo imparare di nuovo a guidare dopo ogni vacanza. Il problema è che il cervello non sa distinguere fra abitudini buone e abitudini cattive, e una cattiva abitudine sarà sempre lì in agguato, in attesa dei segnali delle gratificazioni giuste.»²⁴

Questo spiega perché è così difficile abituarci a fare attività fisica, ad esempio, o a modificare le nostre abitudini alimentari. Se abbiamo sviluppato la routine di starcene sul divano invece di andare a correre, o di farci uno spuntino ogni volta che vediamo la confezione delle merendine, questi modelli rimarranno per sempre nella nostra testa. Ma

per lo stesso motivo, se impariamo a costruire nuove routine neurologiche in grado di dominare questi comportamenti, ossia se assumiamo il controllo del circolo dell'abitudine, possiamo mettere in secondo piano le tendenze negative, esattamente come fece Lisa Allen dopo il suo viaggio al Cairo. Gli studi hanno dimostrato che, con la formazione di un nuovo modello, andare a fare jogging o ignorare le merendine diventa automatico come qualunque altra abitudine.

Se non potesse ricorrere alle abitudini, il nostro cervello collasserebbe sotto il peso delle innumerevoli attività quotidiane. I pazienti che hanno subito una lesione ai nuclei della base, a causa di incidenti o malattie, spesso sono mentalmente paralizzati. Faticano a eseguire attività elementari, come aprire una porta o decidere cosa mangiare. Perdono la capacità di ignorare dettagli insignificanti – uno studio, ad esempio, ha dimostrato che i pazienti con lesioni ai nuclei della base non riuscivano a riconoscere certe espressioni facciali, fra cui paura e disgusto, perché erano eternamente incerti su quale parte del viso concentrarsi. Senza i nuclei della base non abbiamo

più accesso alle centinaia di abitudini cui ci affidiamo ogni giorno. Stamattina vi siete fermati a pensare quale scarpa allacciarsi per prima, se la destra o la sinistra? Non riuscite a decidere se lavarvi i denti prima o dopo aver fatto la doccia?

Naturalmente no. Queste decisioni sono abituali e non implicano sforzo. Finché i nuclei della base sono intatti e i segnali rimangono costanti ci comporteremo di conseguenza e senza pensarci. (Anche se, quando siamo in vacanza, senza accorgercene potremmo vestirvi in maniera diversa o lavarci i denti in un momento diverso della giornata rispetto alla normale routine.)

Al tempo stesso, però, il fatto che il cervello dipenda da routine automatiche può essere pericoloso. Le abitudini sono spesso un vantaggio, ma anche uno svantaggio.

Nel caso di Eugene, ad esempio, dopo la perdita della memoria le abitudini gli avevano permesso di tornare a vivere. Poi la situazione cambiò nuovamente.

III

Trascorrendo sempre più tempo con Eugene, Larry Squire, lo specialista della memoria, si convinse che il suo paziente stesse in qualche modo imparando nuovi comportamenti. Le scansioni cerebrali mostravano che i nuclei della base non avevano subito danni per l'encefalite virale. Era possibile che Eugene, pur con un grave danno cerebrale, ricorresse ancora all'*habit loop*? Questo antico processo neurologico poteva spiegare perché Eugene riusciva a fare la passeggiata attorno all'isolato e a trovare il barattolo delle noccioline in cucina?

Per verificare se Eugene si stesse formando nuove abitudini Squire ideò un esperimento. Scelse sedici oggetti diversi – pezzetti di plastica e frammenti di giocattoli dai colori vivaci – e li incollò a dei rettangoli di cartone. Poi li divise in otto coppie: scelta A e scelta B. In ciascuna coppia, un pezzo di cartone scelto a caso riportava sul fondo un'etichetta con la scritta «corretto».²⁵

I ricercatori chiesero a Eugene di sedersi a un tavolo e gli mostrarono una coppia di oggetti chiedendogli di sceglierne uno, poi gli chiesero di

girare l'oggetto prescelto per vedere se c'era l'etichetta con la scritta «corretto». Si tratta di una modalità comune per valutare la memoria: essendoci solo sedici oggetti e otto coppie, dopo qualche tentativo la maggior parte dei soggetti riesce a memorizzare l'oggetto «corretto». Le scimmie memorizzano tutti gli oggetti «corretti» nel giro di otto o dieci giorni.

Eugene non riusciva a memorizzare nessuno degli oggetti «corretti», nonostante si fosse sottoposto al test molte volte. Ripeté l'esperimento due volte alla settimana per diversi mesi, guardando quaranta coppie ogni giorno.

«Sa perché è qui oggi?» gli domandarono prima dell'inizio di una seduta. Ormai erano passate alcune settimane dall'inizio dell'esperimento.

«Non credo» rispose Eugene.

«Le mostrerò degli oggetti. Sa perché lo faccio?»

«Devo descriverli o devo dirle per cosa si usano?» Eugene non ricordava assolutamente nulla della seduta precedente.

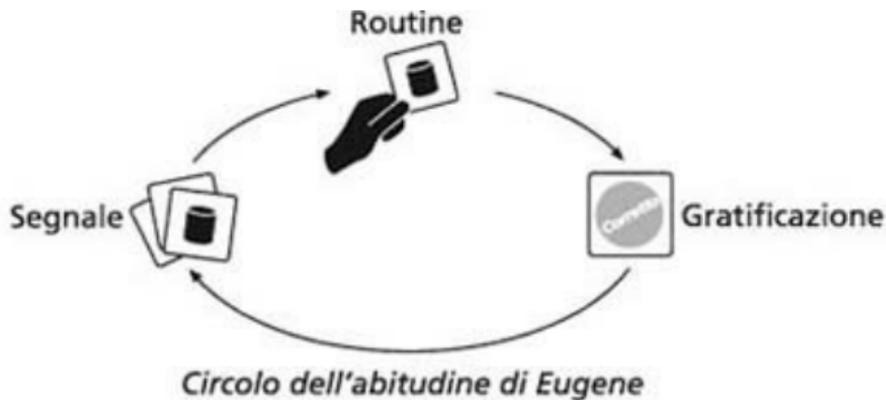
Ma con il passare delle settimane la sua performance cominciò a migliorare. Dopo ventotto giorni di addestramento Eugene sceglieva l'opzione

«corretta» nell'85 per cento dei casi, raggiungendo il 95 per cento dopo trentasei giorni. In un'occasione guardò il ricercatore, sbalordito dalla propria bravura. «Ma com'è possibile che ci riesca?» chiese.

«Eugene, mi racconti cosa succede nella sua testa. Forse dice a se stesso: 'Mi ricordo di aver già visto quell'oggetto'?»

«No. In un modo o nell'altro è qui» – aveva risposto indicando la testa – «e la mano va a prenderlo.»

Ma Squire capiva perfettamente cosa stava succedendo. Eugene veniva esposto a un segnale: una coppia di oggetti presentati sempre nella stessa combinazione. C'era una routine: sceglieva un oggetto e guardava se sotto c'era un'etichetta, anche se non aveva la minima idea di perché si sentisse costretto a girare il cartoncino. Poi c'era una gratificazione, vale a dire la soddisfazione che provava trovando l'etichetta «corretto». Con il passare del tempo era subentrato un circolo dell'abitudine.



Per accertarsi che questo modello fosse davvero un'abitudine, Squire condusse un altro esperimento. Prese i sedici oggetti e li mostrò a Eugene contemporaneamente. Poi gli chiese di separare tutti quelli «corretti».

Eugene non sapeva neppure da dove cominciare. «Accidenti, come faccio a ricordarmelo?» Prese un oggetto e lo girò. Ma i ricercatori lo fermarono. No, gli spiegarono, la consegna era di *raggruppare* gli oggetti. Perché cercava di girarli?

«Per abitudine, credo» rispose Eugene.

Eugene non riuscì a portare a termine l'esperimento. Per lui gli oggetti, presentati al di fuori del circolo dell'abitudine, non avevano alcun senso.

Era esattamente la prova che Squire stava cercando: gli esperimenti dimostravano che Eugene sapeva formare nuove abitudini, anche quando implicavano compiti o oggetti che non riusciva a ricordare per più di qualche secondo. Questo spiegava come mai fosse in grado di fare una passeggiata tutte le mattine. I segnali – certi alberi lungo la strada o le cassette della posta – erano coerenti ogni volta che usciva, e così, anche se non era in grado di riconoscere la propria abitazione, le sue abitudini gli permettevano di tornare sempre a casa. Questo spiegava anche perché Eugene faceva colazione tre o quattro volte al giorno, anche se non aveva fame. Erano sufficienti i segnali giusti – come la radio o la luce del mattino che filtrava dalla finestra – e lui automaticamente seguiva le indicazioni fornite dai nuclei della base.

Inoltre c'erano decine di altre abitudini nella vita di Eugene che nessuno aveva mai notato. La figlia, ad esempio, passava spesso a salutare i genitori. Si fermava un po' a parlare con il padre in salotto, andava in cucina dalla madre e poi se ne andava salutandolo mentre usciva dalla porta. Eugene, che aveva dimenticato la conversazione avvenuta poco

prima, si arrabbiava – perché se n'era andata senza nemmeno rivolgergli la parola? – e poi dimenticava anche il motivo dell'arrabbiatura. Ma l'abitudine emotiva si era già instaurata e la sua collera persisteva, senza che lui riuscisse a capire perché, finché non sbolliva da sola.

«A volte picchiava sul tavolo e imprecava, e se gli chiedevo perché rispondeva: 'Non lo so, ma sono furibondo!'» raccontò Beverly. Prendeva a calci le sedie o insultava chiunque gli capitasse a tiro. Poi, qualche minuto dopo, sorrideva e si metteva a parlare del tempo. «Era come se dovesse per forza esaurire tutta quella rabbia» spiegò la moglie.

Il nuovo esperimento di Squire aveva dimostrato anche qualcos'altro: che le abitudini sono sorprendentemente delicate. Se i segnali di Eugene cambiavano anche solo di pochissimo, le sue abitudini andavano a rotoli. Se durante il giro dell'isolato c'era qualcosa di diverso – se ad esempio c'erano dei lavori in corso o un temporale aveva fatto cadere i rami sul marciapiede – Eugene si perdeva, anche se era molto vicino a casa, finché un vicino premuroso non gli indicava la strada. Se sua figlia si fermava a chiacchierare con lui per

qualche secondo prima di uscire, l'abitudine della rabbia non insorgeva.

Gli esperimenti di Squire con Eugene hanno rivoluzionato la comunità scientifica per quanto riguarda la comprensione del funzionamento del cervello,²⁶ dimostrando una volta per tutte che è possibile imparare e compiere scelte inconsapevoli senza ricordare le nozioni acquisite o le fasi del processo decisionale. Eugene ha dimostrato che le abitudini, come la memoria e il ragionamento, sono alla base del nostro comportamento. Possiamo anche non ricordare le esperienze che danno forma alle nostre abitudini, ma una volta immagazzinate nel cervello influenzano il nostro modo di agire – spesso senza che noi ce ne rendiamo conto.

Dalla pubblicazione del primo articolo di Squire sulle abitudini di Eugene, la scienza della formazione delle abitudini si è imposta come uno dei più importanti ambiti di studio. Ricercatori della Duke University, di Harvard, della UCLA, di Yale, della USC, di Princeton e della University of Pennsylvania, così come delle facoltà di medicina di Gran Bretagna, Germania e Paesi Bassi, oltre che gli

scienziati che lavorano per società come Procter & Gamble, Microsoft, Google e centinaia di altre compagnie cercano di capire la neurologia e la psichiatria delle abitudini, i loro punti di forza e le loro debolezze, perché insorgono e come possono essere modificate.

I ricercatori hanno appreso che i segnali possono essere di qualsiasi tipo, da un segnale visivo come una barretta di cioccolato o uno spot pubblicitario, a un certo luogo, un momento della giornata, un'emozione, una sequenza di pensieri, o la compagnia di certe persone. Le routine possono essere incredibilmente complesse o straordinariamente semplici (certe abitudini, come quelle connesse con le emozioni, si misurano in millisecondi). Le gratificazioni possono variare dal cibo alle sostanze che inducono una sensazione fisica, all'appagamento emotivo come il sentimento di orgoglio che accompagna una lode o l'autocelebrazione.

E in quasi tutti gli esperimenti i ricercatori hanno rintracciato gli echi delle scoperte effettuate da Squire grazie a Eugene: le abitudini sono potenti, ma delicate. Possono insorgere al di fuori della nostra

consapevolezza o possono essere progettate deliberatamente. Spesso si verificano senza il nostro permesso, ma possiamo ridefinirle lavorando alle singole parti. Danno un'impronta alla nostra vita molto più di quanto possiamo pensare – sono così forti da spingere il nostro cervello ad aggrapparsi a esse a costo di escludere tutto il resto, compreso il buonsenso.

In una serie di esperimenti, ad esempio, i ricercatori del National Institute of Alcohol Abuse and Alcoholism statunitense addestrarono dei topi a premere delle leve in risposta a certi stimoli finché il comportamento non diventava un'abitudine. I topi venivano sempre gratificati con il cibo. In un secondo tempo il cibo venne avvelenato, in modo che gli animali si sentissero molto male, oppure il pavimento venne elettrificato, affinché gli animali, avvicinandosi al premio, ricevessero uno choc. I topi sapevano che il cibo e la gabbia erano pericolosi – non si avvicinavano quando i ricercatori offrivano loro le pillole avvelenate in una ciotola o quando vedevano i pannelli elettrificati del pavimento. Ma quando vedevano i vecchi stimoli premevano la leva, senza stare a pensarci, e

mangiavano il cibo, oppure attraversavano il pavimento anche se vomitavano o sussultavano per l'elettricità. L'abitudine era così radicata che i topi non riuscivano a evitarla.²⁷

Non è difficile trovare analogie nel mondo degli uomini. Pensiamo al fast food, ad esempio. Se i vostri figli stanno morendo di fame e voi state rientrando a casa dopo una lunga giornata al lavoro, non è una cattiva idea fermarsi da McDonald's o da Burger King. Una volta ogni tanto non è un problema. Mangiare lì costa poco. Ed è buono. In fin dei conti, hamburger, patatine fritte e una bibita zuccherata non mettono seriamente a rischio la salute, giusto? Non lo facciamo tutti i giorni.

Ma le abitudini insorgono senza chiederci il permesso. Gli studi indicano che le famiglie generalmente non *intendono* mangiare al fast food in maniera regolare. Quello che succede però è che il modello «una volta al mese» si trasforma lentamente nel modello «una volta alla settimana» e poi «due volte alla settimana» – man mano che i segnali e le gratificazioni plasmano l'abitudine – con il risultato che i nostri figli finiscono per consumare hamburger e patatine fritte in quantità dannose per la salute.

Quando i ricercatori della University of North Texas e di Yale cercarono di capire perché le famiglie aumentavano gradualmente il loro consumo di fast food, individuarono una serie di segnali e gratificazioni che secondo la maggior parte dei clienti non influenzavano il loro comportamento. Avevano scoperto il circolo dell'abitudine.²⁸

Ad esempio, tutti i McDonald's hanno lo stesso aspetto – l'azienda cerca di proposito di standardizzare l'architettura dei locali e il modo in cui i dipendenti si rivolgono ai clienti. Tutto è un segnale coerente in grado di innescare una routine alimentare. In certe catene i cibi vengono preparati in modo da concedere una gratificazione immediata – le patatine si sciolgono letteralmente in bocca appena entrano in contatto con la lingua, affinché il sapore del sale e dei grassi raggiunga il più rapidamente possibile i centri del piacere e il cervello immagazzini quel modello. Cosa c'è di meglio per consolidare il circolo dell'abitudine?²⁹

Tuttavia anche queste abitudini sono delicate. Quando un fast food chiude, le famiglie che prima mangiavano lì cominceranno a cenare più spesso a casa anziché cercare un altro ristorante. Anche i

mutamenti più piccoli possono disattivare un modello: ma, poiché raramente riconosciamo i circoli dell'abitudine che si sviluppano nel nostro cervello, ignoriamo la nostra capacità di controllarli. Ma se impariamo a osservare i segnali e le gratificazioni possiamo modificare le routine.

IV

Nel 2000, a sette anni dalla malattia, la vita di Eugene raggiunse un proprio equilibrio. Andava a fare una passeggiata ogni mattina. Mangiava quello che voleva, a volte cinque o sei volte al giorno. Sua moglie sapeva che finché la tv era sintonizzata su History Channel Eugene rimaneva sprofondato in poltrona a guardare, indipendentemente dal fatto che si trattasse di repliche o programmi inediti. Per lui non faceva differenza.

Ma con il passare degli anni le abitudini cominciarono ad avere un impatto negativo sulla vita di Eugene. Era sedentario, a volte guardava la televisione per ore e ore, perché non si stancava mai

dei programmi. I medici erano preoccupati della salute del suo cuore e dissero a Beverly di fargli osservare una dieta più rigida a base di cibi sani. La moglie ci provava, ma era difficile modificare le pietanze o la frequenza dei pasti. Eugene non si ricordava mai di quello che la moglie gli diceva. Anche se il frigorifero straripava di frutta e verdura, Eugene ci frugava dentro finché non trovava uova e bacon. Era quella la sua routine. E man mano che invecchiava e le ossa diventavano più fragili i medici gli suggerivano di fare più attenzione durante le passeggiate. Lui però si sentiva di vent'anni più giovane, e non si ricordava mai di guardare dove metteva i piedi.

«Sono sempre stato affascinato dalla memoria» mi raccontò Squire. «Poi ho incontrato E.P., e ho visto come la vita possa essere ricca anche se non riesci a ricordartela. Il cervello ha la capacità incredibile di farci sentire felici anche quando i ricordi più belli se ne sono andati. Però è difficile cancellare questo aspetto, e alla fine ha giocato a sfavore di Eugene.»

Beverly cercava di sfruttare la conoscenza delle abitudini di Eugene per aiutarlo a evitare i problemi che insorgevano con il passare degli anni. Aveva

scoperto che se inseriva dei segnali nuovi poteva bypassare i modelli peggiori. Se non teneva il bacon nel frigorifero, Eugene evitava le colazioni multiple e ricche di grassi. La moglie aveva iniziato a mettergli dell'insalata vicino alla poltrona: qualche volta il marito ne prendeva un po', e quando era diventata un'abitudine aveva smesso di frugare in cucina alla ricerca di stuzzichini. Così la sua dieta era progressivamente migliorata.

Ma, nonostante questi sforzi, la salute di Eugene peggiorava. Una mattina di primavera, mentre stava guardando la televisione, all'improvviso lanciò un grido. Beverly accorse e lo trovò che si stringeva il petto con le mani, così chiamò l'ambulanza. All'ospedale gli diagnosticarono un lieve infarto. Ormai il dolore era passato e Eugene si stava già divincolando per scendere dalla barella. Quella notte si staccò in continuazione i sensori dal petto per potersi girare sul fianco e dormire. Ogni volta faceva suonare l'allarme, e l'infermiera accorreva. Cercarono di impedirgli di trafficare con i sensori fissandoglieli al petto, e minacciando di legarlo se ci avesse provato di nuovo. Ma non c'era niente da fare: Eugene dimenticava le minacce subito dopo

averle sentite.

La figlia di Eugene suggerì a un'infermiera di fargli i complimenti quando rimaneva fermo, e di ripeterglielo ogni volta che lo vedeva. «Volevamo che tirasse fuori il suo orgoglio» mi raccontò Carol Rayes, la figlia. «Gli dicevamo: 'Oh, papà, se lasci questi aggeggi al loro posto darai un grande contributo alla scienza'.» Le infermiere cominciarono a coccolarlo. Eugene era contentissimo. Un paio di giorni dopo faceva tutto quello che gli chiedevano, e nel giro di una settimana tornò a casa.

Poi, nell'autunno del 2008, mentre camminava in salotto, Eugene inciampò in una mensola accanto al camino, cadde e si ruppe l'anca. Squire e i suoi collaboratori temevano che in ospedale avrebbe avuto degli attacchi di panico, perché non sapeva dove si trovava. Così gli lasciarono dei biglietti sul comodino per spiegargli che cosa era successo e appesero le foto dei figli alle pareti. I familiari andavano a trovarlo ogni giorno.

D'altra parte Eugene non si mostrò mai preoccupato, e non chiese mai perché si trovava in ospedale. «Sembrava essersi rassegnato a tutte le

sue incertezze» mi spiegò Squire. «Erano passati quindici anni da quando aveva perso la memoria. Era come se una parte del suo cervello sapesse che Eugene non avrebbe più compreso certe cose, e aveva accettato la situazione.»

Beverly andava a trovarlo ogni giorno. «Gli parlavo a lungo, gli dicevo che lo amavo, e gli parlavo dei nostri figli e di quanto fosse bella la nostra vita. Gli facevo vedere le fotografie e gli dicevo quanto tutti lo adorassimo. Eravamo sposati da cinquantasette anni e per quarantadue anni era stato un matrimonio vero, normale. Certe volte per me era dura, perché volevo disperatamente indietro il marito di un tempo. Ma almeno sapevo che Eugene era felice.»

Qualche settimana più tardi andò a trovarlo la figlia. «Che facciamo?» le domandò Eugene. Lei lo accompagnò nel giardino dell'ospedale sulla sedia a rotelle. «È una giornata meravigliosa. Tempo bellissimo, eh?» La figlia gli raccontò dei nipoti e insieme giocarono con un cane. Carol pensava che suo padre sarebbe tornato a casa presto. Il sole stava per tramontare. Era il momento di rientrare.

Eugene guardò la figlia.

«Sono fortunato ad avere una figlia come te.» Carol era sorpresa. Non ricordava più da quanto tempo suo padre non le diceva qualcosa di così bello.

«Sono fortunata ad avere te come padre» rispose lei.

«Caspita, che giornata. Bel tempo, vero?»

Quella notte, all'una, il telefono di Beverly squillò. Eugene aveva subito un infarto gravissimo; i medici avevano fatto tutto il possibile per rianimarlo, ma non ce l'avevano fatta. Se n'era andato. Dopo la sua morte moltissimi ricercatori avrebbero ricordato il suo contributo, e le immagini del suo cervello sarebbero state studiate in centinaia di laboratori e facoltà di medicina.

«Lo so che sarebbe molto orgoglioso di sapere quanto ha contribuito alla scienza» mi disse Beverly. «Una volta, quando eravamo sposati da poco, mi disse che nella sua vita voleva fare qualcosa di importante. E lo ha fatto. Anche se non è mai riuscito a ricordarselo.»

Capitolo 2

Il cervello affamato

Come creare nuove abitudini

I

Nei primi anni del Novecento, un importante dirigente americano, Claude C. Hopkins, venne contattato da un vecchio amico per una proposta commerciale. L'amico aveva scoperto un prodotto sbalorditivo, che secondo lui avrebbe fatto scalpore. Era una pasta dentifricia, un preparato schiumoso al sapore di menta, che aveva chiamato «Pepsodent». Nell'affare erano coinvolti alcuni investitori senza scrupoli – uno di loro vantava una lunga serie di imprese immobiliari fallimentari; un altro, si diceva,

aveva legami con la mafia – ma l'affare, prometteva l'amico, avrebbe fruttato moltissimo, se Hopkins avesse accettato di sostenere una campagna promozionale a livello nazionale.³⁰

All'epoca Hopkins era ai vertici di un'industria in fortissima crescita e che pochi decenni prima neppure esisteva: la pubblicità. Hopkins aveva convinto gli americani a comprare la birra Schlitz vantando il fatto che l'azienda pulisse le bottiglie con «getti di vapore», trascurando di dire che tutte le altre ditte usavano esattamente lo stesso metodo. Nonostante l'indignazione di qualche storico, il pubblicitario aveva convinto milioni di donne ad acquistare il sapone Palmolive sostenendo che nell'antichità venisse usato nientemeno che da Cleopatra. Aveva fatto conoscere i cereali soffiati della Puffed Wheat dicendo che venivano «sparati da un fucile» finché i grani non si gonfiavano «fino a otto volte il normale». Grazie a lui decine di prodotti prima sconosciuti – i fiocchi d'avena Quaker Oats, gli pneumatici Goodyear, il battitappeto Bissell, le scatolette di maiale con i fagioli Van Camp's – erano diventati famosissimi. Hopkins divenne così ricco che nella sua autobiografia (il best seller *I miei*

successi in pubblicità) racconta spesso della difficoltà di spendere tutti quei soldi.

Claude Hopkins era anche celebre per aver coniato alcune regole su come indurre nuove abitudini tra i consumatori. Tali indicazioni trasformarono la produzione industriale e divennero patrimonio comune di addetti alle vendite, pedagogisti, professionisti della sanità, politici e amministratori delegati. Ancora oggi le regole di Hopkins hanno una vastissima influenza, dai prodotti per la pulizia della casa ai dispositivi utilizzati dai governi per debellare le malattie. Svolgono un ruolo fondamentale nella formazione di una nuova routine.

Tuttavia, quando il vecchio amico di Hopkins si fece vivo per parlargli del Pepsodent, il pubblicitario mostrò un tiepido interesse. Non era un mistero che la salute dentale degli americani fosse ai minimi storici. Il paese era sempre più ricco, e la vendita di cibi elaborati e zuccherati aumentava.³¹ Quando il governo procedette all'arruolamento per la Prima guerra mondiale, le reclute con i denti guasti erano così numerose che gli ufficiali consideravano la scarsa igiene dentale un rischio per la sicurezza nazionale.

Eppure, come Hopkins sapeva bene, vendere dentifricio equivaleva a un suicidio economico. C'era già un esercito di venditori porta a porta, quasi tutti sull'orlo del fallimento, che proponevano polveri ed elisir per la cura dei denti di dubbia efficacia.

Qual era il problema? Quasi nessuno comprava il dentifricio perché, nonostante i problemi di igiene orale del paese, quasi nessuno si lavava i denti.³²

Hopkins non dovette riflettere molto prima di rifiutare la proposta dell'amico. Le sue specialità erano saponi e cereali. «Non vedevo un modo per educare i profani alle teorie mediche sul dentifricio» spiegava nella sua autobiografia. L'amico, tuttavia, non si era scoraggiato. Insistette facendo leva sull'ego ipertrofico di Hopkins, e alla fine il pubblicitario cedette.

«Alla fine accettai di farmi carico della campagna se mi avesse concesso un'opzione di sei mesi su un pacchetto azionario» scriveva Hopkins, e così raggiunsero l'accordo.

Fu la decisione finanziaria più saggia della sua vita.

In cinque anni Hopkins trasformò il Pepsodent in

uno dei prodotti più conosciuti al mondo e in seguito contribuì a creare un'abitudine, quella di lavarsi i denti, che in America si diffuse con impressionante rapidità. Ben presto chiunque, da Shirley Temple a Clark Gable, si vantava del proprio «sorriso Pepsodent».³³ Nel 1930 il Pepsodent veniva già venduto in Cina, Sudafrica, Brasile, Germania, e in qualsiasi altro luogo dove Hopkins riuscisse ad acquisire spazi pubblicitari.³⁴ Dieci anni dopo la prima campagna Pepsodent gli esperti di indagini di mercato scoprirono che lavarsi i denti era diventato un rito per oltre metà della popolazione americana.³⁵ Hopkins aveva introdotto una nuova attività quotidiana: lavarsi i denti.

In seguito il pubblicitario sostenne che il segreto del suo successo era la scoperta di un certo genere di segnale e gratificazione che alimentava una particolare abitudine. Si tratta di un'alchimia così potente che ancora oggi i suoi principi vengono utilizzati da progettisti di videogiochi, aziende alimentari, ospedali e milioni di venditori in tutto il mondo. Eugene Pauly ci ha insegnato che cos'è il circolo dell'abitudine, ma è stato Claude Hopkins a mostrarci come le nuove abitudini possono essere

coltivate e diffuse.

Ma cosa fece esattamente Hopkins?

Creò un bisogno. E questo bisogno innesca segnali e gratificazioni. Il bisogno è alla base del *loop habit*, il «circolo dell'abitudine».

In tutta la sua carriera una delle strategie di Hopkins fu quella di individuare stimoli semplici per convincere i consumatori a usare ogni giorno i suoi prodotti. Ad esempio, riuscì a vendere i cereali Quaker Oats come una colazione in grado di fornire energia per tutta la giornata – ma solo mangiandone una ciotola ogni mattina. Hopkins vendeva ricostituenti come rimedio al mal di stomaco, all'artrite, all'acne e «ai problemi delle donne» – ma solo prendendo la medicina appena comparivano i sintomi. Ben presto la gente cominciò a divorare avena all'alba e a ingollare medicine al minimo accenno di stanchezza. Cosa che, per quanto si potesse essere fortunati, spesso accadeva almeno una volta al giorno.

Per vendere il Pepsodent Hopkins aveva bisogno di uno stimolo che giustificasse l'uso quotidiano del dentifricio. Il pubblicitario lesse innumerevoli testi

di odontoiatria. «Una lettura arida. Ma in uno di questi libri trovai un riferimento alle placche di mucina sui denti, che in seguito avrei chiamato ‘patina’. Questo mi diede un’idea affascinante. Decisi di fare pubblicità a questa pasta dentifricia come un modo per diventare più belli. Risolvendo il problema della patina che rendeva i denti opachi.»

Concentrandosi sulla «patina», Hopkins ignorava che questa aveva sempre coperto i denti senza che nessuno se ne preoccupasse. La patina è una pellicola che si forma naturalmente sui denti indipendentemente da quello che si mangia o dalla frequenza dei lavaggi.³⁶ Nessuno vi aveva mai prestato troppa attenzione, e non c’erano motivi particolari perché lo facesse: è possibile eliminare la patina mangiando una mela, facendo scorrere un dito sui denti, spazzolandoli o sciacquando vigorosamente la bocca. Il dentifricio non serviva affatto a rimuovere la patina. In realtà una delle più importanti ricerche in campo odontoiatrico dell’epoca sosteneva che tutti i dentifrici – in particolare il Pepsodent – erano inutili.³⁷

Ciò tuttavia non impedì a Hopkins di sfruttare la sua scoperta. Ritenne di aver individuato un segnale

in grado di innescare un'abitudine, e in breve i muri delle città furono ricoperti di manifesti pubblicitari del Pepsodent.

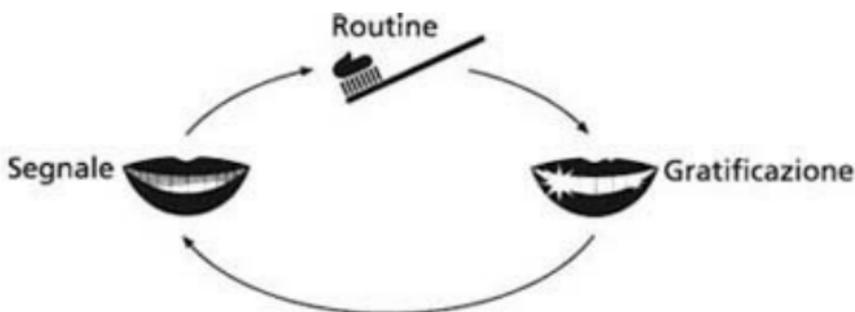
«Basta scorrere la lingua sui denti. *Sentirai una patina* – è questo che fa sembrare i tuoi denti ‘privi di colore’ e favorisce la formazione della carie.»

«Guarda quanti bei denti si vedono in giro» diceva un altro manifesto affollato di belle ragazze sorridenti. «Milioni di persone usano un nuovo metodo per lavarsi i denti. Perché una donna dovrebbe avere quella patina di sporco sui denti? Pepsodent elimina la patina!»³⁸

La genialità di questi messaggi si basava su un segnale – la patina – universale e impossibile da ignorare. Consigliare di passarsi la lingua sui denti, si scoprì, induceva chiunque a farlo davvero, rendendosi conto della presenza della patina. Era semplicissimo innescare questo stimolo, e gli annunci pubblicitari di Hopkins ottenevano esattamente questo scopo.

Non solo: la gratificazione immaginata da Hopkins era ancora più allettante. Chi non vorrebbe sembrare più bello? Chi non vorrebbe un sorriso più seducente? Soprattutto se basta lavare i denti con

Pepsodent!



Circolo dell'abitudine del dentifricio Pepsodent ideato da Hopkins

Le prime due settimane successive al lancio della campagna pubblicitaria trascorsero tranquillamente. La terza settimana la domanda era esplosa. Gli ordini di Pepsodent erano così numerosi che l'azienda non poteva farvi fronte. In tre anni il prodotto si diffuse in tutto il mondo e Hopkins preparava annunci pubblicitari in spagnolo, tedesco e cinese. In dieci anni il dentifricio Pepsodent divenne uno dei beni di consumo più venduti al mondo,³⁹ e per oltre trent'anni rimase il dentifricio più venduto negli Stati Uniti.⁴⁰

Prima che il Pepsodent facesse la sua comparsa, solo il sette per cento degli americani teneva un

tubetto di dentifricio nell'armadietto dei medicinali. Dieci anni dopo la campagna pubblicitaria di Hopkins, la percentuale salì al sessantacinque per cento,⁴¹ e alla fine della Seconda guerra mondiale l'esercito degli Stati Uniti non considerava più un problema l'igiene dentale dei suoi soldati.

«Guadagnai un milione di dollari con il Pepsodent» scrisse Hopkins qualche anno dopo la comparsa del prodotto sugli scaffali. Il segreto era aver compreso la «psicologia umana». Una psicologia basata su due regole elementari:

Primo, trovare un segnale semplice e ovvio.
Secondo, definire chiaramente le gratificazioni.

Se questi due aspetti funzionano, prometteva Hopkins, il gioco è fatto. Nel caso del Pepsodent, Hopkins aveva identificato un segnale – la patina sui denti – e una gratificazione – avere denti belli – che avevano convinto milioni di persone a inaugurare un rito quotidiano. Ancora oggi le regole di Hopkins sono centrali nei testi di marketing e sono alla base di milioni di campagne pubblicitarie.

Questi principi sono stati usati per creare migliaia

di altre abitudini – spesso senza che le persone si rendano conto di seguire la formula di Hopkins. Ad esempio, studi su soggetti che hanno iniziato con successo nuove routine di esercizio fisico mostrano che ci sono più probabilità che seguano un piano d'allenamento se scelgono un segnale specifico, come ad esempio correre appena tornati dal lavoro, e una gratificazione chiara, come una birra o una serata davanti alla tv senza sentirsi in colpa.⁴² Ricerche sulle diete dicono che creare nuove abitudini alimentari richiede un segnale predeterminato – come stabilire in anticipo i menu – e semplici gratificazioni per chi si è messo a dieta e si è attenuto al programma.⁴³

«Per certi aspetti, la pubblicità ha ormai raggiunto la condizione di scienza» scrisse Hopkins. «La pubblicità, che un tempo era un azzardo, è diventata una delle speculazioni meno rischiose.»

Forse è una tesi un po' eccessiva, anche perché è noto che le due regole di Hopkins non bastano. Se si vuole creare un'abitudine è necessario soddisfare una terza regola – una regola così sottile che lo stesso Hopkins seguiva senza neppure conoscerne l'esistenza. Questa regola spiega tutto, dal perché è

così difficile ignorare una confezione di merendine a come una corsa mattutina può trasformarsi in una routine quasi riposante.

II

Ricercatori e dirigenti marketing della Procter & Gamble erano raccolti intorno a un tavolo malfermo in una stanzetta senza finestre. Stavano leggendo la trascrizione di un'intervista con una donna che viveva con nove gatti. Una delle psicologhe presenti pose la domanda che nessuno osava pronunciare.

«Se ci licenzieranno, cosa accadrà esattamente? Verranno quelli della sicurezza per accompagnarci fuori, o ci daranno una specie di preavviso?»

Drake Stimson guardò la collega. Era il responsabile del gruppo, in passato astro nascente della compagnia.

«Non lo so» rispose, i capelli in disordine, gli occhi stanchi. «Non avrei mai pensato che le cose sarebbero andate così male. Mi avevano detto che dirigere questo progetto era una promozione.»

Era il 1996, e il gruppo stava scoprendo, nonostante le affermazioni di Claude Hopkins, quanto poco scientifica potesse risultare la vendita di un prodotto. Procter & Gamble è uno dei produttori di beni di consumo più grandi del pianeta – Pringles, Oil of Olaz, la carta da cucina Bounty, i cosmetici CoverGirl, il detersivo per i piatti Dawn, l'ammorbidente Downy, le pile Duracell e decine di altri marchi. P&G raccoglieva più dati di qualsiasi altra azienda commerciale al mondo e si affidava a complessi metodi statistici per progettare le proprie campagne di mercato. La ditta vantava capacità straordinarie nella scienza del marketing. Solo nel settore dei detersivi,⁴⁴ negli Stati Uniti un carico di lavatrice su due utilizzava prodotti P&G. Il fatturato superava i trentacinque miliardi di dollari l'anno.⁴⁵

Nonostante questo la squadra di Stimson, che aveva ricevuto l'incarico di progettare la campagna pubblicitaria per una delle novità più promettenti di P&G, rischiava di fallire. L'azienda aveva speso milioni di dollari nello sviluppo di uno spray in grado di rimuovere i cattivi odori quasi da ogni tipo di tessuto. E i ricercatori in quella stanza minuscola e senza finestre non avevano idea di come

convincere la gente a comprarlo.

Lo spray era stato creato circa tre anni prima, quando uno dei chimici dei laboratori di P&G stava lavorando a una sostanza chiamata idrossipropilbetaciclodestrina, o HPBCD. Il chimico era un accanito fumatore, e i suoi vestiti puzzavano sempre di sigaretta. Un giorno, dopo aver lavorato alla HPBCD, una volta rientrato a casa la moglie lo accolse chiedendogli: «Hai smesso di fumare?»

«No» rispose lui con una certa diffidenza. Erano anni che la moglie lo torturava perché smettesse di fumare. Sembrava un trucco psicologico al contrario.

«Non si sente più l'odore di fumo.»

Il giorno dopo tornò in laboratorio e cominciò a sperimentare la HPBCD con odori di vario genere. Ben presto mise insieme centinaia di boccette contenenti tessuti che puzzavano di cane bagnato, sigaro, calzini sudati, cibo cinese, camicie e asciugamani sporchi. Mettendo la HPBCD nell'acqua e spruzzandola sui campioni gli odori venivano attirati all'interno delle molecole del composto chimico. Il vapore si asciugava e l'odore scompariva.

I dirigenti della P&G andarono in estasi quando il

ricercatore spiegò loro cosa aveva scoperto. Da anni le ricerche di mercato rivelavano che i consumatori volevano qualcosa che eliminasse i cattivi odori – che non si limitasse a coprirli, ma che li cancellasse del tutto. Una squadra di ricercatori con il compito di intervistare i consumatori scoprì che molti di loro lasciavano fuori le camicie o i pantaloni dopo una serata al bar o a una festa. «I miei vestiti puzzano di sigaretta quando torno a casa, ma farli lavare a secco ogni volta che esco costa troppo» dichiarò una donna.

P&G intravide un'opportunità e lanciò un progetto top secret per trasformare la HPBCD in un prodotto commerciale. Spese milioni di dollari per perfezionare la formula e produrre un liquido incolore e inodore che potesse spazzare via quasi ogni tipo di cattivo odore. Le conoscenze scientifiche alla base dello spray erano così avanzate che in seguito la NASA ne avrebbe fatto uso per pulire gli interni degli Shuttle dopo il rientro dallo spazio. Ma c'erano anche altri pregi: la HPBCD aveva costi di produzione contenuti, non lasciava macchie, e riusciva a eliminare i cattivi odori da divani puzzolenti, vecchie giacche o dagli

interni sporchi dell'auto. Il progetto non era stato privo di rischi, ma ora P&G era pronta a guadagnare miliardi – se fossero riusciti a preparare una campagna pubblicitaria adatta.

P&G decise di chiamare il prodotto Febreze.⁴⁶ Stimson, un ragazzo prodigio di trentun anni con studi in matematica e psicologia, venne incaricato di seguire le ricerche di mercato. Era un bell'uomo, alto, dal mento volitivo, la voce calma e con una passione per il buon cibo («Preferirei che i miei bambini fumassero erba piuttosto che mangiare in un McDonald's») aveva detto una volta a un collega). Prima di arrivare a P&G aveva lavorato cinque anni a Wall Street alla costruzione di modelli matematici per l'acquisto di azioni. Quando si era trasferito a Cincinnati, dove si trovava il quartier generale di P&G, aveva diretto importanti linee commerciali, fra cui gli ammorbidenti Bounce e Downy. Ma Febreze era diverso. Offriva la possibilità di lanciare una categoria completamente nuova di prodotti, proponendo al cliente qualcosa che non era mai esistito. Tutto quello che doveva fare Stimson era immaginare in che modo Febreze potesse trasformarsi in un'abitudine, e i consumatori

avrebbero fatto a gara per acquistarlo. Non sembrava un'impresa così difficile.

Stimson e i suoi colleghi decisero di immettere Febreze in alcuni mercati campione – Phoenix, Salt Lake City e Boise. Qui i rappresentanti distribuivano i campioni di prodotto e chiedevano ai clienti se potevano andarli a trovare a casa. Nei due mesi successivi visitarono centinaia di abitazioni. Stimson fece il primo grande passo avanti quando conobbe una guardaparco di Phoenix. Aveva quasi trent'anni e viveva sola. Il suo lavoro consisteva nel catturare con le trappole gli animali che si allontanavano dal deserto – coyote, procioni, qualche volta dei puma. E puzzole. Un sacco di puzzole. Le quali, quando venivano catturate, spesso le spruzzavano addosso il loro liquido.

«Sono single, e mi piacerebbe trovare qualcuno con cui avere dei bambini» aveva detto la guardaparco a Stimson e ai suoi colleghi seduti in salotto. «Esco spesso con dei ragazzi. Credo anche di essere carina, no? Sono intelligente, e mi ritengo un buon partito.» Ma la sua vita sentimentale aveva un problema: tutto intorno a lei puzzava di puzzola. La casa, il furgone, gli abiti, gli stivali, le mani, le

tende. Perfino il letto. Aveva provato ogni tipo di rimedio. Aveva comprato saponi e shampoo speciali. Aveva acceso candele e usato costosi macchinari per lavare la moquette. Non c'era niente da fare.

«Quando esco con qualcuno sento quell'odore e ci penso in continuazione. Comincio a chiedermi, lo sentirà anche lui? E che succede se viene a casa mia e poi vuole andarsene? Nell'ultimo anno sono uscita quattro volte con un bel ragazzo, un ragazzo che mi piaceva davvero, e ho aspettato un sacco prima di invitarlo a casa mia. Alla fine è venuto, e ho pensato che tutto stesse andando a meraviglia. Poi, il giorno dopo, mi ha detto che voleva 'prendersi una pausa'. È stato davvero molto gentile, ma io continuo a chiedermi, è stata colpa dell'odore?»

«Allora sono felice che lei abbia avuto la possibilità di provare Febreze» le disse Stimson. «Le è piaciuto?»

La donna lo guardò, in lacrime.

«Devo ringraziarvi. Questo spray mi ha cambiato la vita.»

Dopo aver ricevuto i campioni di Febreze era tornata a casa e lo aveva spruzzato sul divano. Poi sulle tende, sul tappeto, sul copriletto, sui jeans,

sull'uniforme, nell'auto. Il flacone era finito, ne aveva preso un altro e lo aveva spruzzato su tutto il resto.

«Ho fatto venire i miei amici. Non sentono più nessun odore. L'odore di puzzola se n'è andato.»

Era scoppiata in un pianto diretto, tanto che uno dei colleghi di Stimson cercò di confortarla. «Non so come ringraziarvi» diceva la donna. «Mi sento libera. Grazie. Questo prodotto è straordinario.»

Stimson annusò l'aria in salotto, ma non sentì nulla. *Faremo una fortuna con questa roba*, pensò.

Stimson e la sua squadra tornarono al quartier generale di P&G e lavorarono alla imminente campagna pubblicitaria. Erano convinti che il segreto per vendere Febreze fosse trasmettere il senso di sollievo che aveva provato la guardaparco. Dovevano mostrare che il prodotto avrebbe permesso a chiunque di eliminare certi odori imbarazzanti. Tutti conoscevano bene le regole di Claude Hopkins, o le sue moderne reincarnazioni che riempivano i testi delle facoltà di economia. Il messaggio doveva essere semplice: trovare un segnale evidente e definire chiaramente la

gratificazione.

Vennero trasmessi due spot televisivi. Il primo mostrava una donna che parlava della zona fumatori di un ristorante. Quando mangiava in quel locale la sua giacca puzzava sempre di fumo, finché un amico non le diceva che usando Febreze gli odori sarebbero spariti. Il segnale: l'odore di sigaretta. La gratificazione: i vestiti non puzzano più di fumo. Il secondo spot aveva come protagonista una donna preoccupata per la sua cagnolina, Sophie, perennemente sdraiata sul divano.⁴⁷ «Sophie avrà sempre l'odore di Sophie» diceva, ma «non i mobili», con Febreze. Il segnale: gli odori degli animali domestici, ben noti a milioni di famiglie. La gratificazione: una casa che non puzza come un canile.⁴⁸

Così nel 1996 Stimson e i suoi colleghi cominciarono a trasmettere gli spot nelle città dove avevano condotto le prime ricerche di mercato. Distribuivano campioni, mettevano la pubblicità nelle cassette della posta e pagavano i negozianti per tenere le confezioni di Febreze vicino alle casse. Poi si rilassarono, pensando a come avrebbero speso il loro premio di produzione.

Era passata una settimana. Poi due. Un mese. Due mesi. Le vendite erano partite lentamente – poi erano diminuite. In preda al panico, l'azienda condusse delle indagini nei punti vendita per capire cosa stesse succedendo. Gli scaffali erano pieni di flaconi di Febreze. I ricercatori andarono a trovare le donne che avevano ricevuto i campioni gratis.

«Oh, certo» disse una di loro a un ricercatore P&G. «Lo spray! Mi ricordo. Vediamo.» La donna si mise in ginocchio in cucina e cominciò a frugare nello stipetto sotto il lavandino. «L'ho usato per un po', ma poi me ne sono dimenticata. Mi pare che sia da qualche parte qui dietro.» Si rialzò. «Sarà nel ripostiglio?» Lo aprì e spostò delle scope. «Ah, eccolo qui, in fondo. È quasi pieno. Quasi quasi ve lo do indietro.»

Febreze era un fiasco, e per Stimson era un disastro. I dirigenti rivali di altre divisioni colsero il suo fallimento come un'opportunità. Gli giunsero voci secondo cui alcuni facevano pressioni per eliminare Febreze. Altri dicevano che volevano trasferirlo ai prodotti per capelli Nicky Clarke, che nel campo dei beni di consumo è un po' come essere spediti in Siberia.

Uno dei presidenti di divisione di P&G convocò una riunione d'emergenza e dichiarò che Febreze andava tagliato prima che i membri del consiglio d'amministrazione cominciassero a fare domande. Il capo di Stimson, però, si era opposto con un'appassionata difesa. «C'è ancora una possibilità per cambiare la situazione. Chiediamo agli scienziati di capire che cos'è successo.» Di recente P&G aveva assoldato diversi studiosi di Stanford, Carnegie Mellon e altri centri di ricerca in qualità di esperti in psicologia dei consumi. Il presidente di divisione concesse ancora un po' di tempo al prodotto.

Un nuovo gruppo di ricercatori si unì alla squadra di Stimson, inaugurando un'altra serie di interviste.⁴⁹ Il primo sospetto sul fallimento di Febreze sorse durante una visita a casa di una donna fuori Phoenix. La puzza dei suoi nove gatti si sentiva ancora prima di entrare, anche se all'interno la casa era pulita e in ordine. La donna era una specie di maniaca della pulizia. Passava tutti i giorni l'aspirapolvere e preferiva non aprire le finestre, per evitare che il vento facesse entrare la polvere. Quando Stimson e i ricercatori entrarono in salotto, dove si trovavano i

gatti, la puzza era così forte che uno di loro non riuscì a trattenere i conati di vomito.

«Che cosa fa per l'odore dei gatti?» chiese uno dei collaboratori di Stimson.

«Di solito non è un problema.»

«Nota spesso l'odore?»

«Oh, capiterà una volta al mese.»

I ricercatori si erano guardati.

«E adesso lo sente l'odore?»

«No» rispose la donna.

La stessa scena si ripeté in decine di altre case. La gente non era in grado di percepire gran parte degli odori che dominavano la loro vita. Se viviamo con nove gatti, diventiamo insensibili al loro odore. Le sigarette danneggiano l'olfatto e non sentiamo più l'odore di fumo. Gli odori sono strani: con un'esposizione costante, anche quelli più forti si perdono. Finalmente Stimson capì perché nessuno usava Febreze. Le persone che ne avevano più bisogno non percepivano il segnale del prodotto, ossia l'elemento che doveva farne scattare l'uso quotidiano. Semplice: i cattivi odori non venivano percepiti con una frequenza sufficiente per innescare un'abitudine regolare. Il risultato era che il flacone

di Febreze era finito in fondo al ripostiglio. Proprio chi sarebbe stato più propenso a usare lo spray non sentiva gli odori che lo avrebbero indotto a spruzzare un po' di Febreze in salotto.

La squadra di Stimson tornò al quartier generale e si riunì nella famosa saletta senza finestre per rileggere la trascrizione dell'intervista della donna con i nove gatti. La psicologa chiese che cosa sarebbe successo se fossero stati licenziati. Stimson si mise la testa tra le mani. Se non riusciva a vendere Febreze a una donna con nove gatti, a chi *avrebbe potuto* venderlo? Come costruire una nuova abitudine quando non c'è nessun segnale in grado di innescarla, e quando i consumatori che più ne hanno bisogno non apprezzano la gratificazione?

III

Il laboratorio di Wolfram Schultz, professore di neuroscienze a Cambridge, non è un posto carino. La scrivania è stata descritta dai suoi colleghi come un buco nero dove i documenti si perdono per sempre,

o come una capsula di Petri dove gli organismi possono crescere e proliferare indisturbati per anni. Quando Schultz deve fare le pulizie, cosa che non capita quasi mai, non usa uno spray o un detersivo. Inumidisce un foglio di carta assorbente e strofina vigorosamente. Se i suoi vestiti puzzano di fumo o di gatto lui non se ne accorge, oppure non se ne preoccupa.

Tuttavia gli esperimenti condotti da Schultz negli ultimi vent'anni hanno rivoluzionato le nostre conoscenze sul modo in cui segnali, gratificazioni e abitudini interagiscono fra loro. Lo studioso di Cambridge ha chiarito perché alcuni segnali e gratificazioni sono più potenti di altri, fornendo una spiegazione scientifica del successo del dentifricio Pepsodent, di come alcune persone a dieta e fanatici dell'esercizio fisico riescano a modificare le proprie abitudini così rapidamente e, infine, cosa avrebbe convinto il pubblico ad acquistare Febzeze.

Negli anni Ottanta Schultz faceva parte di un gruppo di scienziati che studiavano il cervello delle scimmie mentre imparavano a svolgere determinati compiti, come tirare delle leve o aprire dei fermagli. Il loro scopo era capire quali regioni cerebrali

fossero responsabili dell'apprendimento.

«Un giorno notai una cosa che mi sembrava interessante» mi raccontò Schultz. Era nato in Germania e, quando parlava in inglese, era un po' come ascoltare Arnold Schwarzenegger se Terminator fosse stato un membro della Royal Society. «Ad alcune scimmie che tenevamo sotto osservazione piaceva il succo di mela, ad altre il succo d'uva, e così cominciai a chiedermi che cosa succedeva dentro quelle testoline. Perché gratificazioni diverse incidono sul cervello in modo diverso?»

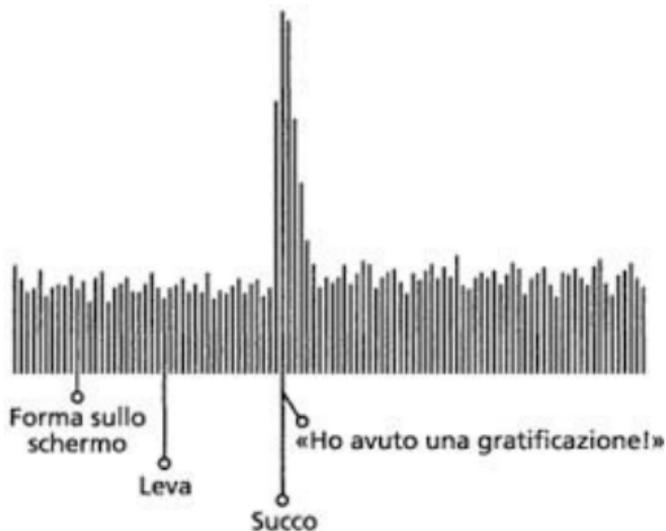
Schultz intraprese una serie di esperimenti per scoprire il funzionamento delle gratificazioni a livello neurochimico. Col progresso tecnologico, negli anni Novanta il ricercatore ebbe accesso a strumenti simili a quelli usati dai ricercatori del MIT. Più che ai topi, tuttavia, Schultz era interessato a scimmie come Julio, un macaco di quasi quattro chili con gli occhi nocciola. Nel suo cervello era stato impiantato un microscopico elettrodo che permetteva a Schultz di osservare l'attività neuronale in tempo reale.⁵⁰

Un giorno Schultz fece sedere Julio in una stanza

poco illuminata e accese il monitor di un computer. Julio doveva toccare una leva tutte le volte che certe forme colorate – piccole spirali gialle, ghirigori rossi, righe blu – apparivano sullo schermo. Se Julio toccava la leva quando appariva una forma, una goccia di succo di more scorreva in un tubicino appeso al soffitto e finiva sulle labbra della scimmia.

Julio adorava il succo di more.

Dapprima il macaco non mostrò particolare interesse per quanto accadeva sullo schermo. Passava la maggior parte del tempo a dimenarsi per scendere dalla sedia. Ma quando ottenne la prima dose di succo Julio si concentrò sul monitor. Man mano che capiva, dopo decine di tentativi, che le forme sullo schermo erano il segnale di una routine (toccare la leva) il cui esito era una gratificazione (il succo di more), la scimmia fissava lo schermo e smetteva di agitarsi. Quando appariva un ghirigoro giallo cercava la leva. Quando lampeggiava una riga blu faceva un balzo. E quando arrivava il succo si leccava le labbra dalla contentezza.

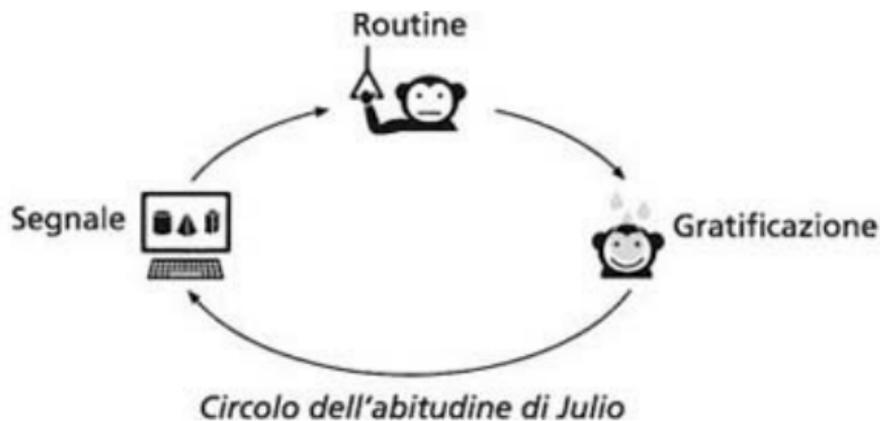


*Risposta di Julio alla gratificazione
quando riceve il succo*

Monitorando l'attività all'interno del cervello di Julio, Schultz vide emergere un modello. Ogni volta che il macaco era felice di ricevere il premio, l'attività cerebrale mostrava un picco. Una trascrizione dell'attività neurologica mostra come appare il cervello di una scimmia quando dice, in sostanza: «Ho avuto una gratificazione!»⁵¹

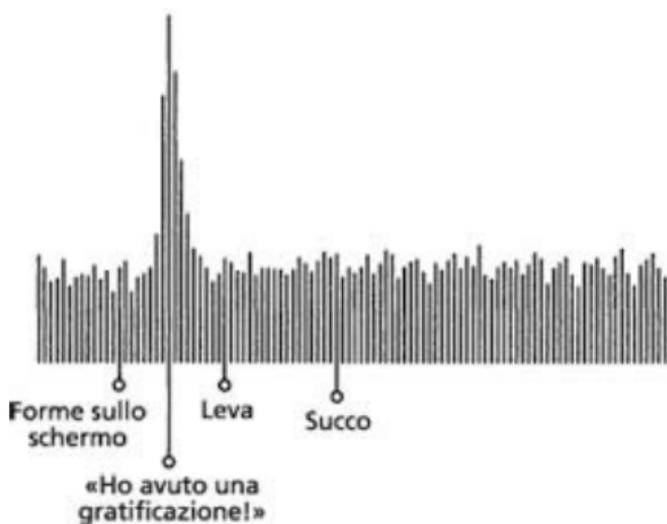
Schultz ripeté l'esperimento più volte, registrando ogni volta la risposta neurologica. Tutte le volte che Julio riceveva il succo il modello «Ho avuto una

gratificazione!» appariva sul computer collegato con il sensore impiantato nel cervello della scimmia. A poco a poco, da una prospettiva neurologica, il comportamento di Julio stava diventando un'abitudine.



Quello che tuttavia interessava di più Schultz era come cambiavano le cose col procedere dell'esperimento. Mentre la scimmia diventava sempre più esperta in questo comportamento – man mano che l'abitudine si rafforzava – il cervello di Julio cominciava ad *anticipare* il succo di more. I sensori di Schultz cominciavano a registrare il modello «Ho avuto una gratificazione!» nell'istante

in cui Julio vedeva le forme sullo schermo, *prima* che il succo arrivasse.



La risposta di Julio alla gratificazione precede l'arrivo del succo

In altre parole, le forme sul monitor diventavano un segnale non solo per tirare una leva, ma anche di una risposta di piacere nel cervello della scimmia. Julio aspettava la gratificazione appena vedeva le spirali gialle e i ghirigori rossi.

Poi Schultz modificò l'esperimento. In precedenza Julio riceveva il succo appena toccava la leva. Ora,

invece, in qualche caso il succo non scendeva, anche se Julio svolgeva correttamente il compito. Oppure arrivava con un leggero ritardo. Oppure veniva allungato con un po' d'acqua in modo che fosse meno dolce.

Quando il succo non arrivava o era in ritardo o diluito, Julio si arrabbiava ed emetteva suoni che indicavano la sua insoddisfazione, oppure metteva il broncio. E all'interno del cervello di Julio Schultz notò un nuovo modello: il bisogno. Quando Julio anticipava il succo ma non lo riceveva, nel suo cranio emergeva un modello neurologico associato a desiderio e frustrazione. Quando Julio vedeva il segnale anticipava la gioia procurata dal succo. Ma, se il succo non arrivava, la gioia diventava un bisogno che, se non veniva soddisfatto, rendeva Julio rabbioso o depresso.

Anche in altri laboratori vennero individuati modelli simili. I ricercatori addestravano le scimmie ad anticipare il succo tutte le volte che vedevano una forma su uno schermo. Poi cercavano di distrarle. Aprivano la porta del laboratorio in modo che le scimmie potessero uscire fuori a giocare con i loro compagni. Mettevano del cibo in un angolo

permettendo agli animali di mangiare se abbandonavano l'esperimento.

La distrazione funzionava con le scimmie che non avevano sviluppato un'abitudine radicata. Scendevano dalla sedia e lasciavano tranquillamente la stanza. Non avevano ancora bisogno del succo. Tuttavia, una volta sviluppata un'abitudine – una volta che il cervello di una scimmia *anticipava* la gratificazione – le distrazioni non funzionavano più. L'animale restava seduto a guardare il monitor, premendo la leva più volte e ignorando l'offerta di cibo o la possibilità di uscire. L'anticipazione e il senso di bisogno erano così intensi che le scimmie restavano incollate allo schermo proprio come chi non riesce a staccarsi dalle slot anche pur avendo perso tutto.⁵²

Questo spiega perché le abitudini sono così potenti: creano bisogni neurologici. Solitamente questi bisogni emergono in modo graduale e senza renderci conto della loro influenza. Ma, quando associamo i segnali a certe gratificazioni, nel nostro cervello emerge un bisogno inconscio che innesca il circolo dell'abitudine. Un ricercatore della Cornell University scoprì ad esempio con quanta intensità il

bisogno di cibo e odori incida sul comportamento studiando la collocazione delle pasticcerie Cinnabon nei centri commerciali. Quasi tutti i produttori di generi alimentari posizionano i loro punti vendita in zone circoscritte, mentre Cinnabon cerca di collocare i propri negozi *lontano* dagli altri.⁵³ Perché? Perché i dirigenti Cinnabon vogliono che il profumo delle girelle alla cannella si diffonda ovunque e senza ostacoli: in questo modo, i clienti del centro commerciale desidereranno inconsciamente una girella. Quando improvvisamente vi troverete di fronte una pasticceria Cinnabon, il bisogno sarà così intenso che senza nemmeno pensarci metterete mano al portafoglio. Il circolo dell'abitudine si è innescato perché è emerso un bisogno.⁵⁴

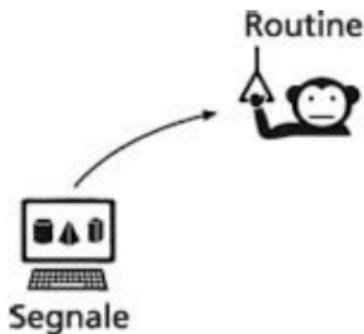
«Non c'è niente di programmato nel nostro cervello per cui vediamo una confezione di merendine e automaticamente desideriamo qualcosa di dolce» mi spiegò Schultz. «Ma, quando il cervello apprende che una confezione di merendine contiene zucchero e altri carboidrati, comincerà ad *anticipare* la sensazione piacevole offerta dallo zucchero. Il cervello ci spingerà verso la confezione. Se non

mangiamo la merendina, proviamo un senso di delusione.»

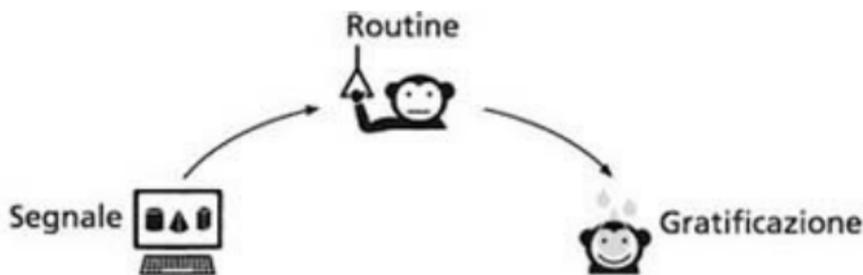
Per capire questo processo, osserviamo in che modo è emersa l'abitudine di Julio. In primo luogo, il macaco ha visto una forma sullo schermo:



Col tempo Julio ha imparato che, quando compare la forma, è il momento di eseguire una routine. Così tocca la leva.



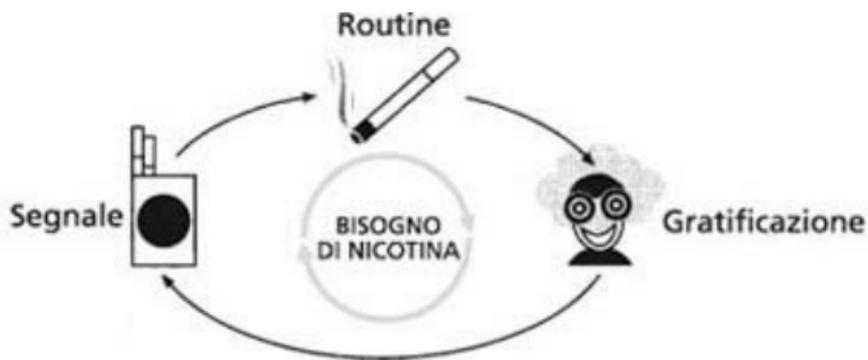
Di conseguenza Julio riceve una goccia di succo di more.



Questo è l'apprendimento di base. L'abitudine emerge solo quando Julio vede il segnale e comincia a *sentire il bisogno* del succo. Una volta instaurato il bisogno, Julio si comporterà automaticamente secondo questa abitudine:



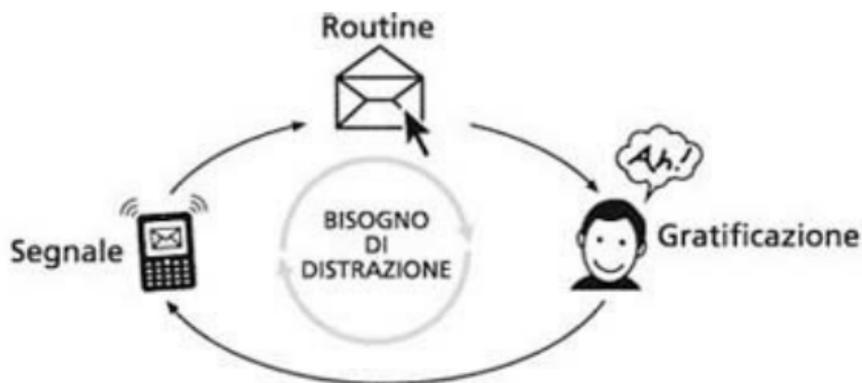
È così che si formano nuove abitudini:⁵⁵ associando un segnale, una routine e una gratificazione, quindi coltivando un bisogno che innesca il *loop*. Prendiamo ad esempio il fumo. Quando un fumatore vede un segnale, ad esempio un pacchetto di Marlboro, il suo cervello anticipa il sollievo offerto dalla nicotina.



È sufficiente che il soggetto veda le sigarette perché il suo cervello senta il bisogno di una dose di nicotina. Se la nicotina non arriva, il bisogno aumenta finché il fumatore prende una Marlboro senza neppure accorgersene.

Un altro esempio: i messaggi di posta elettronica. Quando il computer ci avverte dell'arrivo di un'email o uno smartphone vibra segnalando l'arrivo di un sms, il cervello anticipa la momentanea distrazione che procura l'apertura del messaggio. Quando questa attesa non viene soddisfatta, possiamo assistere a riunioni piene di dirigenti ansiosi che controllano in continuazione i loro BlackBerry che ronzano, anche se sanno che con tutta probabilità si tratta solo degli aggiornamenti del fantacalcio. (D'altro canto, se disattiviamo l'audio

del pc, rimuovendo così il segnale, riusciamo a lavorare per ore senza pensare di controllare la posta in arrivo ogni cinque minuti.)



Gli scienziati hanno anche studiato il cervello degli alcolisti, dei fumatori e dei bulimici e hanno misurato come le loro caratteristiche neurobiologiche – le strutture cerebrali e il rilascio di agenti neurochimici – si modifichino man mano che il bisogno diventa più radicato. Secondo due ricercatori della University of Michigan, certe abitudini particolarmente forti producono reazioni simili alle dipendenze, così «il desiderio si trasforma in bisogno ossessivo»,⁵⁶ inducendo il

nostro cervello a usare il pilota automatico «perfino di fronte a forti disincentivi, fra cui la perdita della reputazione, del lavoro, della casa e della famiglia».

Questi bisogni compulsivi, tuttavia, non hanno un potere assoluto su di noi. Come spiegheremo nel prossimo capitolo, esistono meccanismi che possono aiutarci a ignorare le tentazioni. Ma per vincere l'abitudine dobbiamo riconoscere che il bisogno compulsivo influisce sul comportamento. Se non siamo consapevoli dell'anticipazione, allora siamo come i clienti dei supermercati che, come se fossero attratti da una forza invisibile, finiscono immancabilmente da Cinnabon.

Per comprendere il potere dei bisogni nella formazione delle abitudini, ci occuperemo ora del modo in cui emergono le abitudini nell'esercizio fisico. Nel 2002 alcuni ricercatori della New Mexico State University si posero l'obiettivo di capire perché questo tipo di attività diventa abituale.⁵⁷ Vennero studiati i casi di 266 individui, la maggior parte dei quali faceva esercizio fisico almeno tre volte alla settimana. Gli studiosi scoprirono che molti di loro avevano cominciato a

correre o a fare pesi quasi per caso, oppure per occupare il tempo libero, o ancora perché avevano deciso di combattere lo stress. Tuttavia la ragione per cui *continuavano*, ossia il motivo per cui l'attività fisica era diventata un'abitudine, era una particolare gratificazione di cui sentivano un forte bisogno.

In un gruppo il 92 per cento dei soggetti disse di praticare abitualmente esercizio fisico perché li faceva «sentire bene» – perché in loro crescevano l'attesa e il bisogno delle endorfine e di altri agenti neurochimici che derivano dal lavoro fisico. In un altro gruppo, il 67 per cento dei soggetti raccontò che l'attività fisica li faceva sentire «realizzati» – ossia desideravano provare la sensazione di vittoria di fronte ai risultati delle loro performance, e questa gratificazione era sufficiente per trasformare l'esercizio fisico in una routine.

Se volete cominciare a correre tutte le mattine è fondamentale che scegliate un segnale semplice (come allacciarsi sempre le scarpe da ginnastica prima di colazione oppure lasciare maglietta e pantaloncini vicino al letto) e una gratificazione chiara (ad esempio un buon pranzo, la soddisfazione

di annotare i chilometri percorsi, oppure il rilascio di endorfine provocato dalla corsa).⁵⁸ Ma innumerevoli studi hanno dimostrato che di per sé segnale e gratificazione non sono sufficienti a consolidare una routine. Solo quando il nostro cervello *aspetta* la gratificazione diventa automatico allacciarsi le scarpe da jogging ogni mattina. Il segnale non deve solo innescare una routine, ma deve anche suscitare il bisogno della gratificazione.



«Posso parlarle di un mio problema?» dissi a Wolfram Schultz, dopo avermi spiegato come emerge il bisogno. «Ho un bambino di due anni, e quando sono a casa e gli preparo il pranzo – bocconcini di

pollo e roba simile – finisco sempre per assaggiare qualcosa senza accorgermene. È un'abitudine. E adesso sto ingrassando.»

«Lo fanno tutti» mi rispose Schultz. Anche lui aveva tre figli, ormai adulti. Ma quando erano piccoli anche lui piluccava senza accorgersene dal loro piatto. «In un certo senso siamo come le scimmie. Quando vediamo il pollo o le patatine fritte in tavola il nostro cervello anticipa il piacere di quel cibo anche se non abbiamo fame. È il nostro cervello che ne ha bisogno. E, se devo essere sincero, questo tipo di cibo mi piace. Ma all'improvviso non riesco a combattere lo stimolo. E appena lo mangio provo il piacere che deriva dalla soddisfazione. È umiliante, ma le abitudini funzionano così.

«Peraltro, penso anche di essere fortunato, perché lo stesso procedimento è responsabile delle mie buone abitudini. Lavoro duramente perché mi aspetto una certa fama da una scoperta. Faccio esercizio fisico perché mi aspetto di sentirmi meglio. Mi piacerebbe solo fare scelte migliori.»

IV

Dopo la disastrosa intervista con la proprietaria dei nove gatti, Drake Stimson e la sua squadra si rivolsero a canali alternativi. Innanzitutto si documentarono su esperimenti come quelli condotti da Wolfram Schultz. Chiesero a un professore della Harvard Business School di realizzare test psicologici sulle campagne pubblicitarie di Febreze. Intervistarono numerosissimi clienti, cercando di trovare un modo per far entrare Febreze nella vita quotidiana dei consumatori.

Un giorno incontrarono una donna che abitava in un sobborgo di Scottsdale. Era sulla quarantina e aveva quattro figli. La casa era pulita, ma non in modo ossessivo. Con grande sorpresa dei ricercatori, la donna apprezzava moltissimo Febreze.

«Lo uso tutti i giorni» disse.

Non sembrava che in quella casa ci fossero problemi con gli odori. Non c'erano animali. Nessuno fumava. «Davvero?» chiese Stimson. «Quale odore cerca di eliminare?»

«In realtà non lo uso per un odore in particolare. Ma, sa, ho quattro ragazzi. Ormai sono adolescenti, e

se non pulisco le camere puzzano come un armadietto chiuso. Ma a dire il vero non uso Febreze per questo. Lo uso nelle pulizie quotidiane – una spruzzatina quando ho finito in una camera. Un tocco finale. Mi piace l'odore di buono.»

Le chiesero di osservarla mentre puliva la casa. In camera sprimacciò i cuscini e rifecce il letto, poi prese il flacone di Febreze e diede una spruzzatina alla trapunta. In salotto passò l'aspirapolvere, raccolse le scarpe dei figli, mise in ordine il tavolo della colazione e spruzzò Febreze sulla moquette appena pulita. «Non è carino? Una spruzzatina quando finisco una stanza, come una piccola soddisfazione.» A quel ritmo, calcolò Stimson, un flacone di Febreze sarebbe finito in due settimane.

Nel corso degli anni P&G raccolse migliaia di ore di registrazioni di persone che pulivano la loro casa. Quando i ricercatori tornarono a Cincinnati, una sera alcuni di loro esaminarono il contenuto delle cassette. Il mattino dopo uno dei ricercatori chiese alla squadra di Febreze di raggiungerlo nella sala riunioni. Fece partire la cassetta di una persona – una donna di ventisei anni con tre figli – che rifaceva il letto. Lisciava le lenzuola e sistemava i cuscini.

Poi sorrideva e usciva dalla stanza.

«Lo vedete?» domandò tutto eccitato il ricercatore.

Poi fece partire un'altra registrazione. Una donna più giovane, bruna, stava stendendo un copriletto colorato, raddrizzava un cuscino e poi sorrideva. «Eccolo di nuovo!» esclamò il ricercatore. Il filmato successivo mostrava una donna in tuta sportiva che riordinava la cucina e spolverava il piano di lavoro prima di rilassarsi con un esercizio di stretching.

Il ricercatore guardò i colleghi.

«Avete visto? Tutte queste donne fanno qualcosa di rilassante o sono felici quando hanno finito di pulire. Potremmo sfruttare questo aspetto. E se Febreze fosse qualcosa da usare *alla fine* delle pulizie, e non all'inizio? Se fosse il momento piacevole dei mestieri di casa?»

La squadra di Stimson condusse un altro test. In precedenza la pubblicità del prodotto si era focalizzata sull'eliminazione dei cattivi odori. Questa volta l'azienda fece stampare una nuova etichetta che mostrava una finestra spalancata e una ventata di aria fresca. Alla formula venne aggiunto altro profumo in modo che, anziché limitarsi a

neutralizzare gli odori, Febreze avesse un profumo specifico e riconoscibile. Gli spot televisivi mostravano donne che spruzzavano Febreze sui letti appena rifatti e sulla biancheria fresca di bucato. Il vecchio slogan che puntava tutto sulla capacità di Febreze di eliminare i cattivi odori dai tessuti venne riscritto e sostituito da un messaggio che prometteva un profumo di fresco e pulito.

Ogni cambiamento era pensato per rivolgersi a un segnale particolare, quotidiano: pulire una stanza. Rifare il letto. Passare l'aspirapolvere sul tappeto. In ognuna di queste attività, Febreze occupava il momento della gratificazione: il buon odore che si avverte al termine delle pulizie. L'aspetto più importante è che lo spot era calibrato per far emergere un bisogno: dopo le pulizie, la casa e gli oggetti non saranno solo belli, ma anche profumati. Ironia della sorte, un prodotto progettato per distruggere gli odori si era trasformato nel suo opposto. Anziché eliminare gli odori dai tessuti sporchi, era diventato un deodorante, un «tocco finale» da spruzzare su letti, tappeti e abiti già puliti.

Dopo la diffusione degli spot e la distribuzione dei flaconi dal design rinnovato, i ricercatori

tornarono nelle case dei consumatori. Scoprirono che alcune casalinghe dei mercati campione avvertivano il bisogno del profumo di Febreze. Una donna disse che quando il flacone finiva spruzzava del profumo diluito sulla biancheria. «Se non sento un buon profumo, non mi sembra davvero pulito» spiegò.

«Era stata la guardaparco con il problema delle puzzole a mandarci fuori strada» mi raccontò Stimson. «Ci aveva fatto pensare che Febreze avrebbe avuto successo come soluzione a un problema. Ma chi mai ammetterebbe che la propria casa puzza? La nostra visione del problema era del tutto sbagliata. Nessuno desidera l'assenza di odori. Al contrario, moltissime persone vogliono sentire un buon profumo dopo aver faticato mezz'ora a fare le pulizie.»



Il nuovo lancio di Febreze venne fissato per l'estate del 1998. Nel giro di due mesi le vendite raddoppiarono, incassando 230 milioni di dollari.⁵⁹ Da allora Febreze ha generato decine di prodotti simili – deodoranti per ambienti, candele, detersivi e spray da cucina – per 1 miliardo di dollari all'anno. Solo molto tempo dopo P&G ricordò ai clienti che, oltre a regalare un buon profumo, Febreze può anche eliminare i cattivi odori.

Stimson ottenne una promozione e la sua squadra ricevette un premio di produzione. La formula aveva funzionato. Erano stati individuati segnali semplici e chiari. La gratificazione era stata definita con chiarezza.

Ma solo quando venne instillato un bisogno – il desiderio del profumo di pulito – Febreze era diventato un successo. Tale bisogno è una parte essenziale della formula per creare nuove abitudini di cui Claude Hopkins, l'uomo della pubblicità del Pepsodent, non si era mai reso conto.

V

Negli ultimi anni della sua vita Hopkins tenne numerose conferenze. I suoi discorsi sulle «leggi della pubblicità scientifica» attiravano migliaia di persone. Dal palco Hopkins si paragonava spesso a Thomas Edison e a George Washington, e avanzava previsioni folli sul futuro (le automobili volanti erano il suo argomento preferito). Ma non accennò mai al bisogno o alle radici neurologiche del circolo dell'abitudine. Sarebbero trascorsi altri settant'anni prima che gli scienziati del MIT e Wolfram Schultz conducessero i loro esperimenti.

Ma allora come era riuscito a costruire un'abitudine così radicata come quella di lavarsi i

denti senza l'aiuto di queste conoscenze?

La risposta è che Hopkins *sfruttava* davvero i principi scoperti solo in seguito al MIT e nel laboratorio di Schultz, anche se nessuno all'epoca ne era consapevole.

Le esperienze di Hopkins con il Pepsodent non erano così elementari come lui stesso le descrive nelle sue memorie. Sebbene si vantasse di aver scoperto un segnale straordinario nella patina dentale e sostenesse di essere stato il primo a offrire ai consumatori la gratificazione di una bella dentatura, Hopkins non fu certo l'inventore di simili strategie. Prendiamo ad esempio le pubblicità di altri dentifrici che comparivano su riviste e giornali quando Hopkins neppure sapeva dell'esistenza di Pepsodent.

«Gli ingredienti di questo preparato hanno lo scopo particolare di impedire che i depositi di *tartaro* si accumulino sul colletto dei denti» diceva la pubblicità della Crème Dentifrice del dottor Sheffield, che era stata messa in commercio prima di Pepsodent. «Pulite quello strato di sporco!»

«Il bianco del vostro smalto è *nascosto* da una patina» diceva un'altra pubblicità apparsa mentre

Hopkins stava ancora sfogliando i manuali di odontoiatria. «La pasta dentifricia Sanitol restituisce subito il bianco originale rimuovendo la patina.»

«Il fascino di un bel sorriso dipende dalla bellezza dei tuoi denti» proclamava un terzo messaggio pubblicitario. «Denti belli e lisci come la seta sono spesso il segreto del fascino di una bella ragazza. Usa il dentifricio S.S. White!»

Quando era sceso in campo Hopkins, dunque, da anni i pubblicitari usavano il linguaggio di Pepsodent. Tutti i loro messaggi promettevano la rimozione della patina e offrivano la gratificazione di un sorriso smagliante. Ma senza alcun successo.

Tuttavia, quando Hopkins lanciò la sua campagna le vendite di Pepsodent esplosero. Cosa distingueva Pepsodent dagli altri dentrifici?

Il successo di Hopkins si basava sugli stessi fattori che inducevano Julio ad abbassare la leva e le casalinghe a spruzzare Febreze sui letti appena rifatti. Con Pepsodent nasceva un bisogno.

Nella sua autobiografia Hopkins non si dilunga a discutere gli ingredienti di Pepsodent, ma consultando la ricetta che compare sulla domanda di brevetto e negli archivi dell'azienda si scopre

qualcosa di interessante: a differenza di altre paste dentifrice dell'epoca, Pepsodent conteneva acido citrico, olio essenziale di menta e altre sostanze chimiche.⁶⁰ Questi ingredienti erano stati aggiunti dall'inventore di Pepsodent affinché il dentifricio offrisse una sensazione di freschezza, ma ebbero un altro effetto imprevisto. Erano irritanti che inducevano un lieve pizzicore sulla lingua e sulle gengive.

Ma perché Pepsodent era diventato il marchio dominante del mercato? Era ciò che si chiedeva la concorrenza. I ricercatori scoprirono quasi subito che, quando i consumatori si dimenticavano di usare il Pepsodent, se ne accorgevano perché non avvertivano la sensazione di freschezza e pizzicore. Si aspettavano quella leggera irritazione, ne provavano il *bisogno*. Al contrario, avevano l'impressione di non avere la bocca pulita.

Claude Hopkins non vendeva belle dentature. Vendeva una sensazione. Per la gente lavarsi i denti era diventata un'abitudine perché collegavano il fresco pizzicore di cui avvertivano il bisogno al senso di pulizia.

Così, quando le altre aziende capirono cosa

vendeva davvero Hopkins, cercarono di imitarlo. Nel giro di pochi anni, in quasi tutti i dentifrici vennero introdotti oli e agenti chimici lievemente irritanti. Ben presto il Pepsodent fu superato nelle vendite. Oggi quasi tutti i dentifrici contengono additivi con l'unico scopo di far pizzicare la bocca dopo essersi lavati i denti.



«I consumatori hanno bisogno di un segnale che il prodotto funzioni» mi spiegò Tracy Sinclair, *brand manager* per i dentifrici Oral-B e Crest Kids. «Possiamo dare qualsiasi gusto a un dentifricio – mirtillo, tè verde – ma la sensazione di pizzicore è necessaria perché il pubblico percepisca di avere la bocca pulita. Il pizzicore non fa funzionare meglio il

prodotto. Serve solo a convincere la gente che il dentifricio fa il suo lavoro.»

Chiunque può ricorrere a questa formula di base per modellare le proprie abitudini. Volete dedicare più tempo all'esercizio fisico? Scegliete un segnale, come andare in palestra appena svegli, e una gratificazione, come una bevanda alla frutta dopo ogni allenamento. Poi pensate alla bevanda o al rilascio di endorfine. Anticipate la gratificazione. Grazie al bisogno, andare in palestra ogni giorno sarà più facile.

Volete modificare le vostre abitudini alimentari⁶¹ Quando i ricercatori del National Weight Control Registry – un progetto che coinvolge più di seimila persone che sono riuscite a perdere almeno tredici chili di peso – studiarono le abitudini di chi aveva avuto successo nella dieta, scoprirono che il 78 per cento di loro faceva colazione ogni mattina, un pasto caratterizzato da un preciso segnale temporale. Ma per proseguire la dieta quasi tutti i soggetti coinvolti miravano *anche* a una gratificazione particolare – un bikini che sognavano di indossare, o l'orgoglio che provavano quando salivano sulla bilancia ogni giorno –, qualcosa che sceglievano attentamente e

che desideravano davvero. Di fronte alle tentazioni, l'attenzione si concentrava sul bisogno di quella gratificazione, bisogno che veniva coltivato come una piccola ossessione. E il bisogno di quella gratificazione, scoprirono i ricercatori, allontanava la tentazione di abbandonare la dieta. Il bisogno innescava il circolo dell'abitudine.⁶²

La comprensione della scienza dei bisogni è un fatto rivoluzionario per le aziende. Esistono decine di comportamenti che *dovremmo* seguire ogni giorno e che non diventano mai abitudini. Dovremmo moderare il consumo di sale e bere più acqua. Dovremmo mangiare più verdure e meno grassi. Dovremmo assumere vitamine e spalmarci la crema solare. A proposito di quest'ultimo punto, non ci sono dubbi: applicare ogni mattina un po' di crema solare sulla faccia abbassa significativamente la probabilità di cancro alla pelle. Eppure, mentre tutti ci laviamo i denti, meno del dieci per cento degli americani si spalma la crema solare tutti i giorni. Perché⁶³

Perché non c'è un bisogno che ha trasformato la crema solare in un'abitudine quotidiana. A questo scopo, secondo alcune aziende le creme solari

dovrebbero dare una sensazione di pizzicore, o qualcosa che confermi alle persone di essersela spalmata sulla pelle, proprio come nel caso del dentifricio e dell'igiene orale. Strategie simili sono già state utilizzate per centinaia di altri prodotti.

«La schiuma è una gratificazione importante» mi disse Tracy Sinclair. «Non è necessario che lo shampoo faccia la schiuma, ma noi aggiungiamo alcuni agenti chimici che la producono, perché la gente se lo aspetta quando si lava i capelli. Stessa cosa per i detersivi. E il dentifricio – oggi tutte le aziende aggiungono sodio laurilettere solfato in modo che il dentifricio produca più schiuma. Non c'è alcun beneficio a livello igienico, ma le persone si sentono meglio quando sentono le bollicine intorno alla bocca. Quando il cliente si aspetta la schiuma, l'abitudine comincia a radicarsi.»

Sono i bisogni che stimolano le abitudini. Immaginare il modo di innescare un bisogno favorisce la formazione di una nuova abitudine. È vero oggi come era vero quasi un secolo fa. Ogni sera milioni di persone si lavano i denti per provare quella sensazione di pizzicore: ogni mattina milioni di persone indossano le scarpe da jogging per

avvertire il rilascio di endorfine che hanno imparato a desiderare.

E quando tornano a casa, dopo aver pulito la cucina o riordinato le camere da letto, alcuni di loro daranno una spruzzatina di Febreze.

Capitolo 3

La regola aurea del cambiamento di abitudini

Perché avviene la trasformazione

I

L'orologio dall'altra parte del campo dice che mancano otto minuti e diciannove secondi al termine della partita.⁶⁴ Tony Dungy, il nuovo allenatore dei Tampa Bay Buccaneers – una delle squadre peggiori della National Football League, per non dire della storia di tutto il football professionistico statunitense – comincia a intravedere un debole barlume di speranza.

17 novembre 1996. È un tardo pomeriggio

domenicale.⁶⁵ I Buccaneers giocano a San Diego contro i Chargers, che l'anno precedente è riuscita ad accedere al Super Bowl. I Bucs stanno perdendo 17 a 6. Perdono quasi sempre. Perdono dall'inizio della stagione. Perdono da anni. Sono sedici anni che i Buccaneers non vincono una partita sulla West Coast, e molti dei giocatori della formazione attuale frequentavano ancora le elementari quando i Bucs ebbero la loro ultima stagione vincente. Quest'anno si sono aggiudicati solo due partite e ne hanno perse otto.⁶⁶ Perfino i Detroit Lions – una squadra pessima – hanno battuto i Bucs 21 a 6 e poi, tre settimane dopo, li hanno stracciati di nuovo per 27 a 0. Un giornalista ha definito i Bucs «lo zerbino arancione d'America».⁶⁷ Secondo l'emittente ESPN, Dungy, che è stato assunto in gennaio, potrebbe essere licenziato prima della fine dell'anno.

A bordo campo, tuttavia, mentre osserva la sua squadra prendere posizione per l'azione successiva, Dungy ha l'impressione che finalmente il sole stia facendo capolino tra le nuvole. Non sorride. Non ha mai lasciato trapelare le sue emozioni durante una partita. Ma sul campo sta succedendo qualcosa, qualcosa a cui lavora da anni. Mentre su di lui

piovono le urla di scherno di una folla ostile di cinquantamila spettatori, Tony Dungy vede qualcosa che nessun altro vede. Vede la prova che il suo progetto sta cominciando a funzionare.

Tony Dungy aveva aspettato un'eternità questo incarico. Per diciassette anni era stato a bordo campo come assistente allenatore, prima con i Pittsburgh Steelers, poi con i Kansas City Chiefs e poi di nuovo nel Minnesota con i Vikings. Nell'ultimo decennio era stato convocato a quattro colloqui per il posto di allenatore capo in squadre della NFL.

Tutte e quattro le volte i colloqui non erano andati bene.

In parte il problema era la filosofia di allenamento di Dungy. Nei colloqui spiegava pazientemente che la chiave per vincere era modificare le abitudini dei giocatori. Voleva che i giocatori non dovessero prendere così tante decisioni durante la partita. Voleva che reagissero automaticamente, per abitudine. Se fosse riuscito a instillare le abitudini giuste, la squadra avrebbe vinto. Punto.

«I campioni non fanno cose straordinarie»

spiegava Dungy. «Fanno cose normali, ma le fanno senza pensarci, troppo rapidamente perché l'altra squadra possa reagire. Seguono le abitudini che hanno acquisito.»

I dirigenti delle squadre gli domandavano: «Ma come farà a creare queste nuove abitudini?»

No, lui non aveva intenzione di creare nuove abitudini, rispondeva Dungy. I giocatori hanno passato una vita intera a costruire le abitudini che li hanno portati nella NFL. Nessun atleta abbandona questi modelli solo perché glielo dice l'allenatore.

Così, anziché crearne di nuove, Dungy voleva *modificare* le vecchie abitudini dei giocatori. E il segreto del cambiamento era usare ciò che c'era già nella testa dei giocatori. Le abitudini sono un circolo in tre fasi – segnale, routine, gratificazione – ma Dungy voleva mettere in discussione solo la seconda fase, ossia la routine. Sapeva per esperienza che era più facile convincere qualcuno a adottare un comportamento nuovo intervenendo solo su questo punto.⁶⁸

La sua strategia di allenamento si basava su un assioma, una «regola aurea» per modificare le abitudini che, come moltissimi studi hanno

dimostrato, è tra gli strumenti più potenti per indurre il cambiamento. Duncy ammetteva che era impossibile cancellare davvero le cattive abitudini.

Piuttosto, per cambiare un'abitudine è necessario mantenere il vecchio segnale e concedere sempre la medesima gratificazione, ma inserendo una routine inedita.

La regola dice: se usiamo lo stesso segnale e la stessa gratificazione possiamo sostituire la routine e modificare l'abitudine. Quasi tutti i comportamenti possono essere modificati se il segnale e la gratificazione restano immutati.

La «regola aurea» riguarda il trattamento dell'alcolismo, dell'obesità, dei disturbi ossessivo-compulsivi e di centinaia di altri comportamenti distruttivi. Una volta compresa, può indurre il cambiamento di qualunque abitudine. (Ad esempio, i tentativi di eliminare l'abitudine degli spuntini falliscono, a meno che non si introduca una nuova routine che soddisfi il segnale e il desiderio di gratificazione. Di norma una fumatrice non riesce a smettere se non individua un'attività che sostituisca le sigarette quando insorge il bisogno di nicotina.)

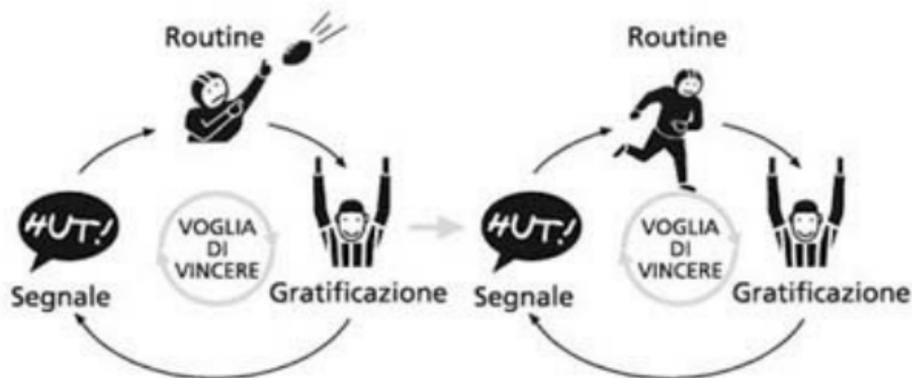
Duncy aveva spiegato ai dirigenti di quattro

squadre la sua filosofia. Per quattro volte lo avevano ascoltato educatamente, l'avevano ringraziato per il tempo che aveva dedicato loro e poi avevano assunto un altro.

Infine, nel 1996, era stato chiamato dai Buccaneers. Dungy era andato a Tampa e aveva esposto ancora una volta il suo progetto in vista della vittoria. Il giorno dopo il colloquio conclusivo gli avevano offerto il posto.

LA REGOLA AUREA DEL CAMBIAMENTO DI ABITUDINI

Una cattiva abitudine non può essere eliminata, ma solo modificata.



*Come funziona?
Usate lo stesso segnale.
Concedete la stessa gratificazione.
Cambiate la routine.*

Il sistema di Dungy avrebbe trasformato i Buccaneers in una delle squadre più forti della lega. Dungy sarebbe diventato il solo allenatore nella storia della NFL a raggiungere i play-off per dieci anni consecutivi, il primo allenatore afroamericano a vincere il Super Bowl, e una delle figure più stimate dello sport professionistico. Le sue tecniche si sarebbero diffuse tra le altre squadre della lega e in tutti gli altri sport. Il suo approccio avrebbe anche spiegato come si possono riconfigurare le abitudini nella vita di ognuno di noi.

Ma tutto questo sarebbe venuto in seguito. Quel 17 novembre, a San Diego, Dungy voleva solo vincere.

Da bordo campo Dungy guarda l'orologio. Otto minuti e diciannove secondi alla fine. I Bucs sono stati dietro tutta la partita e hanno sprecato un'occasione dopo l'altra, come fanno di solito. Se la difesa non si inventa subito qualcosa, la partita sarà davvero finita. San Diego ha la palla sulla propria linea delle venti yard, e il quarterback dei Chargers, Stan Humphries, si prepara a lanciare un'azione che, spera, chiuderà la partita. L'orologio riparte e Humphries è pronto a dare inizio al gioco.

Ma Dungy non sta guardando Humphries: l'allenatore sta fissando i suoi giocatori schierati in una formazione perfezionata in mesi di allenamento. Per tradizione il football è un gioco di finte e controfinte, di azioni per distrarre gli avversari. Di solito vincono gli allenatori con il taccuino più fitto e gli schemi più complicati. Dungy invece ha un approccio completamente diverso. Non gli interessa complicare o nascondere le proprie mosse. Quando i difensori di Dungy si schierano, è evidente a tutti quale tattica stanno per usare.

Dungy ha scelto questo approccio perché, in teoria, non richiede azioni di distrazione. La sua squadra deve solo essere più veloce. Nel football è questione di millisecondi. Dungy non ha insegnato ai suoi giocatori centinaia di schemi, solo alcuni, ma perfezionati fino a diventare automatici. Quando questa strategia funziona, i suoi giocatori sono in grado di muoversi con una velocità che li rende imbattibili.⁶⁹

Ma solo quando funziona. Se i suoi giocatori riflettono troppo, esitano o pensano ad altre tattiche, il sistema crolla. E finora i giocatori di Dungy si sono rivelati un disastro.

Questa volta, invece, mentre i Bucs si schierano sulla linea delle venti yard, qualcosa è cambiato. Regan Upshaw, un estremo difensivo dei Buccaneers, ha assunto la classica posizione mano a terra sulla linea di scrimmage. Invece di guardare lungo la linea, cercando di accumulare il maggior numero di informazioni possibile, Upshaw si concentra solo sui segnali indicati da Dungy. Primo, il piede esterno del lineman di fronte a sé (le dita sono indietro, il che vuol dire che si prepara a fare un passo indietro e un blocco quando il quarterback passerà la palla); poi le spalle del lineman (che sono ruotate leggermente in avanti) e lo spazio tra lui e il giocatore accanto (poco meno del previsto).

Upshaw si è esercitato così tanto a reagire di fronte a ognuno di questi segnali che, a questo punto, non deve nemmeno pensare a quello che deve fare. Deve solo seguire l'abitudine.

Il quarterback di San Diego si avvicina alla linea di scrimmage, guarda a destra, poi a sinistra, urla lo snap count e prende la palla. Arretra di cinque passi e alza la testa in cerca di un ricevitore libero. Sono passati tre secondi da quando l'azione ha avuto inizio. Gli occhi dello stadio e delle telecamere sono

tutti puntati su di lui.

Così quasi tutti gli spettatori non si accorgono che cosa sta accadendo tra le file dei Buccaneers. Appena Humphries ha dato il via al gioco, Upshaw è entrato in azione. Nel giro di un secondo è partito a razzo e ha attraversato la linea di scrimmage così rapidamente che il lineman offensivo non ha avuto modo di bloccarlo. Un secondo dopo, in solo tre passi Upshaw si è avvicinato al quarterback senza che il lineman sia riuscito a prevederne la direzione.

Due secondi dopo Humphries, il quarterback di San Diego, si trova improvvisamente scoperto. Esita, vede Upshaw con la coda dell'occhio. E questo è il momento in cui Humphries commette un errore. Comincia a *pensare*.

Humphries scorge a venti yard in profondità un compagno, Brian Roche, un tight end. È un novellino. Molto più vicino c'è un receiver di San Diego, che chiama la palla. Il passaggio breve è la scelta più sicura. Invece Humphries, che è sotto pressione, analizza la situazione in un istante, alza il braccio e lancia Roche.

Questa decisione affrettata è precisamente ciò in cui sperava Dungy. Non appena la palla è partita un

safety dei Buccaneers, John Lynch, comincia a muoversi. Il lavoro di Lynch è semplice. Quando comincia l'azione deve correre in un punto particolare del campo e aspettare il suo segnale. In situazioni simili, la pressione è enorme, e improvvisare è estremamente difficile. Ma Dungy ha addestrato Lynch affinché la routine diventasse automatica: quando la palla lascia le mani del quarterback Lynch si trova a dieci yard da Roche, in attesa.

Mentre la palla rotea in aria Lynch legge i segnali – la direzione della maschera del quarterback e delle sue mani, i receiver che si allargano – e comincia a muoversi prima che si capisca dove atterrerà la palla. Roche, il receiver di San Diego, balza in avanti, ma Lynch intercetta il passaggio. Prima che Roche possa reagire, Lynch parte in profondità verso la end zone dei Chargers. Gli altri Buccaneers sono perfettamente schierati per aprirgli la strada. Lynch corre dieci, poi quindici, venti, quasi venticinque yard prima di essere spinto fuori campo. Tutta l'azione si è svolta in meno di dieci secondi.

Due minuti dopo i Bucs mettono a segno un touchdown e per la prima volta passano a condurre

la partita. Cinque minuti dopo calciano tra i pali un field goal. Nel frattempo la difesa di Dungy blocca ogni tentativo di rimonta di San Diego. I Buccaneers vincono 25 a 17: una delle sorprese più grandi della stagione.

Alla fine della partita Lynch e Dungy escono insieme dal campo.

«Mi pare che qui sia cambiato qualcosa» dice Lynch mentre entrano nel tunnel che porta agli spogliatoi.

«Abbiamo cominciato a crederci» è la risposta di Dungy.

II

Per capire come un allenatore possa risollevare una squadra puntando sul cambiamento di abitudini, dobbiamo partire da lontano. Da molto lontano, e precisamente da uno squallido seminterrato nel Lower East Side di New York nel 1934, dove ebbe origine uno dei tentativi più riusciti di cambiare radicalmente certe abitudini.⁷⁰

In quel seminterrato c'era Bill Wilson, un alcolista di trentanove anni.⁷¹ Wilson aveva bevuto il suo primo drink anni prima, durante un campo di addestramento per ufficiali a New Bedford, nel Massachusetts, dove stava imparando a usare la mitragliatrice prima di essere spedito in Francia a combattere la Prima guerra mondiale. Spesso le famiglie più in vista dei dintorni invitavano a cena gli ufficiali, e una domenica sera Wilson partecipò a una festa dove gli vennero serviti toast al formaggio e birra. Aveva solo ventidue anni e non aveva mai bevuto alcolici, ma gli sembrava educato accettare tutto quello che gli servivano. Qualche settimana dopo Wilson venne invitato a un'altra occasione elegante: uomini in abito da sera e belle signore. Un maggiordomo gli si era avvicinato servendogli un Bronx – un cocktail a base di gin, vermouth secco e dolce, e succo di arancia. Ne aveva preso un sorso e gli era parso, avrebbe detto in seguito, di aver bevuto «l'elisir di lunga vita».⁷²

A metà degli anni Trenta, tornato dall'Europa, con un matrimonio fallito alle spalle e completamente al verde, Wilson beveva tre bottiglie di alcolici al giorno. Un freddo pomeriggio di novembre, in preda

alla depressione, ricevette la telefonata di un vecchio compagno di sbronze. Wilson lo invitò a casa sua e gli preparò una caraffa di succo di pompelmo e gin. Ne versò un bicchiere all'amico.⁷³

Ma l'amico non accettò. Non beveva più da due mesi.

Wilson era rimasto interdetto. Poi l'amico gli descrisse le sue battaglie contro l'alcol, fra cui una rissa in cui era rimasto coinvolto in un country club e che gli era costata il lavoro. Aveva cercato di smettere, ma non ci era riuscito. Era stato in un centro di disintossicazione e aveva preso dei farmaci. Aveva fatto delle promesse a sua moglie e aveva cercato di frequentare persone che non bevevano. Ma senza alcun successo. «E allora come hai fatto?» gli chiese Wilson.

«La religione» rispose l'amico, e gli parlò dell'inferno e della tentazione, del peccato e del diavolo. «Devi renderti conto che sei sconfitto, devi ammetterlo, e devi essere disposto a consegnare la tua vita nelle mani di Dio.»

Wilson pensò che l'amico fosse impazzito. «L'estate scorsa era schiavo dell'alcol; adesso, sospettavo, della religione» avrebbe scritto in

seguito. L'amico se ne andò, Wilson finì il drink e si addormentò.

Un mese dopo, nel dicembre del 1934, Wilson entrò al Charles B. Towns Hospital for Drugs and Alcohol Addictions, un esclusivo centro di disintossicazione di Manhattan. Ogni ora un medico gli iniettava una sostanza allucinogena, la belladonna, allora in voga nel trattamento contro l'alcolismo. Nel letto della sua stanzetta Wilson fluttuava tra coscienza e incoscienza.

Poi Wilson venne colto da atroci convulsioni. Per giorni e giorni ebbe le allucinazioni. L'astinenza gli faceva credere che degli insetti gli strisciassero sulla pelle. La nausea era tale da non permettergli di muoversi, ma il dolore era troppo intenso perché riuscisse a rimanere immobile. «Se c'è un Dio, che si riveli!» gridava Wilson. «Sono pronto a fare qualsiasi cosa. Qualsiasi cosa!» In quel momento, come poi avrebbe scritto, una luce bianca riempì la stanza, il dolore era cessato e Wilson si sentì come in vetta a una montagna: «Soffiava un vento non fatto d'aria, ma di spirito. Poi all'improvviso mi venne rivelato che ero un uomo libero. Lentamente l'estasi si placò. Ero disteso nel letto, ma per la prima volta

mi trovavo in un altro mondo, un mondo nuovo di pura consapevolezza».⁷⁴

Bill Wilson non avrebbe più bevuto. Per i successivi trentasei anni, fino alla sua morte, avvenuta per enfisema nel 1971, si sarebbe dedicato a fondare, costruire e diffondere il movimento degli Alcolisti Anonimi (AA). Wilson aveva creato la più grande, famosa e fortunata organizzazione per il cambiamento delle abitudini.

Si calcola che circa 2,1 milioni di persone cerchino aiuto ogni anno presso gli AA,⁷⁵ e qualcosa come dieci milioni di alcolisti hanno smesso di bere grazie all'azione del gruppo.⁷⁶ Gli AA non funzionano in tutti i casi – le probabilità di successo sono difficilmente quantificabili, a causa dell'anonimato dei partecipanti – ma milioni di persone attribuiscono al programma il merito di aver salvato loro la vita. Il credo fondamentale degli AA, i famosi dodici passi, è diventato parte integrante dei trattamenti per innumerevoli dipendenze e altri comportamenti distruttivi – bulimia, gioco d'azzardo patologico, shopping compulsivo, dipendenza da sesso, droghe, fumo e videogiochi, disosofobia, autolesionismo. Sotto molti punti di vista le tecniche

del gruppo offrono una delle formule più potenti per indurre il cambiamento.

In qualche misura tutto ciò può risultare sorprendente, perché gli AA non hanno quasi nessun fondamento scientifico e non si basano sui metodi terapeutici più diffusi.

L'alcolismo, naturalmente, è qualcosa di più di un'abitudine. È una dipendenza fisica con radici psicologiche e, forse, genetiche. Tuttavia l'aspetto più interessante degli AA è che il programma non combatte direttamente i problemi psichiatrici o biochimici che secondo gli studiosi costituiscono le motivazioni principali dell'alcolismo.⁷⁷ In realtà, i metodi degli AA sembrano ignorare del tutto le scoperte della scienza e della medicina, così come gli interventi ritenuti necessari dagli psichiatri.⁷⁸

Quello che offrono gli AA è invece un metodo per combattere le *abitudini* che fanno da contorno all'assunzione di alcol.⁷⁹ Gli AA sono essenzialmente una gigantesca macchina per modificare il *loop habit*. E, sebbene le abitudini associate al consumo di alcol siano estreme, i successi dagli AA dimostrano come quasi tutte le abitudini – anche le più ostinate – possano essere

cambiate.

Prima di fondare gli Alcolisti Anonimi Bill Wilson non aveva mai letto riviste accademiche o consultato molti medici. Alcuni anni dopo aver smesso di bere scrisse di getto i famosi dodici passi.⁸⁰ La scelta del numero derivava dai dodici apostoli, e peraltro alcuni aspetti del programma non solo non hanno niente a che fare con la scienza, ma sembrano francamente bizzarri.⁸¹

Consideriamo ad esempio l'insistenza degli AA sul fatto che gli alcolisti frequentino «novanta riunioni in novanta giorni» – un lasso di tempo che sembra scelto senza una ragione precisa. Oppure il fatto che il programma si concentri intensamente sulla spiritualità, come nel passo tre, secondo cui gli alcolisti possono smettere di bere decidendo «di affidare le nostre volontà e le nostre vite alla cura di Dio, come noi potremmo concepirLo».⁸² Sette dei dodici passi nominano Dio o la spiritualità, il che sembra strano per un programma definito da un uomo in passato agnostico e per tutta la vita apertamente ostile nei confronti delle religioni organizzate. Gli incontri degli AA non seguono una scaletta o un

programma stabilito. Di solito vengono aperti da un partecipante che racconta la propria storia, dopo di che le altre persone possono intervenire. Non ci sono operatori professionisti a guidare i colloqui, e le regole su come devono svolgersi le riunioni sono pochissime. Negli ultimi cinquant'anni quasi tutti gli aspetti della psichiatria e della ricerca sulle dipendenze sono stati rivoluzionati dalle scoperte nelle scienze comportamentali, nella farmacologia e nella comprensione del cervello, ma per gli Alcolisti Anonimi il tempo sembra si sia fermato.

A causa della sua mancanza di rigore, accademici e studiosi hanno spesso criticato il metodo degli AA, e alcuni affermano che l'enfasi sulla spiritualità lo renda più simile a un culto che a un trattamento medico.⁸³ Tuttavia, da una quindicina d'anni il programma è stato rivalutato, e secondo alcuni studiosi il metodo degli AA contiene alcuni validi insegnamenti. Harvard, Yale, la University of Chicago e la University of New Mexico, oltre a decine di altri centri di ricerca, hanno scoperto che nel metodo degli AA c'è un aspetto scientifico, simile a quello impiegato da Tony Dungy sul campo di gioco. Le scoperte degli AA confermano la regola

aurea del cambiamento di abitudini: gli AA hanno successo perché non modificano segnale e gratificazione, ma solo la routine.

Secondo i ricercatori, gli AA funzionano perché il programma obbliga le persone a identificare i segnali e le gratificazioni che incoraggiano le abitudini alcoliche, e poi li aiuta a individuare altri comportamenti. Quando Claude Hopkins cercava di vendere il Pepsodent, scoprì un modo per indurre una nuova abitudine innescando un bisogno nuovo. Ma per modificare una vecchia abitudine è necessario rivolgersi a un vecchio bisogno.

Consideriamo ad esempio i passi quattro (stilare «un inventario morale profondo e senza paura di noi stessi») e cinque (ammettere «di fronte a Dio, a noi stessi e a un altro essere umano l'esatta natura dei nostri torti»).

«Non è evidente dal modo in cui sono espressi, ma per completare questi passi è necessario elencare tutto ciò che stimola il consumo di alcol» mi ha spiegato J. Scott Tonigan, un ricercatore della University of New Mexico che studia gli AA da più di dieci anni.⁸⁴ «Quando fai un inventario di te stesso, pensi a tutte le cose che ti portano a bere. E

ammettere davanti a qualcuno tutti i guai che hai combinato è un ottimo sistema per capire cosa succedeva quando la situazione era fuori controllo.»

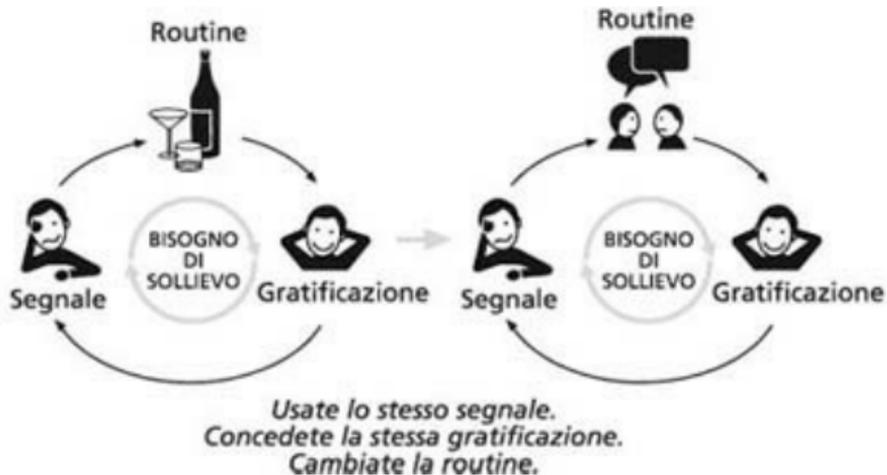
Poi gli AA chiedono agli alcolisti di elencare le gratificazioni che derivano dall'alcol. Quali bisogni, chiede il programma, sostengono il *loop habit* dell'alcol? Spesso l'intossicazione non rientra nell'elenco. Gli alcolisti hanno bisogno di bere perché questo offre una via di fuga, fa rilassare, offre compagnia, seda l'ansia e offre l'opportunità di liberare le proprie emozioni. Gli alcolisti possono desiderare un cocktail per dimenticare le preoccupazioni, ma non hanno necessariamente bisogno di essere ubriachi. Per chi soffre di dipendenza dall'alcol, spesso gli effetti fisici sono una delle gratificazioni meno importanti.

«C'è un elemento edonistico nell'alcol» mi disse Ulf Mueller, neurologo tedesco che studia l'attività cerebrale degli alcolisti. «Ma chi fa uso di alcol vuole anche dimenticare qualcosa o soddisfare altri bisogni, e questo bisogno di sollievo è localizzato in regioni cerebrali che non hanno nulla a che fare con il bisogno di piacere fisico.»

Allo scopo di offrire agli alcolisti le stesse

gratificazioni che ricevono al bar, gli AA hanno costruito un sistema di incontri e di compagnia – lo «sponsor» con il quale lavora ogni membro – che si sforza di offrire la stessa via di fuga, di distrazione e di catarsi che offre la sbronza del venerdì sera. Se un alcolista ha bisogno di conforto, può parlare con il proprio sponsor o partecipare a una riunione, anziché brindare con un compagno di bevute.

«Gli AA vi costringono a creare nuove routine per tenervi occupati la sera e impedirvi di andare a bere» mi disse Tonigan. «Agli incontri vi potete rilassare e potete parlare delle vostre ansie. I segnali e le gratificazioni non vengono modificati, cambia solo il comportamento.»



Nel 2007 venne dimostrato con estrema efficacia come i segnali e le gratificazioni degli alcolisti possano essere trasferiti a nuove routine: il neurologo tedesco Ulf Mueller e i suoi colleghi dell'università di Magdeburgo inserirono dei piccoli dispositivi elettrici nel cervello di cinque alcolisti che avevano cercato più volte di smettere di bere.⁸⁵ Ognuno degli alcolisti coinvolti nello studio aveva trascorso almeno sei mesi in un centro di disintossicazione, ma senza ottenere particolari risultati. Uno di loro aveva tentato di disintossicarsi più di sessanta volte.

I dispositivi vennero posizionati nei nuclei della

base – la stessa regione cerebrale in cui i ricercatori del MIT avevano scoperto il circolo dell'abitudine – ed emettevano una carica elettrica in grado di interrompere la gratificazione neurologica che fa scattare i bisogni abituali. Dopo essersi ripresi dall'intervento chirurgico, i soggetti vennero esposti ai segnali che in precedenza facevano scattare gli stimoli all'alcol, come la pubblicità di una marca di birra o il fatto di entrare in un bar. Normalmente sarebbe stato impossibile per loro resistere a un drink. Ma i dispositivi all'interno del cervello «prevalevano» sui loro bisogni neurologici. E non bevevano neppure un goccio.

«Uno di loro mi disse che il bisogno spariva appena inserivamo la corrente elettrica» mi spiegò Mueller. «Quando la disinserivamo, il bisogno si ripresentava subito.»

Sradicare i bisogni neurologici, tuttavia, non era sufficiente a fermare l'abitudine. Quattro dei soggetti coinvolti ricaddero nel vizio del bere subito dopo l'intervento, in genere perché era accaduto qualcosa che li aveva turbati. Tornavano ad assumere alcolici perché era il loro modo di affrontare automaticamente l'ansia. Tuttavia, una volta

acquisite alcune routine alternative per far fronte allo stress, smisero per sempre di bere. Un paziente, ad esempio, frequentava gli incontri degli AA. Altri erano in terapia. E dopo aver interiorizzato queste nuove routine per vincere lo stress e l'ansia il successo fu clamoroso. L'uomo che aveva cercato di disintossicarsi sessanta volte non aveva più toccato alcolici. Altri due pazienti avevano cominciato a bere a dodici anni, erano diventati alcolisti a diciotto, e ora non bevevano più da quattro.

Vale la pena notare come questo studio confermi perfettamente la regola aurea del cambiamento di abitudini: perfino con i cambiamenti intervenuti nel cervello in seguito all'intervento chirurgico, gli alcolisti non erano riusciti a smettere. I vecchi segnali e i bisogni di gratificazione erano ancora lì in agguato. Gli alcolisti cambiavano stabilmente solo quando apprendevano nuove routine che soddisfacevano i vecchi stimoli e fornivano un sollievo familiare. «In alcuni soggetti la dipendenza dall'alcol è così radicata che solo un intervento chirurgico può risolvere la situazione» mi spiegò Mueller. «Ma queste persone hanno anche bisogno di nuove modalità per affrontare la vita.»

Gli AA offrono un sistema simile, anche se meno invasivo, per inserire nuove routine nel vecchio circolo dell'abitudine. Ma quando gli studiosi hanno cominciato a comprendere come funzionano gli AA, hanno applicato i metodi del programma ad altre abitudini, come i capricci infantili, la dipendenza dal sesso e alcuni tic comportamentali minori. Parallelamente alla loro diffusione, i metodi degli AA sono stati perfezionati e sono diventati terapie in grado di spezzare quasi tutti i modelli.

Nell'estate del 2006, Mandy,⁸⁶ una ragazza di ventiquattro anni e con una laurea alle spalle, entrò in un centro di assistenza psicologica della Mississippi State University.⁸⁷ Da sempre Mandy si mangiava le unghie mordicchiandole fino a farle sanguinare. Moltissime persone si mangiano le unghie. Tuttavia, per chi è affetto cronicamente da questa abitudine il problema è ben più grave. Spesso Mandy mangiava le unghie finché non si staccavano dalla pelle e la punta delle dita non era coperta di crosticine. Prive di protezione, le dita mostravano segni di lesioni alle terminazioni nervose, come

formicolii e pruriti. L'abitudine di mangiarsi le unghie aveva danneggiato anche la vita sociale di Mandy: era così imbarazzata quando incontrava gli amici che teneva le mani in tasca e, quando usciva, il suo primo pensiero era di stringere i pugni e nascondere le dita. Mandy aveva cercato di smettere dipingendosi le unghie con uno smalto dal sapore repellente o promettendo a se stessa, *da quel momento*, di fare appello a tutta la sua forza di volontà. Ma, non appena si metteva a studiare o a guardare la televisione, si ritrovava con le dita in bocca.

Il centro di assistenza psicologica inviò Mandy da un dottorando in psicologia che stava studiando una cura nota come «addestramento all'inversione delle abitudini».⁸⁸ Lo psicologo conosceva bene la regola aurea del cambiamento di abitudini. Sapeva che per modificare l'abitudine di Mandy a mangiarsi le unghie occorreva inserire nella sua vita una nuova routine.

«Che cosa provi prima di portare la mano alla bocca per mangiarti le unghie?» le chiese lo psicologo.

«Ho una specie di tensione nelle dita» rispose

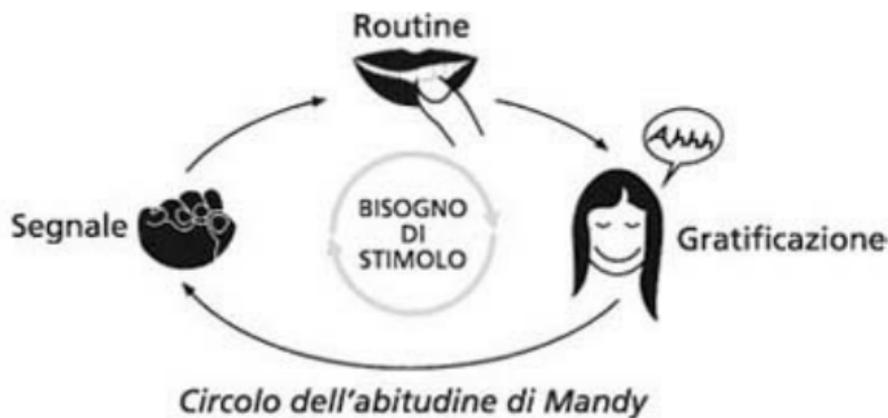
Mandy. «Mi fa un po' male qui, sul bordo dell'unghia. Qualche volta cerco delle pipite con il pollice, e quando trovo qualcosa che sporge me lo porto alla bocca. Poi proseguo dito per dito, mordendo tutti i margini in rilievo. Quando comincio mi sento quasi costretta a mangiarle tutte.»

Chiedere ai pazienti di descrivere che cosa fa scattare i loro comportamenti abituali si chiama addestramento alla consapevolezza, e come l'insistenza degli AA nel costringere gli alcolisti a riconoscere i loro segnali è il primo passo nell'addestramento all'inversione delle abitudini. La tensione che Mandy sentiva nelle unghie era il segnale della sua abitudine a mangiarle.

«Nella maggior parte dei casi le persone hanno certe abitudini da così tanto tempo che non pensano più a ciò che le causa» mi spiegò Brad Dufrene, che aveva curato Mandy. «Venivano da me i balbuzienti, e io chiedevo loro quali parole o situazioni innescavano il loro difetto, e loro non lo sapevano, perché non ci pensavano più da molto tempo.»

Poi il terapeuta chiese a Mandy perché si mangiava le unghie. All'inizio la ragazza era restia a rispondere. Durante il colloquio, tuttavia, era emerso

chiaramente che Mandy si mangiava le unghie quando era annoiata. Quando il terapeuta la espose ad alcune situazioni tipiche, come guardare la televisione o studiare, lei aveva cominciato a rosicchiarsi le dita. Dopo aver mangiato tutte le unghie, disse di provare un senso di completezza, ma effimero. Era questa la gratificazione dell'abitudine: una stimolazione fisica che si era trasformata in un bisogno.



Al termine della prima seduta lo psicologo assegnò a Mandy un compito: portare sempre con sé una scheda e, ogni volta che avvertiva il segnale, ossia la tensione alla punta delle dita, fare un segno di

spunta. La settimana successiva tornò con ventotto segni. A quel punto era perfettamente consapevole delle sensazioni che anticipavano la sua abitudine. Sapeva quante volte questo segnale compariva durante le ore di lezione o mentre guardava la televisione.

Allora il terapeuta insegnò a Mandy la cosiddetta «risposta concorrente». Tutte le volte che sentiva quella tensione alla punta delle dita, doveva immediatamente mettersi le mani in tasca o sotto le gambe, oppure afferrare una matita o qualcos'altro che le impedisse di mettersi le dita in bocca. Poi Mandy doveva cercare qualcosa che le avrebbe fornito una rapida stimolazione fisica, come sfregarsi un braccio o tamburellare con le nocche sulla scrivania, qualcosa che avrebbe prodotto una risposta fisica.

I segnali e la gratificazione restavano identici. Cambiava solo la routine.



Dopo circa mezz'ora di esercizi, lo psicologo assegnò a Mandy un nuovo compito a casa: continuare a compilare la scheda, ma mettendo un segno di spunta solo quando avvertiva la tensione alle dita, e un cancelletto quando superava con successo l'abitudine. Durante la settimana successiva Mandy si era rosicchiata le unghie solo tre volte e aveva utilizzato la risposta concorrente sette volte. Si era gratificata con una manicure, ma continuava a usare la scheda. Dopo un mese l'abitudine di mangiarsi le unghie era scomparsa. Le routine concorrenti erano diventate automatiche. Un'abitudine aveva sostituito l'altra.

«Sembra così semplice, ma quando siamo

consapevoli di come funzionano le nostre abitudini, quando riconosciamo segnali e gratificazioni, stiamo già introducendo il cambiamento» mi disse Nathan Azrin, uno degli studiosi che svilupparono l'addestramento all'inversione delle abitudini.⁸⁹ «Potrebbe sembrare più complicato. La verità è che il cervello può essere riprogrammato. Basta volerlo.»⁹⁰

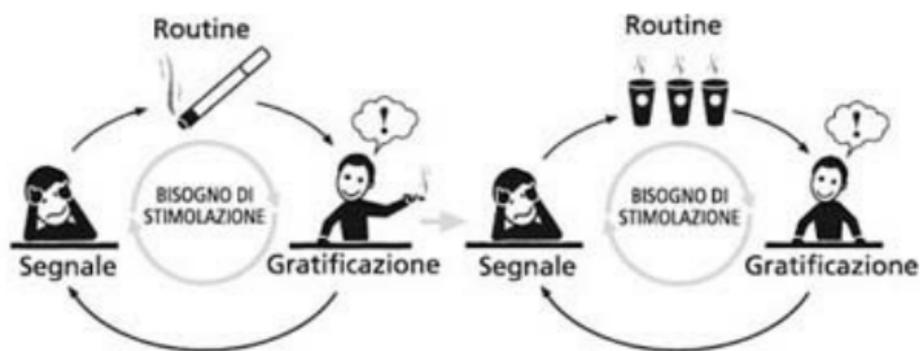
Oggi la terapia di inversione delle abitudini⁹¹ viene usata per curare tic verbali e fisici,⁹² depressione, fumo, gioco d'azzardo patologico, ansia, enuresi, procrastinazione patologica, disturbo ossessivo-compulsivo e altri problemi comportamentali. Queste tecniche rivelano uno dei principi fondamentali su cui si reggono le abitudini: spesso non comprendiamo fino in fondo i bisogni che stimolano i nostri comportamenti, finché non cerchiamo di individuarli. Mandy non si era mai resa conto che un bisogno di stimolazione fisica era la causa dell'abitudine di mangiarsi le unghie; solo dopo averla analizzata a fondo era riuscita a trovare facilmente un'altra routine che offrisse la stessa gratificazione.

Immaginiamo che vogliate perdere l'abitudine di fare uno spuntino dopo l'altro quando siete al lavoro. Lo fate per placare la fame? O perché vi annoiate? Se avete solo bisogno di una pausa, potete facilmente trovare un'altra routine – fare una breve passeggiata, o concedervi tre minuti su Internet – che offra la stessa gratificazione ma senza farvi ingrassare.



Se volete smettere di fumare provate a chiedervi: fumate perché vi piace la nicotina, o perché vi offre uno stimolo intenso, scandisce la vostra giornata, è un modo per socializzare? Se fumate perché avete bisogno di uno stimolo, alcuni studi dimostrano

come l'assunzione di caffeina nel pomeriggio può aumentare le probabilità che riusciate a smettere. Più di trenta studi condotti su ex fumatori hanno mostrato che identificare i segnali e le gratificazioni associati alle sigarette, e scegliere nuove routine che offrano ricompense simili – una gomma per fumatori, una serie rapida di flessioni, o semplicemente rilassarsi qualche minuto –, aumenta le probabilità di smettere.⁹³



Se identificate i segnali e le gratificazioni, potete modificare la routine.

Be', quasi sempre. Nel caso di alcune abitudini, tuttavia, è necessario un altro ingrediente: crederci.

III

«Ecco le sei ragioni per le quali tutti pensano che non possiamo vincere» disse Dungy ai suoi Buccaneers nel 1996 dopo essere diventato allenatore capo. Mancavano sei mesi all'inizio della stagione. La squadra era riunita negli spogliatoi. Dungy elencò le teorie che tutti avevano letto sui giornali o sentito alla radio: i dirigenti della squadra erano nel caos. Il nuovo allenatore era un'incognita. I giocatori erano viziati. La città non si interessava alle sorti della squadra. I giocatori chiave erano infortunati. Non avevano il talento necessario.

«Questo è quello che pensano di voi» concluse Dungy. «Ma ora c'è un fatto: nessuno lavorerà più di noi.»

Dungy spiegò la sua strategia: cambiare i comportamenti della squadra finché la loro esecuzione non fosse diventata automatica. Secondo l'allenatore, i Buccaneers non avevano bisogno di imparare a memoria centinaia di schemi. Avrebbero dovuto acquisire solo alcuni movimenti chiave ed eseguirli correttamente.

Tuttavia, nel football la perfezione è difficile da

raggiungere. «In ogni azione qualcuno fa casino» disse Herm Edwards, uno degli assistenti di Dungy a Tampa Bay. «Non è quasi mai una questione fisica, ma mentale.»⁹⁴ I giocatori sbagliano quando cominciano a pensare troppo o a prevedere le azioni. Dungy voleva eliminare dalla partita tutte queste decisioni.

A questo scopo, i giocatori dovevano riconoscere le abitudini in atto e accettare routine nuove.

Dungy osservò come giocava la sua squadra.

«Lavoriamo alla Under Defense» gridò Dungy all'allenamento del mattino. «Numero cinquantacinque, cosa fai?»

«Sto guardando il running back e il guard» rispose Derrick Brooks, un linebacker esterno.

«Cosa stai *guardando* esattamente? Dove sono puntati i tuoi occhi?»

«Sto guardando il movimento del guard. Sto guardando le gambe e le anche del quarterback dopo aver preso la palla. Cerco dei varchi nella linea avversaria per capire se intendono fare un passaggio e se il quarterback sta per lanciare verso di me o in un'altra direzione.»

Nel football questi segnali visivi sono noti come

«chiavi», e sono decisivi per l'azione. Dungy usava queste chiavi come segnali per rielaborare le abitudini. Sapeva che qualche volta Brooks esitava un secondo di troppo all'inizio dell'azione. Doveva pensare a troppe cose – il guard uscirà dalla formazione? In base alla posizione del piede, il running back si sta preparando a correre o a passare la palla? – e questo lo rallentava.

Lo scopo di Dungy era liberare la mente di Brooks da queste analisi. Come gli Alcolisti Anonimi, ricorreva ai segnali che Brooks conosceva già, ma fornendogli routine diverse e, infine, automatiche.

«Voglio che usi le stesse chiavi» spiegava a Brooks. «Ma prima concentrati solo sul running back. Questo è tutto. Fallo senza pensarci. Quando sei in posizione, solo *allora* cerca il quarterback.»

Non era certo un cambiamento decisivo – gli occhi di Brooks cercavano gli stessi segnali, ma non più contemporaneamente, bensì in sequenza. Dungy suggeriva in anticipo al giocatore come comportarsi in corrispondenza di ogni chiave. Questo eliminava la necessità di prendere decisioni e permetteva a Brooks di muoversi più rapidamente: ogni gesto era

una reazione – e infine un’abitudine – e non più una scelta.

Dungy addestrava in questo modo tutti i giocatori e faceva ripetere varie volte gli schemi. Ci volle quasi un anno perché queste abitudini si consolidassero, mentre la squadra perdeva le prime partite. I giornalisti sportivi si chiedevano perché i Bucs sprecassero tutto quel tempo in ciarlatanerie psicologiche.

Ma, lentamente, la squadra cominciò a migliorare. Alla fine i modelli erano diventati automatici. Nella stagione successiva, i Bucs allenati da Dungy vinsero le prime cinque partite e per la prima volta in quindici anni erano approdati ai play-off. Nel 1999 vinsero il campionato della propria divisione.

Lo stile di Dungy come allenatore cominciava ad attirare l’attenzione del paese. I media sportivi si erano innamorati del suo comportamento affabile, della sua devozione religiosa e dell’importanza che attribuiva all’equilibrio tra lavoro e famiglia. I giornali raccontavano che Dungy portava con sé i figli, Eric e Jamie, agli allenamenti. Facevano i compiti nel suo ufficio e raccoglievano gli asciugamani nello spogliatoio. Sembrava che

finalmente il successo fosse arrivato.

Nel 2000 i Bucs raggiunsero ancora i play-off, e così pure nel 2001. Ora i tifosi riempivano lo stadio tutte le settimane e i cronisti sportivi parlavano della squadra come di una candidata al Super Bowl. Il sogno stava diventando realtà.

I Bucs erano diventati una specie di macchina da guerra, ma restava sempre un problema di fondo. Spesso la squadra giocava partite serrate, ben orchestrate, ma nei momenti cruciali o di maggiore tensione l'equilibrio si spezzava.⁹⁵

Nel 1999, dopo aver inanellato sei vittorie consecutive al termine della stagione, i Bucs mancarono clamorosamente il *conference championship* contro i St Louis Rams. Nel 2000 erano a una sola gara dal Super Bowl quando crollarono davanti ai Philadelphia Eagles, perdendo 21 a 3. L'anno successivo accadde lo stesso, e i Bucs persero contro gli Eagles per 31 a 9, perdendo l'opportunità di proseguire.

«Ci allenavamo e tutto andava a meraviglia, poi arrivava una partita importante ed era come se la squadra non si fosse affatto allenata» mi raccontò

Dungy. «Dopo la partita i giocatori dicevano: ‘Era un’azione critica, e ho preferito fidarmi dei vecchi schemi’, oppure: ‘Mi sentivo come se dovessi fare un passo in più’. Quello che volevano dirmi *veramente* era che nella maggior parte dei casi si fidavano del mio sistema, ma quando la situazione era incerta non ci credevano più.»⁹⁶

Al termine della stagione 2001, dopo aver mancato il Super Bowl per il secondo anno consecutivo, il general manager della squadra invitò Dungy a casa sua. L’allenatore parcheggiò vicino a una quercia enorme, entrò, e trenta secondi dopo era stato licenziato.

L’anno successivo i Bucs avrebbero vinto il Super Bowl ricorrendo agli schemi e alle abitudini indotte da Dungy. Ma, mentre l’allenatore che l’aveva sostituito sollevava il Vince Lombardi Trophy, Dungy era già lontano.

IV

Una sessantina di persone – madri indaffarate,

avvocati in pausa pranzo, anziani con i tatuaggi sbiaditi e giovani alla moda – è in una chiesa ad ascoltare un uomo con un accenno di pancetta e una cravatta azzurro pallido dello stesso colore degli occhi. Ha l'aspetto di un politico di successo, con il carisma di chi è sicuro di essere rieletto.

«Mi chiamo John» dice, «e sono un alcolista.»

«Salve, John» rispondono tutti.

«La prima volta che decisi di chiedere aiuto fu quando mio figlio si ruppe un braccio» continua John, in piedi dietro un leggio. «Avevo una relazione con una collega e lei mi aveva detto che voleva troncarmi. Allora andai in un bar e bevvi due bicchieri di vodka, poi tornai alla mia scrivania e a pranzo feci un salto a un Chili's con un amico. Bevemmo qualche birra e più o meno alle due uscii con un altro amico. Trovammo un locale che faceva l'happy hour. Quel giorno toccava a me andare a prendere i bambini – mia moglie non sapeva ancora della mia relazione – così andai a scuola a prenderli; stavo tornando a casa lungo una strada che avevo fatto almeno un migliaio di volte, ed ecco che vado a sbattere contro un segnale di stop. Salgo sul marciapiede e, *bam*, centro in pieno il palo. Sam –

mio figlio – non si era messo la cintura ed era finito contro il parabrezza, rompendosi un braccio. C'era del sangue dove aveva sbattuto con il naso e il parabrezza era rotto. Io ero spaventato a morte. È stato allora che ho capito. Avevo bisogno di aiuto.

«Andai in clinica e poi uscii, e le cose andarono bene per un po'. Per circa tredici mesi tutto filò liscio. Mi sentivo padrone di me stesso e andavo agli incontri ogni due giorni; ma a un certo punto avevo cominciato a pensare: *non sono mica così sfigato da dover frequentare questo branco di ubriachi*. E smisi di andare.

«Poi mia madre si ammalò di cancro. Mi telefonò al lavoro, quasi due anni dopo aver smesso di bere. Era in macchina, e stava lasciando lo studio del medico. 'Mi ha detto che possiamo curarlo, ma è molto avanzato.' La prima cosa che feci dopo aver riattaccato fu di trovare un bar. Continuai a bere per due anni finché mia moglie se ne andò di casa. Ero in una situazione molto brutta. Un amico mi stava introducendo alla cocaina. Ogni pomeriggio, in ufficio, mi facevo una striscia. Cinque minuti dopo cominciava a gocciolarmi il naso, e mi facevo un'altra striscia.

«Toccava a me andare a prendere i bambini. Lungo il tragitto per la scuola mi sentivo bene come non mai. Ero al top, ma ecco che a un incrocio passo col rosso e un camion enorme mi viene addosso, ribaltando la mia macchina su un fianco. Non avevo un graffio. Sono uscito cercando di rimettere a posto l'auto. Pensavo, devo andarmene prima che arrivi la polizia. Naturalmente non ci riuscii, e quando mi arrestarono per guida sotto l'effetto di sostanze stupefacenti mi mostrarono il posto del passeggero. Completamente distrutto. Era dove si sedeva di solito Sammy. Se fosse stato lì sarebbe morto.

«Allora ricominciai di nuovo con gli incontri e il mio sponsor mi diceva che non importava se mi sentivo padrone di me stesso. Senza qualcosa di più potente nella mia vita, senza ammettere la mia debolezza, nulla avrebbe funzionato. Pensavo che fossero sciocchezze. Io sono ateo. Ma sapevo che se non fosse cambiato qualcosa avrei ucciso i miei figli. Così cominciai a lavorarci, a lavorare per credere in qualcosa di più grande di me. E ha funzionato. Non so se è Dio o qualcos'altro, ma c'è una potenza che mi ha aiutato a stare lontano dall'alcol per sette anni fino a oggi, e mi sento così

piccolo davanti a lei. Non bevo un goccio da sette anni, ma certe mattine mi sveglio con la sensazione che potrei ricascarci. In quei giorni, cerco la potenza più alta e chiamo il mio sponsor, e parliamo pochissimo del bere. Parliamo della vita e del matrimonio e del mio lavoro e, quando è il momento di farmi la doccia, è tutto passato.»

I primi dubbi sulla teoria secondo cui gli AA funzionano riprogrammando le abitudini dei partecipanti vennero avanzati poco più di dieci anni fa proprio sulla base di casi come quello di John. Gli studiosi scoprirono che sostituire le abitudini ha successo in molti casi finché certe situazioni stressanti – scoprire che tua madre ha un tumore, o che il tuo matrimonio sta andando a rotoli – non diventano troppo pesanti. A quel punto un alcolista riprende a bere. I ricercatori si chiedevano perché la sostituzione delle abitudini, altrimenti così efficace, sembrava fallire proprio nei momenti critici. Analizzando i racconti degli alcolisti, gli studiosi capirono che la sostituzione delle abitudini rendeva duraturi i nuovi comportamenti solo se erano associati ad altro.

Un gruppo di ricercatori dell'Alcohol Research

Group, in California, notò un modello ricorrente. Gli alcolisti ripetevano sempre la stessa cosa: identificare i segnali e scegliere nuove routine è importante, ma senza un ingrediente ulteriore le nuove abitudini non prendevano piede.

Il segreto, dicevano gli alcolisti, era Dio.

Certo la spiegazione non convinceva gli studiosi. Dio e la spiritualità non sono ipotesi verificabili. Le chiese sono piene di ubriachi che continuano a bere nonostante la loro profonda devozione. Nei colloqui con queste persone, tuttavia, la spiritualità affiorava spessissimo. Così nel 2005 un gruppo di ricercatori di Berkeley, della Brown University e dei National Institutes of Health intervistò un certo numero di alcolisti su svariati argomenti religiosi e spirituali.⁹⁷ Poi esaminarono i risultati per individuare una correlazione possibile tra la fede religiosa e il periodo di tempo in cui i soggetti si astenevano dall'alcol.⁹⁸

Era emerso un modello. Come dimostravano i dati, gli alcolisti che praticavano le tecniche di sostituzione delle abitudini non assumevano alcol finché la loro vita non veniva turbata da un evento sconvolgente. A quel punto un certo numero di loro

ricominciava a bere indipendentemente dalle nuove routine che avevano introdotto.

Al contrario, gli alcolisti come John, i quali credevano che nella loro vita fosse entrata una potenza più alta, avevano maggiori probabilità di superare il periodo di stress senza ricadere nell'alcol.

Ma l'aspetto importante non era Dio, pensarono gli studiosi. Era il fatto di crederci. Quando gli alcolisti imparavano a credere in qualcosa, quella abilità coinvolgeva pure altre parti della loro vita, finché arrivavano a credere nella possibilità di un cambiamento. Credere era l'ingrediente che trasformava un circolo dell'abitudine rielaborato in un comportamento permanente.

«Un anno fa non avrei pensato che saremmo giunti a risultati simili» mi disse Tonigan, della University of New Mexico, «ma il credere sembra il fatto decisivo. Non è necessario credere in Dio; è necessario essere disposti a credere che le cose andranno meglio. L'introduzione di abitudini migliori nella vita delle persone non cancella il fatto che all'inizio, per qualche ragione, hanno cominciato a bere. Prima o poi capiterà loro una brutta giornata, e

non c'è una nuova routine che farà sembrare tutto okay. Ciò che può fare la differenza è *credere* di poter affrontare lo stress senza ricorrere all'alcol.»

Agli incontri degli AA la fede non è solo un dato di fatto, ma è parte integrante dei dodici passi. Partecipando a queste riunioni, gli AA insegnano agli alcolisti a credere in qualcosa finché non credono nel programma e in se stessi. In altre parole, li allenano a credere che le cose andranno meglio, finché le cose non andranno davvero meglio.

«A un certo punto chi partecipa agli incontri degli AA guarda la sala e pensa, se ha funzionato con quello lì, potrebbe funzionare anche con me» disse Lee Ann Kaskutas, ricercatrice dell'Alcohol Research Group. «C'è qualcosa di veramente potente nei gruppi e nelle esperienze condivise. Alcune persone potrebbero essere scettiche sulla loro capacità di cambiare se restassero da sole, mentre un gruppo li convincerà del contrario. Una comunità può suscitare la fede.»

Mentre John lasciava l'incontro degli AA, gli chiesi perché il programma in precedenza aveva fallito e ora funzionava. «Quando ricominciai a venire agli incontri dopo il secondo incidente,

qualcuno chiese se c'erano dei volontari per rimettere a posto le sedie. Alzai la mano. Non era niente di che, mi portò via solo cinque minuti, ma mi fece bene fare qualcosa che non riguardasse soltanto *me*. Penso mi abbia insegnato un punto di vista diverso. La prima volta non ero pronto ad arrendermi al gruppo, ma quando tornai ero disposto a credere in qualcosa.»

V

Nemmeno una settimana dopo il licenziamento di Dungy da parte dei Bucs, il proprietario degli Indianapolis Colts lasciava un caloroso messaggio di quindici minuti sulla sua segreteria. I Colts, nonostante avessero il miglior quarterback della NFL, Peyton Manning, avevano appena concluso una stagione spaventosa. La squadra aveva bisogno di aiuto. I dirigenti erano stanchi di perdere. Così Dungy si trasferì a Indianapolis e divenne allenatore capo dei Colts.

Subito cercò di introdurre il proprio metodo:

riconfigurare le routine dei Colts e insegnare ai giocatori a usare i vecchi segnali per costruire abitudini diverse. Nella prima stagione i Colts avevano vinto dieci partite contro sei sconfitte, e si erano qualificati per i play-off. La stagione successiva il risultato era stato di dodici vittorie e quattro sconfitte, e i Colts erano arrivati a una sola partita dal Super Bowl. La fama di Dungy era salita. Su giornali e televisioni di tutto il paese comparivano servizi che parlavano di lui. I tifosi visitavano la sua chiesa. I figli erano quasi delle istituzioni nello spogliatoio dei Colts e a bordo campo. Nel 2005 Jamie, il più grande, si era diplomato ed era andato al college in Florida.

Le vittorie di Dungy aumentavano, ma emergevano gli stessi modelli preoccupanti. I Colts giocavano un ottimo campionato, poi, sotto la pressione dei play-off, crollavano.

«Crederci è la componente più importante del successo nel football professionistico» mi disse Dungy. «La squadra *voleva* crederci, ma quando la tensione diventava troppo forte i giocatori si rifugiavano nelle vecchie abitudini, lontano dai rischi.»

Alla fine della stagione regolare del 2005 i Colts ottennero il miglior risultato della loro storia: quattordici vittorie e due sconfitte.

Poi, avvenne la tragedia.

Tre giorni prima di Natale il telefono di Tony Dungy squillò in piena notte. Rispose sua moglie, che passò il telefono a Tony pensando che fosse uno dei giocatori. In linea c'era un'infermiera. Qualche ora prima Jamie, il figlio di Dungy, era stato portato in ospedale con sintomi da soffocamento. La sua ragazza l'aveva trovato impiccato nel suo appartamento con una cintura intorno al collo. Gli infermieri si erano precipitati all'ospedale, ma gli sforzi per rianimarlo erano falliti. Il ragazzo era morto.⁹⁹

A Natale un cappellano fece compagnia alla famiglia. «La vita non sarà mai più la stessa» disse loro, «ma non vi sentirete sempre come ora.»

Alcuni giorni dopo il funerale Dungy tornò a bordo campo. Aveva bisogno di distrarsi, e sua moglie e la squadra lo avevano incoraggiato a tornare al lavoro. «Ero sopraffatto dal loro amore e dal loro sostegno» avrebbe scritto in seguito. «Come gruppo ci eravamo sempre appoggiati l'uno all'altro

nei momenti difficili. Ora avevo bisogno di loro più che mai.»

La squadra aveva perso la prima partita dei play-off, e di conseguenza la stagione era finita. Tuttavia «qualcosa era cambiato» mi confessò uno dei suoi giocatori dell'epoca dopo aver osservato Dungy in quel tragico momento. «Avevamo visto il coach attraversare quella situazione terribile, e tutti volevamo dargli una mano.»

È semplicistico, e forse un po' arrogante, suggerire che la morte di un ragazzo possa influenzare il gioco del football. Tuttavia Dungy aveva sempre detto che per lui non c'era niente di più importante della famiglia. Così, in seguito alla scomparsa di Jamie, qualcosa era cambiato. La squadra rispondeva alla visione del football insegnata da Dungy come non aveva mai fatto. Cominciavano a crederci.

«Avevo passato le stagioni precedenti a preoccuparmi del contratto e dello stipendio» mi raccontò uno dei giocatori con cui parlai in quel periodo. «Quando il coach è tornato, dopo il funerale, volevo dargli tutto quello che potevo, sollevarlo dal suo dolore. Dare tutto me stesso alla

squadra.»

«Ad alcuni piace abbracciarsi» mi disse un altro. «A me no. Non ho mai abbracciato mio figlio in dieci anni. Eppure dopo il ritorno del coach mi sono avvicinato e l'ho abbracciato a lungo, perché volevo che sapesse che ero lì per lui.»

Dopo la morte del ragazzo la squadra cominciò a giocare in maniera diversa, mentre i giocatori si convincevano che la strategia di Dungy era vincente. Nella preparazione e nelle partite di allenamento in vista della stagione 2006, i Colts giocarono un football attento e preciso.

«Quasi tutte le squadre di football non sono vere squadre. È solo gente che lavora insieme» dichiarò all'epoca un altro giocatore. «Invece noi diventammo una *squadra*. Era sbalorditivo. Il coach era stato la scintilla, ma non fu solo lui. Dopo il suo ritorno era come se credessimo davvero l'uno nell'altro, come se sapessimo giocare insieme in modo diverso.»

In seguito al dramma che aveva colpito Dungy, tra i Colts stava emergendo la fede nella squadra – nelle tattiche dell'allenatore e nella possibilità di vincere. È vero peraltro che, altrettanto spesso, una fede

simile può nascere senza che si verifichi una tragedia.

Ad esempio, uno studio condotto nel 1994 a Harvard, che prendeva in esame soggetti che avevano cambiato radicalmente la loro vita, constatò che certe persone avevano rivisto le proprie abitudini dopo una tragedia personale, come un divorzio o una malattia che ne aveva messo in pericolo la vita.¹⁰⁰ Altri erano cambiati dopo aver visto un amico attraversare un periodo terribile, proprio come i giocatori dei Colts che avevano visto Dungy lottare contro il suo dolore.

Tuttavia, altrettanto spesso, la trasformazione delle persone non è preceduta da una tragedia. Piuttosto si cambia perché si è inseriti in gruppi sociali che rendono più facile il cambiamento. Una donna rivelò che la sua vita era cambiata profondamente dopo essersi iscritta a un corso di psicologia e aver incontrato un gruppo meraviglioso. «Era come se si fosse aperto il vaso di Pandora» riferì la donna ai ricercatori. «Non potevo più sopportare la mia situazione precedente. Ero cambiata nel profondo del mio essere.» Un ragazzo disse di aver trovato nuovi amici con cui poteva

esercitarsi a stare in compagnia. «Quando mi sforzo di vincere la mia timidezza, sento che non sono io a svolgere quel ruolo, ma qualcun altro.» Tuttavia, esercitandosi nella sua nuova compagnia smise di sentirsi come se stesse recitando. Cominciò a credere di non essere timido, e alla fine non lo era più. Quando si entra a far parte di gruppi dove il cambiamento sembra possibile, le probabilità che tale cambiamento si verifichi diventano più concrete. Per quasi tutte le persone che cercano di riorganizzare la propria esistenza, non è necessario attraversare momenti decisivi o sventure particolari. Basta un gruppo – in qualche caso una sola persona – che renda credibile il cambiamento. Una donna disse agli studiosi che la sua vita aveva subito una trasformazione dopo una giornata passata a pulire gabinetti – e dopo settimane di discussioni con gli altri addetti alle pulizie se dovesse o no lasciare il marito.

«Il cambiamento avviene in mezzo ad altre persone» mi disse Tony Heatherton, uno degli psicologi che avevano partecipato allo studio. «Ci sembra vero, quando riusciamo a vederlo negli occhi di un'altra persona.»

I meccanismi precisi che ci inducono a credere in qualcosa non sono ancora stati pienamente compresi. Nessuno sa esattamente perché iscriversi a un corso di psicologia e incontrare un nuovo gruppo di persone abbiano indotto una trasformazione così profonda nella vita di una donna, o perché la squadra di Dungy si sia unita dopo la scomparsa del figlio dell'allenatore. Moltissime persone si lamentano con gli amici di quanto sia infelice il loro matrimonio, ma non lasciano mai il partner, e moltissime squadre in cui l'allenatore attraversa un momento difficile non diventano un gruppo affiatato.

Tuttavia sappiamo che, affinché le abitudini cambino in modo duraturo, è necessario credere nella possibilità del cambiamento. Lo stesso processo che rende così efficaci gli AA – il potere del gruppo di insegnare agli individui a credere – si verifica quando le persone si uniscono fra loro per aiutarsi a cambiare. Credere è più facile se si fa parte di una comunità.

La stagione 2006 della NFL cominciò dieci mesi dopo la morte di Jamie. I Colts giocarono in modo stupendo, vincendo le prime nove partite e

concludendo l'anno con dodici vittorie e quattro sconfitte. Vinsero la prima partita dei play-off e batterono i Baltimore Ravens per il titolo di divisione. Erano a un passo dal Super Bowl e stavano per giocarsi il *conference championship* – il match che Dungy aveva già perso otto volte.

Il confronto avvenne il 21 gennaio 2007 contro i New England Patriots, che già due volte avevano deluso le aspirazioni dei Colts di accedere al Super Bowl.

I Colts partirono bene, ma prima della fine del primo tempo persero la concentrazione. I giocatori avevano paura di sbagliare, oppure erano troppo eccitati all'idea di essere a un passo dal Super Bowl. Non giocavano più seguendo le abitudini e cominciarono a pensare troppo. Perdevano la palla per placcaggi malriusciti. Un passaggio di Peyton Manning venne intercettato trasformandosi in un touchdown. Gli avversari, i Patriots, erano in vantaggio per 21 a 3. Nessuna squadra nella storia della NFL era riuscita a capovolgere un passivo così pesante nel *conference championship*. La squadra di Dungy sembrava ancora una volta destinata alla sconfitta.¹⁰¹

Nell'intervallo Dungy chiese ai giocatori di raccogliersi intorno a lui. Dalle porte chiuse dello spogliatoio filtravano le urla dello stadio, ma dentro regnava la tranquillità. Dungy guardò la squadra.

«Dovete crederci» disse.

«Abbiamo affrontato la stessa situazione contro la stessa squadra nel 2003» aggiunse l'allenatore. In quell'occasione erano giunti a un soffio dalla vittoria. «Tenetevi pronti, perché questa volta vinceremo. Questa è la *nostra* partita. È il *nostro* momento.»¹⁰²

I Colts uscirono per il secondo tempo e giocarono come nella prima parte della gara. Erano concentrati sui segnali e sulle abitudini. Eseguiamo attentamente le azioni a cui avevano dedicato gli ultimi cinque anni allenandosi fino a renderle automatiche. L'attacco dei Colts conquistò settantasei yard in quattordici azioni e mise a segno un touchdown. Poi, tre minuti dopo essere entrati di nuovo in possesso di palla, la squadra di Dungy segnò ancora.

Verso la fine del quarto quarto, le squadre erano in parità. I Colts di Dungy non erano riusciti a passare in vantaggio. A tre minuti e quarantanove secondi dalla fine i Patriots segnarono ricacciando i

giocatori di Dungy indietro di tre punti. I Colts presero palla e attaccarono in profondità. Spostarono il gioco di settanta yard in diciannove secondi entrando nella end zone. Per la prima volta i Colts passavano in vantaggio per 38 a 34. L'orologio indicava che mancavano sessanta secondi. Se la squadra di Dungy avesse impedito ai Patriots di segnare un touchdown, la partita era vinta.

Nel football sessanta secondi sono un'eternità.

Il quarterback dei Patriots, Tom Brady, aveva messo a segno dei touchdown in molto meno tempo. Nel giro di pochi secondi dall'inizio dell'azione Brady era riuscito a spostare fino a metà campo la sua squadra. Con diciassette secondi da giocare i Patriots erano a un passo dal touchdown, pronti a una grande azione finale che avrebbe inferto a Dungy l'ennesima sconfitta e mandato di nuovo in frantumi i sogni di Super Bowl della sua compagine.

Mentre i Patriots si avvicinavano alla linea di scrimmage, la difesa dei Colts prese posizione. Marlin Jackson, cornerback dei Colts, si mise dieci yard dietro la linea di difesa. Guardava i suoi segnali: la distanza tra i lineman dei Patriots e la profondità della posizione del running back.

Entrambi i segnali indicavano un passaggio. Tom Brady, quarterback dei Patriots, ricevette lo snap e arretrò per effettuare il passaggio. Jackson si stava già muovendo. Brady alzò il braccio per lanciare la palla. Il passaggio era diretto a un receiver dei Patriots lontano ventidue yard, al centro del campo. Se il receiver avesse intercettato la palla, avrebbe potuto avvicinarsi alla end zone o segnare un touchdown. La palla volò, Jackson, il cornerback dei Colts, stava già correndo in diagonale seguendo le sue abitudini. Superò da destra il receiver e afferrò la palla, fece alcuni passi e si gettò a terra. L'azione era durata al massimo cinque secondi. La partita era finita. Dungy e i Colts avevano vinto.

Due settimane più tardi i Colts avrebbero trionfato nel Super Bowl. Ci sono molte ragioni che spiegano perché i Colts quell'anno divennero finalmente campioni. Forse la fortuna. Forse toccava a loro. Ma secondo i giocatori di Dungy è perché *ci credevano*, e perché quella fiducia consolidava le routine automatiche apprese in allenamento, anche nei momenti più stressanti.

«Siamo orgogliosi di aver vinto il campionato per il nostro leader, il coach Dungy» dichiarò Peyton

Manning alla folla, stringendo il Vince Lombardi Trophy.

L'allenatore si voltò verso sua moglie e le disse: «Ce l'abbiamo fatta».

Come cambiano le abitudini?

Sfortunatamente non esiste una procedura che funzioni in tutti i casi. Sappiamo che un'abitudine non può essere sradicata, ma che deve essere sostituita. E sappiamo che le abitudini sono più malleabili quando viene applicata la regola aurea del cambiamento di abitudini: se manteniamo il segnale e la gratificazione, possiamo sostituire la routine.

Ma questo non basta. Perché un'abitudine cambi stabilmente dobbiamo credere che il cambiamento sia possibile. E quasi sempre questa fiducia emerge con l'aiuto di un gruppo.

Se volete smettere di fumare, immaginate una routine diversa che soddisferà i bisogni soddisfatti dalle sigarette. Poi trovate un gruppo di supporto o di ex fumatori che vi aiuterà a credere di poter fare a meno della nicotina, e affidatevi al gruppo quando state per cascarci di nuovo.

Se volete perdere peso, studiate le vostre abitudini per capire qual è il vero motivo per cui vi concedete uno spuntino dietro l'altro, e poi trovate qualcuno con cui fare una passeggiata o chiacchierare, oppure un gruppo di persone che vogliono perdere peso.

Ormai è evidente: se volete cambiare un'abitudine dovete trovare una routine alternativa, e le vostre probabilità di successo aumentano in maniera decisiva se vi impegnate entrando a far parte di un gruppo. Crederci è essenziale, e la fiducia si sviluppa da un'esperienza di condivisione.

Sappiamo che il cambiamento è *possibile*. Gli alcolisti possono smettere di bere. I fumatori possono smettere di fumare. Chi perde sempre può diventare un campione. Potete smettere di mangiarvi le unghie, di sgridare sempre i vostri figli, di rimanere svegli la notte, o di preoccuparvi per problemi da poco. Ma gli studiosi hanno anche scoperto che, quando cambiamo abitudini, non cambia solo la vita degli individui. Come vedremo nei prossimi capitoli, cambiano anche le aziende, le organizzazioni e le comunità.

Seconda parte

Le abitudini delle organizzazioni di successo

Capitolo 4

La ballata di Paul O'Neill

Quali sono le abitudini più importanti

I

In una ventosa giornata di ottobre del 1987 un gruppo di importanti investitori di Wall Street e analisti finanziari si riunì nel salone di un lussuoso hotel di Manhattan. Avrebbero dovuto incontrare il nuovo amministratore delegato della Aluminium Company of America, più nota come Alcoa, che da quasi un secolo produceva di tutto, dalla stagnola che avvolge i cioccolatini alle lattine della Coca-Cola ai bulloni utilizzati nella costruzione dei satelliti.^{[103](#)}

Un secolo prima il fondatore di Alcoa aveva inventato il processo per estrarre l'alluminio, e la compagnia era diventata una delle più grandi del mondo. Molti dei presenti avevano investito milioni di dollari in azioni Alcoa e ne avevano ricavato notevoli profitti. Da un anno, però, serpeggiava un certo malumore. La dirigenza di Alcoa aveva accumulato un errore dopo l'altro, cercando poco saggiamente di aprirsi a nuove linee di prodotti mentre i concorrenti conquistavano clienti e profitti.

Così si era diffuso un palpabile senso di sollievo quando il consiglio di amministrazione di Alcoa aveva annunciato che era giunto il momento di cambiare i vertici dell'azienda. Il sollievo, tuttavia, si era presto trasformato in preoccupazione quando era stata annunciata la scelta: il nuovo amministratore delegato sarebbe stato un ex burocrate del governo. Si chiamava Paul O'Neill, e molti a Wall Street non avevano mai sentito parlare di lui. Quando Alcoa aveva annunciato la presentazione a Manhattan, tutti gli investitori di un certo peso avevano chiesto di poter intervenire.

O'Neill salì sul palco qualche minuto prima di mezzogiorno. Aveva cinquantun anni e un aspetto

curato. Indossava un gessato grigio e una cravatta rosso vivace. Aveva i capelli bianchi e un atteggiamento vagamente militaresco. Saliva i gradini di slancio, sfoggiando un ampio sorriso. Dava un'impressione di compostezza, concretezza e fiducia. Proprio come un vero amministratore delegato.

Poi cominciò a parlare.

«Voglio parlarvi della sicurezza dei lavoratori. Ogni anno molti operai di Alcoa subiscono seri infortuni. Il nostro tasso di infortuni è inferiore alla media dell'industria americana, soprattutto se pensiamo che i nostri dipendenti lavorano con metalli che raggiungono i 1550 gradi e macchine che possono strappare un braccio a un uomo. Tuttavia non è abbastanza. Intendo fare di Alcoa l'azienda più sicura in America. Voglio azzerare gli infortuni.»

Il pubblico era perplesso. Di solito questi incontri seguono un copione prevedibile: un nuovo amministratore delegato si presenta facendo sfoggio di falsa modestia – «come ce la spassavamo alla Harvard Business School!» – poi promette di aumentare i profitti e abbassare i costi. Non manca un feroce attacco alla politica di tassazione e

regolamentazione dell'attività economica da parte del governo. Talvolta, con un fervore che suggerisce un'esperienza in prima persona in una causa di divorzio, non viene risparmiata neppure la giustizia. Il discorso si conclude in un turbinare di paroloni alla moda – «sinergia», «riduzione dei costi» e «competizione». Tutti tornano nel loro ufficio, rassicurati che il capitalismo sia salvo.

O'Neill non disse nulla dei profitti. Non accennò neppure alle tasse. Non parlò di «sfruttamento sinergico del mercato». Il riferimento alla sicurezza sul lavoro faceva pensare che fosse a favore dell'intervento statale. O, peggio, un democratico. Una prospettiva terrificante.

«Ora, prima di proseguire» disse O'Neill, «voglio mostrarvi le uscite di sicurezza di questa sala.» Indicò il fondo del salone. «Ci sono due porte qui dietro, e nell'improbabile eventualità di un incendio o di un'altra emergenza dovrete uscire con calma, scendere i gradini fino all'ingresso e lasciare l'edificio.»

Silenzio. L'unico suono era il rumore del traffico proveniente dall'esterno. Sicurezza? Uscite antincendio? Stava scherzando? Un investitore

sapeva che O'Neill era stato a Washington negli anni Sessanta. Questo dev'essersi strafatto di droga, pensò.

Poi qualcuno alzò la mano e chiese a O'Neill di parlare della situazione nel settore aerospaziale. Un altro chiese ragguagli sul coefficiente di solvibilità dell'azienda.

«Non sono sicuro che mi abbiate ascoltato» rispose O'Neill. «Se volete sapere qual è lo stato di salute di Alcoa, dovete leggere i dati sulla sicurezza. Se riusciremo ad abbassare la percentuale di infortuni, non sarà grazie a chissà quale entusiasmo o alle sciocchezze che qualche volta sentite dire da certi amministratori delegati. Sarà perché chi lavora in questa azienda ha accettato di entrare a far parte di qualcosa di importante, impegnandosi a formare un'abitudine di eccellenza. La sicurezza sarà un indicatore del fatto che l'intera organizzazione sta facendo progressi nel cambiamento delle abitudini. È così che si dovrebbe valutare la situazione.»

Al termine della presentazione gli investitori si precipitarono disordinatamente fuori dalla sala. Uno di loro corse nella hall dell'albergo e telefonò ai suoi venti clienti più importanti. In seguito mi

avrebbe riferito cosa aveva detto: «Il consiglio d'amministrazione ha eletto un hippy mezzo matto che vuole affossare la compagnia». E li aveva caldamente invitati a vendere subito le loro azioni prima che gli altri investitori cominciassero a chiamare i propri clienti suggerendo la stessa cosa.

«È stato il peggior consiglio che abbia mai dato in tutta la mia carriera.»

Entro un anno dal discorso di O'Neill i profitti di Alcoa avrebbero segnato un record. Nel 2000, quando O'Neill lasciò l'azienda, gli utili netti erano quintuplicati rispetto al 1987, e il valore di mercato di Alcoa aumentò di ventisette miliardi di dollari. Chi avesse investito in Alcoa un milione di dollari nel 1987 nel periodo della direzione di O'Neill avrebbe guadagnato un altro milione in dividendi, e nel 2000 il valore delle sue azioni sarebbe stato cinque volte superiore.

Ma l'aspetto più importante è che la crescita si verificò mentre Alcoa stava diventando una delle aziende più sicure al mondo. Prima dell'arrivo di O'Neill, in quasi tutti gli impianti di Alcoa si verificava almeno un incidente ogni settimana. Con la realizzazione del piano per la sicurezza elaborato

da O'Neill, in alcuni stabilimenti passarono anni senza che un solo dipendente perdesse un giorno di lavoro a causa di un incidente. La percentuale di infortuni era pari a un ventesimo rispetto alla media americana.

Ma come riuscì O'Neill a trasformare una delle compagnie più grandi, complesse e potenzialmente pericolose in una macchina che macina profitti e, al tempo stesso, un modello di sicurezza?

Concentrandosi su un'abitudine e osservando i cambiamenti propagarsi in tutta l'organizzazione.

«Dovevo trasformare Alcoa» mi disse O'Neill. «Ma non si può *ordinare* alle persone di cambiare. Il cervello non funziona così. Così decisi che innanzitutto era necessario concentrarsi su un unico aspetto. Se fossi riuscito a sradicare certe abitudini in un punto, il cambiamento si sarebbe diffuso in tutta l'azienda.»

Secondo O'Neill alcune abitudini hanno il potere di innescare una reazione a catena, modificando altre abitudini mentre si propagano all'interno di una organizzazione. Alcune abitudini, potremmo dire, sono più importanti di altre nel riconfigurare la vita professionale e personale. Si tratta delle «abitudini

chiave», che esercitano la loro influenza sul modo in cui gli individui lavorano, mangiano, giocano, vivono, spendono e comunicano.

Alla luce della nozione di abitudini chiave, il successo non si ottiene correggendo ogni singolo aspetto del sistema, ma identificando alcune priorità centrali. La prima parte del libro spiegava come funzionano le abitudini, come possono essere introdotte e modificate. Ma da dove dovremmo cominciare? Dalla comprensione delle abitudini chiave, abitudini che sono in grado di trasformare, eliminare e riconfigurare altri modelli.

Le abitudini chiave spiegano perché Michael Phelps è diventato campione olimpico, e perché alcuni studenti di college ottengono risultati migliori di altri. Le abitudini chiave chiariscono perché alcune persone, dopo anni di tentativi, improvvisamente perdono venti chili e, al tempo stesso, lavorano meglio e trovano anche il tempo di stare con i figli. Infine, le abitudini chiave spiegano perché le azioni Alcoa divennero le più redditizie nell'indice Dow Jones mentre le sue fabbriche si trasformavano nei luoghi di lavoro più sicuri del pianeta.

All'inizio, quando Alcoa gli offrì l'incarico di amministratore delegato, O'Neill non era sicuro di volere quel lavoro. Non aveva certo problemi economici, e sua moglie amava il Connecticut, dove vivevano. Non sapevano nulla di Pittsburgh, dove si trovava la sede di Alcoa. Ma prima di rifiutare l'offerta O'Neill chiese un po' di tempo per pensarci. Per prendere la decisione migliore stilò un elenco delle sue priorità nel caso in cui avesse accettato il posto.

O'Neill aveva sempre creduto nelle liste. La sua vita era organizzata per liste. Alla Fresno State University – dove si era laureato in poco più di tre anni, per di più lavorando trenta ore alla settimana – O'Neill aveva preparato un elenco di tutto ciò che sperava di realizzare nel corso della sua vita, fra cui «fare la differenza». Dopo la laurea nel 1960, incoraggiato da un amico O'Neill fece domanda per uno stage in un ufficio federale e, insieme ad altri trecentomila candidati, sostenne un esame per essere assunto nella pubblica amministrazione. Per i colloqui vennero scelti in tremila. A trecento venne offerto un lavoro, e O'Neill era tra questi.^{[104](#)}

O'Neill entrò come quadro alla Veterans Administration. Avrebbe dovuto occuparsi di sistemi informatici. O'Neill non smetteva di compilare liste, indicando perché alcuni progetti avevano più successo di altri, quali fornitori consegnavano in tempo e quali non lo facevano. Ogni anno riceveva una promozione. E mentre faceva carriera nella Veterans Administration O'Neill divenne famoso come colui che risolveva i problemi grazie ai suoi elenchi.

A metà degli anni Sessanta abilità del genere erano richiestissime a Washington. Robert McNamara da poco aveva riorganizzato il Pentagono assumendo un folto gruppo di giovani matematici, statistici e programmatori informatici. Anche il presidente Lyndon Johnson aveva bisogno di giovani brillanti. Così O'Neill venne reclutato all'Office and Management Budget, l'Ufficio direzione e budget, una delle agenzie più potenti della capitale. Nel giro di un decennio, all'età di trentotto anni, venne promosso vicedirettore. D'un tratto era diventato una delle figure più influenti della città.

O'Neill cominciò a occuparsi di abitudini in campo organizzativo. Uno dei suoi primi incarichi fu

quello di creare una struttura che studiasse in che modo il governo spendeva il denaro nel sistema sanitario. O'Neill si accorse rapidamente che i provvedimenti del governo, in teoria guidati da regole logiche e priorità attentamente valutate, erano invece condotti secondo bizzarri procedimenti istituzionali, per molti versi simili ad abitudini. Piuttosto che prendere decisioni, burocrati e politici rispondevano a certi segnali con altrettante routine automatiche allo scopo di ottenere specifiche gratificazioni, come una promozione o la rielezione. Era il circolo dell'abitudine – che coinvolgeva migliaia di persone e miliardi di dollari.

Ad esempio, dopo la Seconda guerra mondiale il Congresso aveva elaborato un programma per costruire ospedali a livello locale. Venticinque anni dopo il progetto procedeva ancora con estrema lentezza. Appena i legislatori destinavano nuovi fondi alla sanità, i burocrati cominciavano immediatamente a costruire. Non è detto che le città dove venivano costruiti i nuovi ospedali avessero necessariamente *bisogno* di più posti letto, ma questo non aveva alcuna importanza. Quello che importava era costruire una grande struttura di cui un

politico potesse vantarsi in campagna elettorale. [105](#)



I dipendenti federali «trascorrevano mesi a discutere se le tende dovessero essere azzurre o gialle, a calcolare se le stanze dei pazienti avrebbero avuto una o due televisioni, a progettare le postazioni delle infermiere, tutta roba senza senso» mi spiegò O'Neill. «Quasi sempre non c'era nessuno che chiedeva se la città volesse un ospedale. I burocrati avevano sviluppato l'abitudine di risolvere ogni problema sanitario costruendo qualcosa in maniera che un deputato potesse dire: 'Ecco quello che ho fatto!' Non aveva alcun senso, ma tutti continuavano a farlo.»

I ricercatori hanno trovato abitudini istituzionali in quasi ogni organizzazione o azienda che hanno analizzato. «Gli individui hanno delle abitudini: i gruppi hanno delle routine» scrisse Geoffrey Hodgson, che ha dedicato un'intera carriera allo studio dei modelli organizzativi. «Le routine sono l'equivalente organizzativo delle abitudini.»¹⁰⁶

O'Neill riteneva che questo genere di abitudini fosse pericoloso. «In sostanza il processo decisionale veniva sostituito da processi che avvenivano senza pensarci.» Ma in altre agenzie, dove era in corso il cambiamento, le buone abitudini organizzative creavano successo.

Alcuni dipartimenti della NASA, ad esempio, si riorganizzarono introducendo deliberatamente routine organizzative che incoraggiavano gli ingegneri ad assumersi rischi maggiori. Quando i razzi senza equipaggio esplodevano al decollo, i capi di dipartimento applaudivano: tutti dovevano sapere che la loro divisione aveva fatto un tentativo e aveva fallito, ma almeno ci aveva provato. Alla fine, il centro di controllo delle missioni si riempiva di applausi ogni volta che qualcosa di costoso scoppiava. Era diventata un'abitudine

organizzativa.¹⁰⁷

Consideriamo ora il caso della Environmental Protection Agency, l'Agazia per la protezione dell'ambiente, istituita nel 1970. Il suo primo amministratore, William Ruckelshaus, elaborò volutamente alcune abitudini organizzative che incoraggiavano gli ispettori a mostrarsi aggressivi nel far rispettare le leggi. Quando i suoi avvocati proponevano di intentare un'azione legale, questa doveva essere sottoposta ad approvazione. Ma in mancanza di ciò si era autorizzati comunque a procedere.¹⁰⁸ Il messaggio era chiaro: l'EPA gratificava il comportamento aggressivo. A partire dal 1975, ogni anno l'EPA emanò più di millecinquecento nuove norme ambientali.¹⁰⁹

«Quando osservavo un altro settore dell'amministrazione, sembrava che queste abitudini spiegassero o meno il successo dell'agenzia» mi disse O'Neill. «Le agenzie migliori avevano colto l'importanza delle routine. Le agenzie peggiori erano guidate da persone che non ci avevano mai pensato, e poi si chiedevano perché nessuno seguisse i loro ordini.»

Nel 1977, dopo sedici anni a Washington, O'Neill

decise che era giunto il momento di smettere. Lavorava quindici ore al giorno sette giorni su sette, e sua moglie era stanca di crescere da sola i figli. O'Neill diede le dimissioni e venne assunto alla International Paper, la più grande cartaria del mondo. In seguito ne sarebbe diventato il presidente.

All'epoca alcuni suoi vecchi colleghi dell'amministrazione pubblica facevano parte del consiglio d'amministrazione di Alcoa. Quando la compagnia ebbe bisogno di un nuovo amministratore delegato, furono loro a fare il suo nome. O'Neill si ritrovò a compilare una lista delle priorità nel caso in cui avesse accettato l'incarico.

All'epoca Alcoa non navigava in buone acque. Era oggetto di critiche perché i suoi operai non erano abbastanza rapidi e i prodotti erano di bassa qualità. Ma O'Neill non indicò la qualità o l'efficienza fra le priorità più importanti. In una compagnia così grande e dalla storia così lunga non ci si può aspettare che tutti lavorino meglio e di più semplicemente facendo schioccare le dita. Il predecessore di O'Neill aveva tentato di imporre delle migliorie, ma si era trovato con quindicimila dipendenti in sciopero. Gli operai bruciavano dei

manichini vestiti da manager. «Alcoa non era una famiglia felice» mi confessò un dipendente che lavorava per l'azienda in quel periodo. «La situazione era estremamente difficile.»

O'Neill pensava che la sua priorità numero uno avrebbe dovuto essere qualcosa che tutti – sindacati e dirigenti – ritenessero importante. Era necessario individuare un obiettivo che avrebbe riavvicinato le parti, influenzando positivamente sul modo di lavorare e comunicare delle persone.

«Riflettei sulle questioni essenziali. Tutti hanno il diritto di uscire dal posto di lavoro sani come quando sono arrivati, giusto? Nessuno dovrebbe rischiare la vita per sfamare la propria famiglia. Questo è l'obiettivo su cui decisi di concentrarmi: cambiare le abitudini sulla sicurezza.»

In cima alla sua lista O'Neill scrisse «**SICUREZZA**» e si pose un obiettivo audace: zero infortuni. Non zero infortuni in fabbrica. Zero infortuni, punto. Il suo impegno sarebbe stato questo, a qualunque costo.

O'Neill decise di accettare l'incarico.

«Sono davvero contento di essere qui» disse O'Neill

davanti a una sala gremita di lavoratori di una fonderia del Tennessee alcuni mesi dopo essere entrato alla Alcoa. Non era andato tutto liscio. Wall Street era ancora nel panico. I sindacati erano preoccupati. Alcuni dei vicepresidenti di Alcoa erano piuttosto irritati per aver perso la corsa all'incarico più importante. E O'Neill continuava a parlare di sicurezza sul lavoro.

«Sono felice di poter trattare con voi su tutto» continuò O'Neill. Stava facendo un tour degli stabilimenti americani, dopo aver visitato gli impianti di altri trentuno paesi. «Ma c'è una cosa sulla quale non tratterò mai con voi, e questa cosa è la sicurezza. Nessuno può dire che non abbiamo fatto tutto il possibile per evitare gli infortuni sul lavoro. Se volete aprire una vertenza con me su questo argomento, siete destinati a perdere.»

Ovviamente nessuno voleva aprire una vertenza con O'Neill sulla sicurezza sul lavoro. I sindacati combattevano da anni per migliorare le norme sulla sicurezza. Nemmeno i manager ne volevano discutere, perché gli infortuni significavano un calo della produttività e un peggioramento del clima in azienda.

Tuttavia, ciò che molti non capivano era che il progetto di O'Neill avrebbe comportato la ristrutturazione più radicale nella storia di Alcoa. Secondo O'Neill, la chiave per proteggere i dipendenti di Alcoa era capire in primo luogo perché si verificavano gli infortuni. A questo scopo era necessario studiare il malfunzionamento del processo di produzione e assumere persone che istruissero i lavoratori sul controllo della qualità e i processi di lavorazione più efficienti: un lavoro fatto bene è anche più sicuro.

In altre parole, per proteggere i lavoratori Alcoa doveva diventare l'azienda produttrice di alluminio più efficiente al mondo.

Il progetto per la sicurezza di O'Neill era modellato sul circolo dell'abitudine. Il nuovo amministratore delegato identificò un segnale semplice: l'infortunio di un dipendente. Introdusse una routine automatica:¹¹⁰ quando un operaio subiva un infortunio, il responsabile dell'unità doveva fare rapporto a O'Neill entro ventiquattr'ore e presentare un piano affinché l'infortunio non si verificasse di nuovo.¹¹¹ E c'era una gratificazione. Solo chi si adeguava a questo sistema riceveva una promozione.

I responsabili di unità erano sempre impegnatissimi. Per contattare O'Neill nel giro di ventiquattr'ore dovevano informarsi dell'incidente presso i loro vice in tempi brevissimi. Così i vice dovevano essere costantemente in contatto con i capireparto. E i capireparto dovevano far sì che gli operai li avvisassero appena notavano un problema e tenessero a portata di mano un elenco di suggerimenti: in questo modo, quando il vice chiedeva un piano d'intervento, lo stabilimento disponeva già di una serie di possibili rimedi.

Per far sì che tutto questo accadesse, ogni unità doveva costruire nuovi sistemi di comunicazione che semplificassero e rendessero più rapido il flusso di informazioni dai livelli più bassi ai dirigenti. Per accogliere il programma sulla sicurezza di O'Neill, la rigida gerarchia della compagnia doveva essere rivoluzionata. O'Neill stava davvero introducendo nuove abitudini aziendali.



Circolo delle abitudini istituzionali di Alcoa

Mentre i modelli di sicurezza si trasformavano, il cambiamento interessò con sorprendente rapidità anche altri aspetti della compagnia. Norme contro le quali i sindacati lottavano da decenni – come la misurazione della produttività dei lavoratori – improvvisamente vennero accettate: tali parametri aiutavano tutti a capire quando una parte del processo di produzione cominciava a non funzionare, costituendo così un rischio per la sicurezza. Politiche alle quali i manager si opponevano da sempre – ad esempio dare la possibilità ai lavoratori di chiudere una linea di produzione se il ritmo diventava troppo pesante – ora venivano accettate di buon grado: questo era il modo migliore per

prevenire gli infortuni. Alcuni dipendenti scoprirono che le abitudini alla sicurezza influivano su altri aspetti della loro vita.

«Due o tre anni fa ero in ufficio e guardavo fuori dalla finestra verso il ponte sulla Nona Strada. C'erano alcuni operai che lavoravano senza seguire le corrette procedure di sicurezza» mi raccontò Jeff Shockey, attuale direttore alla sicurezza di Alcoa. Uno di loro era in piedi sul guardrail, mentre un altro si teneva alla sua cintura. Non usavano imbracature o funi di sicurezza. «Lavoravano per una ditta che non aveva nulla a che fare con noi, ma senza pensarci mi alzai, feci cinque rampe di scale, corsi fino al ponte e dissi a quei tizi: 'Ehi, state rischiando la vita, dovete usare le imbracature e l'equipaggiamento di sicurezza'. Gli uomini mi spiegaronò che il loro capo si era dimenticato di portare l'equipaggiamento.» Allora Shockey chiamò la sede locale dell'ufficio per la protezione contro gli infortuni e chiese l'intervento di un ispettore.

«Un altro dirigente mi disse che un giorno si era fermato a uno scavo stradale vicino a casa sua perché non avevano puntellato le pareti. Diede a tutti una lezione sull'importanza di rispettare le

procedure appropriate. Era il fine settimana, eppure si era fermato, con i figli in macchina, per spiegare ai dipendenti comunali la puntellatura degli scavi. Non è una cosa naturale, ma è proprio questo il punto. Ora ci comportiamo così senza pensarci.»

O'Neill non aveva mai promesso che porre l'attenzione sulla sicurezza sul lavoro avrebbe incrementato i profitti di Alcoa. Tuttavia, man mano che le nuove routine si diffondevano nell'organizzazione, i costi si abbassavano, la qualità migliorava e la produttività saliva alle stelle. Se gli schizzi di metallo fuso provocavano infortuni ai lavoratori, il sistema di colata veniva riprogettato, diminuendone il numero. In più, per l'azienda era un risparmio, poiché andava persa una percentuale inferiore di materia prima. Se un macchinario continuava a rompersi, veniva sostituito, riducendo il rischio che il braccio di un operaio finisse fra gli ingranaggi. Inoltre, la qualità del prodotto era superiore: come Alcoa stava scoprendo, il cattivo funzionamento delle apparecchiature si rifletteva negativamente sulla qualità dell'alluminio.

I ricercatori hanno riscontrato dinamiche simili in molti altri scenari, fra cui la vita degli individui.

Un esempio è offerto dagli studi condotti nell'ultimo decennio che prendono in esame l'impatto dell'esercizio fisico sulle routine quotidiane.¹¹² Quando l'esercizio fisico diventa un'abitudine, anche se non viene praticato molto spesso, ad esempio una volta alla settimana, cambiano anche altri modelli. Spesso le persone neppure se ne accorgono. In molti casi, chi fa attività fisica migliora la propria alimentazione, ottiene un rendimento più elevato in campo professionale, fuma di meno e si mostra più paziente con i colleghi e i familiari, usa con minore frequenza la carta di credito e afferma di sentirsi meno stressato. Non è del tutto chiaro il motivo. Ma per molte persone l'esercizio fisico è un'abitudine chiave che innesca un cambiamento di ampia portata. «L'esercizio fisico amplifica i suoi effetti» mi disse James Prochaska, della University of Rhode Island. «L'esercizio fisico rende più accessibili altre buone abitudini.»

Alcuni studi hanno documentato che nelle famiglie in cui si cena abitualmente insieme i figli sono più bravi nello svolgimento dei compiti, ottengono voti più alti, mostrano un maggiore controllo emotivo e una maggiore fiducia in se stessi.¹¹³ Rifare il letto

ogni mattina è correlato con una maggiore produttività, un senso di maggior benessere e una gestione migliore del proprio denaro.¹¹⁴ Un pasto in famiglia o un letto in ordine *non sono la causa* di voti più alti o di spese più oculate, ma in qualche modo innescano una reazione a catena che introduce altre buone abitudini.

Modificando o coltivando abitudini chiave, è possibile provocare cambiamenti pervasivi. Tuttavia, identificare le abitudini chiave può essere complicato, perché per trovarle bisogna sapere dove guardare. Scoprire abitudini chiave significa cercare certe caratteristiche. Le abitudini chiave coincidono con i «piccoli traguardi», come vengono definiti nella letteratura accademica, e contribuiscono al rafforzamento di altre abitudini con la creazione di nuove strutture: in altre parole, il cambiamento diventa contagioso.

Ma come hanno scoperto O'Neill e molti altri, colmare la distanza tra la comprensione di quei principi e il loro impiego richiede una certa astuzia.

II

La mattina del 13 agosto 2008 la sveglia di Michael Phelps suonò alle sei e trenta del mattino: il nuotatore sguscio fuori dal suo letto nel villaggio olimpico di Pechino e si calò immediatamente nella sua routine.

Indossò la tuta e andò a fare colazione. Nei giorni precedenti aveva già vinto tre medaglie d'oro – in tutto nove nella sua carriera – e quel giorno aveva in programma due gare. Alle sette era in mensa a divorare il menu consueto dei giorni di gara: uova, avena e quattro frullati energetici che gli fornivano una parte delle seimila calorie che avrebbe consumato nelle sedici ore successive.¹¹⁵

La prima gara di Phelps, i 200 farfalla, la competizione più dura, era in programma per le dieci. Due ore prima di salire sui blocchi cominciò il programma di stretching, a partire dalle braccia, poi la schiena e infine le caviglie, più flessibili di quelle di una ballerina classica. Alle otto e trenta entrò in acqua per le prime vasche di riscaldamento, 800 metri misti, seguiti da 600 metri di piedi, 400 metri con un galleggiante tra le gambe, 200 metri

stile libero e una serie di sprint di 25 metri per aumentare il battito cardiaco. L'allenamento durò esattamente quarantacinque minuti.

Alle nove e quindici Phelps uscì dall'acqua e cominciò a strizzarsi nell'LZR Racer, un costume integrale strettissimo: ci volevano venti minuti per entrarci. Poi indossò le cuffie e ascoltò il mix di musica hip-hop che ascoltava prima di ogni gara, e aspettò.

Phelps aveva iniziato a nuotare all'età di sette anni per sfogare un po' dell'energia che faceva impazzire la madre e le maestre. Quando Bob Bowman, un allenatore di nuoto del posto, aveva notato la lunghezza del busto, le mani grandi e le gambe relativamente corte (che oppongono una resistenza minore in acqua) si era reso conto che il ragazzo poteva diventare un campione. Ma Phelps era emotivo, e non riusciva a mantenere la calma prima delle gare. I genitori stavano divorziando e lui aveva difficoltà ad affrontare lo stress. Allora Bowman aveva acquistato un libro di esercizi di rilassamento e aveva chiesto alla madre di Phelps di leggerglieli a voce alta ogni sera. Il libro conteneva istruzioni che Michael utilizzava per tendere e

rilassare ogni parte del corpo prima di addormentarsi, come ad esempio: «Stringete la mano destra a pugno e poi rilasciate. Immaginate la tensione che si scioglie».

Bowman credeva che nel nuoto la chiave per vincere fosse creare le giuste routine. Sapeva che Phelps aveva un fisico perfetto per la piscina. Ma per gareggiare alle Olimpiadi è necessaria anche una muscolatura perfetta. Bowman aveva notato che Phelps, per quanto molto giovane, aveva una predisposizione all'ossessività che lo rendeva un atleta ideale. Del resto, tutti coloro che eccellono mostrano tratti di ossessività.

Ma quello che Bowman poteva dare a Phelps erano le abitudini che ne avrebbero fatto il nuotatore più forte dal punto di vista mentale. Michael non doveva tenere sotto controllo ogni aspetto della sua vita, ma identificare alcune abitudini specifiche prive di alcun legame con il nuoto e che avrebbero permesso di ottenere l'atteggiamento mentale corretto. Bowman elaborò una serie di routine che il suo allievo poteva praticare per raggiungere una maggiore concentrazione prima di ogni gara e conquistare quei vantaggi impercettibili che, in uno

sport dove anche pochi millisecondi possono significare la vittoria, avrebbero fatto la differenza.

Ad esempio, quando Phelps era ancora ragazzo, alla fine di ogni allenamento Bowman gli diceva di andare a casa e di «guardare la cassetta. Guardala prima di andare a dormire e quando ti svegli».

La «cassetta» non era reale. Era la visualizzazione mentale della gara perfetta. Ogni sera prima di addormentarsi e ogni mattina prima di alzarsi Phelps si immaginava mentre si tuffava dai blocchi e, al rallentatore, nuotava senza alcuna sbavatura. Visualizzava le bracciate, le pareti della piscina, le virate e l'arrivo. Immaginava la scia alle sue spalle, l'acqua che sgocciolava dalle labbra mentre la bocca fendeva la superficie, che cosa avrebbe provato strappandosi la calotta all'arrivo. Stava a letto con gli occhi chiusi e guardava tutta la gara, i più piccoli dettagli, ripetutamente, finché non ne imparava a memoria ogni secondo.

Durante gli allenamenti, quando Bowman ordinava a Phelps di nuotare con la velocità della gara, gli gridava «Metti la cassetta!» e Phelps spingeva più che poteva. Mentre fendeva l'acqua, gli sembrava che la tensione si allentasse. Lo aveva

fatto così tante volte nella sua testa che, ora, pareva automatico. Eppure funzionava, e lui nuotava sempre più veloce. Alla fine, prima di una gara Bowman doveva solo sussurrare «Tieni pronta la cassetta», Michael si calmava e non ce n'era più per nessuno.

Dopo aver stabilito alcune routine di base nella vita di Phelps, tutte le altre abitudini – la dieta e i programmi di allenamento, lo stretching e i cicli del sonno – si calibravano di conseguenza. Nella letteratura accademica, l'efficacia di queste abitudini chiave viene ricondotta ai cosiddetti «piccoli traguardi».

I «piccoli traguardi» sono in relazione con l'introduzione di cambiamenti pervasivi grazie alle abitudini chiave. Una mole enorme di ricerche ha dimostrato il potere straordinario dei piccoli traguardi, e un'influenza sproporzionata che esercitano sul conseguimento delle vittorie. «I piccoli traguardi sono l'applicazione costante di un piccolo vantaggio» scrisse un professore della Cornell University nel 1984. «Una volta raggiunto un piccolo traguardo, si mettono in moto forze che favoriscono un altro piccolo traguardo.»¹¹⁶ I piccoli

traguardi alimentano cambiamenti trasformativi moltiplicando vantaggi insignificanti in modelli che convincono le persone della possibilità di raggiungere facilmente risultati ancora più grandi.¹¹⁷

Ad esempio, quando le organizzazioni per i diritti degli omosessuali organizzarono le prime dimostrazioni contro l'omofobia alla fine degli anni Sessanta, i loro sforzi iniziali produssero solo una serie di fallimenti. Facevano pressione perché venissero abrogate le leggi che perseguivano gli omosessuali, ma nelle assemblee legislative degli stati subivano sconfitte durissime. Gli insegnanti si sforzavano di predisporre curricoli specifici per gli studenti gay, ma venivano licenziati perché sembravano suggerire che si dovesse abbracciare l'omosessualità. Sembrava che gli scopi più ambiziosi della comunità gay – la fine della discriminazione e delle persecuzioni da parte della polizia, e convincere l'American Psychiatric Association a non definire più l'omosessualità una malattia mentale – fossero fuori dalla loro portata.¹¹⁸

Poi, all'inizio degli anni Settanta, la Task Force on Gay Liberation della American Library Association decise di concentrarsi su uno scopo

modesto: convincere la Library of Congress a riclassificare i libri sul movimento di liberazione dei gay da HQ 71-471 («Relazioni sessuali anormali, compresi i crimini sessuali») in un'altra categoria meno infamante.¹¹⁹

Nel 1972, dopo aver ricevuto una lettera che sollecitava la nuova classificazione, la Library of Congress accettò di modificare la classificazione creando appositamente un'altra categoria, HQ 76.5 («Omosessualità, lesbismo. Movimento di liberazione dei gay. Movimento omofilo»). Era una modifica di scarsa rilevanza di una vecchia abitudine istituzionale sulla collocazione dei libri, ma l'effetto fu elettrizzante. La notizia della nuova politica si diffuse in tutto il paese. Le organizzazioni per i diritti dei gay, adducendo quella vittoria, aprirono campagne di raccolta fondi. In pochi anni politici dichiaratamente gay erano candidati per incarichi pubblici in California, nello stato di New York, nel Massachusetts e nell'Oregon, e molti di loro citavano come fonte la decisione della Library of Congress. Nel 1973 la American Psychiatric Association, dopo anni di dibattito interno, riscrisse la definizione di omosessualità, che non costituiva

più una patologia psichiatrica – aprendo la strada alle leggi statali che giudicavano illegali le discriminazioni contro le persone in base al loro orientamento sessuale.

E tutto era cominciato con un piccolo traguardo.

«I piccoli traguardi non si combinano in una forma netta, lineare, seriale, in cui ogni passo ci avvicina ulteriormente a uno scopo preciso» scrisse Karl Weick, un'autorità nel campo della psicologia del lavoro. «Più spesso, i piccoli traguardi non seguono un certo ordine [...] sono più simili a microesperimenti che mettono alla prova teorie implicite su resistenza e opportunità, mettendo in luce sia le risorse sia gli ostacoli, prima che il processo si metta in moto.»

È precisamente quanto è accaduto a Michael Phelps. Quando Bob Bowman iniziò a lavorare con Phelps e la madre sulle abitudini chiave di visualizzazione e rilassamento, né lui né l'atleta avevano idea di quello che stavano facendo.¹²⁰

«Facevamo esperimenti, cercavamo cose diverse finché non saltava fuori qualcosa che funzionava» mi raccontò Bowman. «Alla fine pensammo che fosse meglio concentrarsi su questi piccoli successi e

trasformarli in stimoli mentali. Li inserivamo in una routine. Prima di ogni gara eseguiamo un rituale che dà a Michael la sensazione di costruire la vittoria. Se chiedessi a Michael che cosa gli passa per la testa prima della gara, ti direbbe che non sta pensando a nulla. Sta solo seguendo il programma. In effetti non è così. Piuttosto, è come se le sue abitudini avessero assunto il controllo. Quando è il momento della gara, Michael è già a metà del percorso, e ha già vinto i passi precedenti. Ogni esercizio di stretching è andato come previsto. Le vasche di riscaldamento sono andate proprio come erano state visualizzate. Michael ascolta esattamente la musica che si aspetta. La gara vera e propria è solo una fase di un programma che è cominciato la mattina presto, e che prevede solo vittorie. Vincere la gara è un'estensione naturale di tutto questo.»

Ma torniamo a Pechino. Mancavano quattro minuti al via, e Phelps era in piedi dietro il suo blocco di partenza. Saltellava appena sulle punte. Quando lo speaker annunciò il suo nome, Michael salì sul blocco, poi scese, come fa sempre prima di una gara. Oscillò le braccia tre volte, come fa sempre prima di ogni gara dall'età di dodici anni. Prese posizione e,

al colpo di pistola, si tuffò.

Appena toccata l'acqua Phelps si accorse che qualcosa non andava. C'era dell'umidità all'interno degli occhialini. La sua speranza era che nel corso della gara non diventasse un grosso problema.

Alla seconda virata, però, ormai vedeva tutto sfocato, e poco prima della terza virata, all'ultima vasca, gli occhialini erano pieni d'acqua. Michael non vedeva più nulla. Non vedeva la linea sul fondo della piscina, né la T nera che segnalava l'arrivo. Non vedeva quante bracciate gli restavano. Non vederci più nel bel mezzo di una finale olimpica avrebbe gettato nel panico qualunque nuotatore.

Ma Phelps era tranquillo.

Il resto della giornata era andato secondo i piani. Gli occhialini difettosi erano un contrattempo poco importante, e lui era preparato anche a questo. Una volta, nel Michigan, Bowman l'aveva fatto nuotare al buio. L'allenatore pensava che Michael dovesse essere pronto a qualsiasi sorpresa. Alcune «cassette» nella sua mente prevedevano scenari simili, e lui sapeva come reagire a un difetto negli occhialini. All'inizio dell'ultima vasca Phelps sapeva già quante bracciate avrebbe richiesto lo

sforzo finale – diciannove o venti, forse ventuno – e aveva cominciato a contare. Mentre nuotava a tutta velocità si sentiva totalmente rilassato. A metà vasca aumentò lo sforzo: il rush finale era una delle sue armi principali per schiacciare gli avversari. Diciotto bracciate dopo capì che era quasi all'arrivo. Sentiva l'urlo della folla, ma non vedendo nulla non sapeva se applaudissero lui o un altro concorrente. Diciannove, venti. Capì che ne serviva un'altra. Glielo diceva la cassetta nella testa. Con la ventunesima, lunghissima bracciata toccò la parete. Aveva calcolato il tempo alla perfezione. Strappandosi gli occhialini guardò in alto, verso il tabellone. Diceva «WR» – record mondiale – vicino al suo nome. Aveva vinto un altro oro.

Dopo la gara un giornalista gli chiese come si era sentito a nuotare alla cieca. «Proprio come mi immaginavo» rispose Phelps. Era l'ennesima vittoria in una vita piena di piccoli traguardi raggiunti. [121](#)

Sei mesi dopo la nomina ad amministratore delegato di Alcoa, Paul O'Neill ricevette una telefonata in piena notte. Era il direttore di una fabbrica in

Arizona, in preda al panico: una pressa di estrusione aveva smesso di funzionare e un operaio assunto poche settimane prima – un ragazzo a cui serviva un lavoro affinché la moglie incinta ricevesse l’assistenza sanitaria – aveva cercato di ripararla. Il giovane aveva scavalcato la parete gialla di sicurezza che circondava l’alloggiamento della pressa. Un pezzo di alluminio si era incastrato nel cardine di un grosso braccio oscillante, bloccandolo. L’uomo aveva sollevato il rottame di alluminio e l’aveva rimosso. Dietro di lui il braccio meccanico aveva ripreso a muoversi e aveva colpito l’operaio al capo, frantumandogli il cranio e uccidendolo sul colpo.¹²²

Quattordici ore dopo O’Neill organizzò una riunione d’emergenza con tutti i dirigenti dell’impianto e i funzionari più importanti a Pittsburgh. L’incidente venne ricostruito minuziosamente. Le registrazioni video vennero esaminate più volte. O’Neill e i suoi collaboratori individuaronero i numerosi errori che avevano portato all’infortunio mortale: due capireparto avevano visto l’uomo scavalcare la barriera ma non l’avevano fermato; il programma di addestramento della

fabbrica non sottolineava a sufficienza che gli operai non sarebbero stati ritenuti responsabili del guasto; gli operai non sapevano che, prima di tentare la riparazione, avrebbero dovuto rivolgersi a un caporeparto; non c'erano sensori che bloccassero automaticamente la pressa nel caso in cui qualcuno fosse entrato nell'alloggiamento.

«Abbiamo ucciso noi quest'uomo» dichiarò O'Neill con aria risoluta. «È un fallimento della mia leadership. Ho causato io la sua morte. Ed è un fallimento di tutti voi nella catena di comando.»

I dirigenti presenti erano sconcertati. Certo, si era verificato un tragico incidente, ma era normale per un'azienda delle proporzioni di Alcoa. Era una multinazionale in cui gli operai lavoravano con metalli incandescenti e macchinari pericolosi. «Paul era arrivato come un outsider, e molti erano scettici quando parlava di sicurezza» mi disse Bill O'Rourke, un alto dirigente. «Pensavamo che tutto questo sarebbe durato qualche settimana, e che poi si sarebbe concentrato su altro. Ma quell'incontro fu davvero uno choc per tutti. Era serio sull'argomento, ed era disposto a lavorare di notte per preoccuparsi di un dipendente che non aveva mai incontrato. Fu

allora che le cose cominciarono a cambiare.»

Meno di una settimana dopo quella riunione tutte le balaustre di sicurezza degli impianti Alcoa vennero ridipinte di un giallo brillante, e le politiche sulla sicurezza vennero riscritte. I responsabili invitavano i dipendenti a suggerire gli interventi di manutenzione, e i regolamenti vennero chiariti in modo che nessuno tentasse riparazioni pericolose. Con l'introduzione di questi nuovi criteri di vigilanza, il tasso di infortuni calò rapidamente e in modo significativo. Alcoa aveva ottenuto un piccolo traguardo.

O'Neill aveva colto un'opportunità.

«Voglio congratularmi con tutti voi perché siete riusciti a far diminuire gli incidenti, in meno di due settimane» scrisse in una comunicazione interna che fece distribuire a tutti i dipendenti. «Non dovremmo festeggiare perché abbiamo rispettato i regolamenti o abbassato una percentuale. Dovremmo festeggiare perché abbiamo salvato delle vite.»

I lavoratori fecero delle copie della nota e la appesero nei loro armadietti. Qualcuno dipinse un murale di O'Neill sulla parete di una fonderia, riportando un brano della sua comunicazione. Come

le routine di Michael Phelps non avevano niente a che fare con il nuoto ma lo condussero alla vittoria, così gli sforzi di O'Neill provocarono un effetto valanga su altri cambiamenti non collegati con la sicurezza, ma che tuttavia produssero profonde trasformazioni.

«Dicevo agli operai: 'Se la vostra direzione non si preoccupa delle questioni della sicurezza, potete chiamarmi a casa. Questo è il mio numero» raccontò O'Neill. «E i lavoratori cominciarono a chiamare, ma non volevano parlare di incidenti. Volevano parlare di grandi idee, ma di tutt'altro tipo.»

Ad esempio, in uno stabilimento Alcoa che produceva rivestimenti d'alluminio per l'edilizia, da anni i dirigenti cercavano di indovinare i colori alla moda, ma puntualmente sbagliavano. Pagavano milioni dollari a dei consulenti per scegliere le tinte e, sei mesi dopo, il magazzino era pieno di «giallo brillante» mentre era rimasto senza «verde scuro», la cui richiesta si era improvvisamente impennata. Un giorno un operaio avanzò una proposta, che venne subito trasmessa al direttore generale: se avessero raggruppato tutte le macchine verniciatrici, avrebbero potuto sostituire più velocemente i

pigmenti e rispondere in tempi più brevi ai mutamenti della domanda. In un anno i profitti dei rivestimenti in alluminio raddoppiarono.

I piccoli traguardi introdotti da O'Neill con l'attenzione alla sicurezza avevano creato un clima in cui potevano emergere nuove idee.

«Si scoprì che questo ragazzo aveva pensato all'idea della verniciatura dieci anni prima, ma non l'aveva detto a nessuno della direzione» mi rivelò un dirigente Alcoa. «Poi pensò: parliamo sempre di interventi per la sicurezza, perché non proporre anche quest'*altra* idea? È come se ci avesse dato i numeri per vincere la lotteria.»

III

Quando il giovane O'Neill lavorava per l'amministrazione pubblica ed era stato incaricato di analizzare la spesa federale sulla sanità, una delle questioni principali che preoccupavano i funzionari era la mortalità infantile. In quel momento gli Stati Uniti erano uno dei paesi più ricchi al mondo.

Eppure il tasso di mortalità infantile era più elevato della maggior parte dei paesi europei e di alcune zone del Sud America. Soprattutto nelle aree rurali si segnalava un numero sconcertante di decessi prima dei dodici mesi di età.¹²³

O'Neill doveva scoprire perché. Chiese alle altre agenzie federali di esaminare i dati sulla mortalità infantile. Ogni volta che qualcuno tornava con una risposta, lui poneva un'altra domanda cercando di andare più a fondo, di capire il problema alla radice. Faceva letteralmente impazzire i suoi collaboratori insistendo all'infinito per saperne di più, per capire che cosa accadeva *veramente*. «Adoro Paul O'Neill, ma non lavorerei più con lui per tutto l'oro del mondo» mi confessò un funzionario.

Ad esempio, alcune indagini suggerivano che la causa più rilevante di mortalità infantile fossero le nascite premature. E la ragione per cui i bambini nascevano prematuri era che le madri soffrivano di malnutrizione durante la gravidanza. Dunque, per abbassare il tasso di mortalità infantile occorreva migliorare la dieta delle madri. Semplice, no? Ma per risolvere il problema della malnutrizione le

donne dovevano migliorare la dieta *prima* della gravidanza. Quindi il governo doveva informare le donne sulla nutrizione prima che diventassero sessualmente attive. I funzionari statali dovevano inserire l'argomento nei programmi delle scuole superiori.

Tuttavia O'Neill scoprì che molti insegnanti delle superiori nelle aree rurali non disponevano delle conoscenze di biologia necessarie per trattare l'argomento della nutrizione. L'amministrazione dovette rivedere i programmi dei college che formavano gli insegnanti e fornire loro una base più sicura in biologia affinché potessero insegnare nutrizione alle studentesse delle superiori: queste ragazze avrebbero seguito una dieta migliore prima di cominciare la loro attività sessuale e prima di avere figli.

Così i funzionari che lavoravano con O'Neill scoprirono che all'origine dell'elevato tasso di mortalità infantile c'era la preparazione inadeguata degli insegnanti. Medici o funzionari della sanità non avrebbero mai suggerito di modificare la formazione degli insegnanti per combattere la mortalità infantile. Non si sarebbero resi conto del nesso tra i due

aspetti. Oggi la mortalità infantile negli Stati Uniti si è abbassata del 68 per cento rispetto a quando O'Neill iniziò il suo lavoro.¹²⁴

Le esperienze di O'Neill con la mortalità infantile illustrano la seconda modalità con cui le abitudini chiave favoriscono il cambiamento: creare strutture che permettano lo sviluppo delle abitudini. Nel caso delle morti premature, il cambiamento dei programmi di studio dei college dove venivano formati gli insegnanti innescò una reazione a catena che gradualmente avrebbe coinvolto l'istruzione e la dieta delle ragazze delle aree rurali. L'abitudine di O'Neill di insistere affinché i funzionari cercassero l'origine effettiva di un problema aveva riconfigurato il punto di vista dell'amministrazione su un problema come la mortalità infantile.

La stessa cosa può accadere nella vita delle persone. Ad esempio, fino a una ventina d'anni fa si pensava che il modo migliore per perdere peso fosse cambiare radicalmente la propria vita. Ai pazienti obesi i medici prescrivevano diete rigide e sedute di psicoterapia – anche con frequenza quotidiana – e suggerivano loro di iscriversi in palestra e di modificare tutte le loro routine quotidiane, ad

esempio facendo le scale a piedi anziché prendere l'ascensore. Solo scuotendo dalle fondamenta la vita dei pazienti obesi sarebbe stato possibile modificarne le cattive abitudini.

Ma quando i ricercatori studiavano l'efficacia di questi metodi a lungo termine scoprivano che erano un fallimento. I pazienti usavano le scale per alcune settimane, ma poco tempo dopo era diventata una scocciatura. Cominciavano le diete e si iscrivevano in palestra,¹²⁵ ma esaurito l'entusiasmo iniziale tornavano al vecchio regime alimentare e all'abitudine di piazzarsi davanti al televisore. Introdurre così tanti cambiamenti contemporaneamente rendeva impossibile consolidarne anche uno solo.

Poi, nel 2009, un gruppo di ricercatori finanziati dai National Institutes of Health pubblicò i risultati di una ricerca su un approccio diverso alla perdita di peso.¹²⁶ Erano stati riuniti milleseicento obesi ed era stato chiesto loro di concentrarsi su tutto quello che mangiavano almeno un giorno alla settimana e di prenderne nota.

All'inizio vi furono delle difficoltà. I soggetti si dimenticavano di annotare ciò che mangiavano,

oppure si concedevano degli spuntini senza prenderne nota. Tuttavia, lentamente, cominciarono a tenere traccia dei pasti una volta alla settimana – e in qualche caso più spesso. Molti dei soggetti selezionati tenevano un registro giornaliero dei pasti, e infine divenne un’abitudine. Poi accadde qualcosa di inaspettato. I soggetti iniziarono a prestare attenzione a quanto annotavano nel diario, individuando dei modelli di cui non sospettavano l’esistenza. Alcuni scoprirono di fare sempre uno spuntino intorno alle dieci del mattino, e così tenevano una mela o una banana sulla scrivania per quell’ora. Altri usavano il diario per elaborare i prossimi menu, e all’ora di cena mangiavano i cibi sani che avevano indicato, anziché il cibo spazzatura che trovavano nel frigorifero.

I ricercatori non avevano suggerito nessuno di questi comportamenti. Avevano semplicemente chiesto a tutti i partecipanti di prendere nota di ciò che mangiavano una volta alla settimana. Ma questa abitudine chiave – tenere un diario della propria alimentazione – aveva stabilito una struttura in grado di innescare altre abitudini. Dopo sei mesi, i soggetti che avevano registrato quotidianamente le proprie

abitudini alimentari avevano perso il doppio del peso rispetto agli altri.

«Dopo un po' il diario mi è entrato in testa» mi raccontò uno di loro. «Ho cominciato a pensare ai pasti in maniera diversa. Ho trovato un modo per pensare al cibo senza deprimermi.»¹²⁷

Qualcosa di simile era accaduto in Alcoa quando O'Neill ne aveva assunto la direzione. Come i diari sull'alimentazione fornivano una struttura che permetteva la formazione di altre abitudini, le abitudini sulla sicurezza di O'Neill avevano prodotto un'atmosfera in grado di favorire altri comportamenti positivi. Poco dopo il suo arrivo, O'Neill avanzò l'insolita richiesta di mettere in rete gli uffici di Alcoa sparsi per il mondo. Erano i primi anni Ottanta, e non era un'innovazione così diffusa. O'Neill giustificava l'iniziativa sostenendo che fosse essenziale allestire un *data system* sulla sicurezza dove i manager potessero condividere i suggerimenti: Alcoa sviluppò uno dei primi sistemi mondiali di e-mail aziendale.

O'Neill si collegava tutte le mattine e inviava messaggi per accertarsi che anche gli altri fossero collegati. Dapprima la rete veniva usata

principalmente per discutere le questioni relative alla sicurezza. In seguito, mentre l'uso della posta elettronica si diffondeva sempre di più, la rete divenne il veicolo di molte altre informazioni, come le condizioni del mercato locale, le quote di vendita, e altre questioni economiche. Ogni venerdì i dirigenti di alto livello dovevano inviare un rapporto che tutti avrebbero potuto leggere. Un manager in Brasile usava la rete per mandare a un collega di New York i dati sulle variazioni del prezzo dell'acciaio. Il manager di New York riceveva l'informazione e la trasformava subito in un profitto per Alcoa a Wall Street. Ben presto le e-mail divennero di uso comune. «Mandavo il mio rapporto sugli incidenti, e sapevo che tutti gli altri lo leggevano, e allora pensavo, perché non mandare informazioni sui prezzi, o sulle altre aziende?» mi disse un dirigente. «Era come se avessimo scoperto un'arma segreta. La concorrenza non poteva immaginare come facevamo.»

Quando l'uso del web si affermò ovunque, Alcoa era in una posizione di vantaggio. L'abitudine chiave di O'Neill – la sicurezza dei lavoratori – aveva prodotto una piattaforma che incoraggiava un'altra

consuetudine – le e-mail – anni prima della concorrenza.

Nel 1996 Paul O'Neill era in Alcoa da quasi dieci anni. La sua leadership era oggetto di studio alla Harvard Business School e alla Kennedy School of Government. Il suo nome circolava regolarmente come futuro segretario al Tesoro o alla Difesa. Dipendenti e sindacati lo apprezzavano. Sotto la sua guida il valore delle azioni Alcoa era raddoppiato. Ormai il suo successo era universalmente riconosciuto.

Nel maggio di quell'anno, nel corso di una riunione di azionisti a Pittsburgh, una suora benedettina si alzò e accusò O'Neill di mentire. Suor Mary Margaret rappresentava un gruppo di patrocinio sociale che si interessava degli stipendi e delle condizioni di lavoro nella fabbrica Alcoa di Ciudad Acuña, in Messico. Sosteneva che, mentre O'Neill esaltava le misure di sicurezza di Alcoa, i lavoratori in Messico si ammalavano a causa dei fumi nocivi.

«Non è vero» rispose O'Neill rivolgendosi al pubblico. Richiamò sul suo portatile i dati sulla

sicurezza della fabbrica messicana. «Vedete?» disse mostrando alla platea le elevate percentuali in fatto di sicurezza, osservanza delle norme ambientali e questionari sulla soddisfazione dei dipendenti. Il direttore dell'azienda, Robert Barton, era uno dei manager più validi di Alcoa. Era con l'azienda da decenni ed era responsabile di alcune delle partnership più importanti di Alcoa. La suora disse alla platea che non dovevano fidarsi di O'Neill, poi si sedette.

Dopo la riunione O'Neill invitò suor Mary nel suo ufficio. L'ordine religioso della suora possedeva cinquanta azioni Alcoa, e da mesi chiedeva un voto degli azionisti su una risoluzione per riconsiderare il comportamento della compagnia in Messico. O'Neill chiese a suor Mary se era stata di persona nelle fabbriche. No, rispose lei. Per essere sicuro, O'Neill chiese al direttore delle risorse umane della compagnia e al direttore dell'ufficio affari legali di recarsi in Messico per verificare cosa stesse succedendo.

Al loro arrivo i dirigenti controllarono le relazioni sugli incidenti dell'impianto di Acuña e trovarono i rapporti su un incidente che non erano

mai stati inviati a Pittsburgh. Alcuni mesi prima si era verificata una concentrazione di fumi all'interno di un edificio. Era un fatto relativamente poco importante. Il dirigente della fabbrica, Barton, aveva installato dei ventilatori per rimuovere i gas. Gli operai che si erano ammalati si erano ripresi del tutto nel giro di uno o due giorni.

Ma Barton non aveva mai fatto rapporto sui problemi di salute dei dipendenti.

Quando i dirigenti rientrarono a Pittsburgh e presentarono i risultati della loro indagine, O'Neill chiese solamente: «Bob Barton *sapeva* che quelle persone si erano ammalate?»

«Non abbiamo parlato con lui. Ma è ovvio, lo sapeva.»

Due giorni dopo Barton venne licenziato.

La sua uscita di scena fu una sorpresa per i non addetti ai lavori. Sui giornali veniva citato come uno dei dirigenti più validi della compagnia. Il suo allontanamento era un brutto colpo per importanti *joint ventures*.

Tuttavia all'interno di Alcoa nessuno si era sorpreso. L'episodio veniva interpretato come una conseguenza inevitabile della cultura introdotta da

O'Neill.

«È stato Barton a licenziare se stesso» mi disse uno dei suoi colleghi. «Non c'è stato nemmeno bisogno di pensarci.»

Ecco come le abitudini chiave incoraggiano il cambiamento diffuso: creano culture dove si radicano valori inediti. Le abitudini chiave facilitano le scelte difficili – come licenziare un alto dirigente – perché quando qualcuno viola questa cultura è chiaro che se ne deve andare. In qualche caso tutto ciò si concretizza in un lessico specifico, il cui uso diventa a sua volta un'abitudine in grado di definire un'organizzazione. Ad esempio, in Alcoa c'erano «programmi principali» e «filosofie della sicurezza», espressioni che racchiudevano sinteticamente un sistema di priorità, obiettivi e modi di pensare.

«Forse in un'altra azienda sarebbe stato difficile licenziare qualcuno che ci lavorava da tanto tempo» mi spiegò O'Neill. «Per me non è stato difficile. Era chiaro quello che prescrivevano i nostri valori. Barton è stato licenziato perché non aveva riferito dell'incidente, e di conseguenza nessuno aveva avuto l'opportunità di imparare qualcosa dall'accaduto.

Non rendere partecipi gli altri dell'opportunità di imparare è un peccato mortale.»

In ogni organizzazione si formano delle culture a causa delle abitudini chiave, che i leader ne siano consapevoli o meno. Ad esempio, uno studio su una classe di cadetti a West Point misurò la media dei voti, l'attitudine fisica, l'abilità militare e l'autodisciplina; correlando questi fattori con l'eventuale abbandono o il conseguimento del diploma, si scoprì però che tali fattori erano meno importanti di quella che i ricercatori chiamavano «grinta»,¹²⁸ definita come la tendenza a lavorare «energicamente per affrontare le sfide, mantenendo impegno e interesse negli anni nonostante fallimenti, ostacoli e battute d'arresto lungo il percorso».

L'aspetto più interessante della «grinta» è il modo in cui emerge, ossia a partire da una cultura che i cadetti creano per sé, spesso grazie alle abitudini chiave adottate a West Point. «Ci sono un mucchio di cose difficili in questa scuola» mi confessò un cadetto. «La prima estate viene chiamata 'camerata delle bestie', perché ti vogliono letteralmente tritare. Un sacco di gente abbandona prima che cominci l'anno scolastico. Ma appena sono arrivato sono

capitato in questo gruppo di ragazzi. Ogni mattina ci assicuravamo che tutti si sentissero forti. Se sono preoccupato o giù di morale, vado da loro e so che mi tireranno su. Siamo solo in nove, e ci chiamiamo ‘i moschettieri’. Senza di loro non penso che avrei resistito un mese in questo posto.»¹²⁹

I cadetti entrano a West Point armati di abitudini legate alla disciplina fisica e mentale. Queste risorse, tuttavia, servono solo ad arrivare fin lì. Per avere successo è necessaria un’abitudine chiave – come la riunione quotidiana dei «moschettieri» – in grado di formare una cultura, a sua volta uno strumento per superare gli ostacoli, anche quando siamo sotto pressione o dobbiamo prendere una decisione difficile.

Nel 2000 O’Neill lasciò Alcoa. Il neoeletto presidente George W. Bush lo nominò segretario al Tesoro.¹³⁰ O’Neill lasciò l’incarico due anni dopo, e oggi dedica la maggior parte del suo tempo a insegnare agli ospedali come focalizzarsi sulla sicurezza dei lavoratori e sulle abitudini chiave che possono ridurre il numero di casi di malasanità. Fa anche parte di vari consigli d’amministrazione.

Nel frattempo aziende e organizzazioni degli Stati Uniti hanno accolto l'idea di utilizzare le abitudini chiave per ristrutturare i luoghi di lavoro. Ad esempio, alla IBM Lou Gerstner ha ristrutturato l'azienda concentrandosi all'inizio su un'abitudine chiave: la ricerca e le routine di vendita. Presso la società di consulenza McKinsey & Company è stata inaugurata una cultura del miglioramento continuo attraverso l'abitudine chiave di estese analisi critiche interne e che riguardano ogni incarico. In Goldman Sachs esiste l'abitudine chiave di valutazione del rischio che sta alla base di ogni decisione.

Ma l'eredità di O'Neill è ancora viva anche in Alcoa. Perfino dopo le sue dimissioni il tasso di infortuni ha continuato a diminuire. Nel 2010 l'82 per cento dei luoghi di lavoro Alcoa non ha perso una giornata di lavoro a causa di infortuni, quasi un record. In media è più probabile che i lavoratori subiscano infortuni in un'azienda di software, o dove si producono cartoni animati, oppure in uno studio di commercialisti, che non trattando alluminio fuso in Alcoa.

«Quando sono stato nominato direttore di

fabbrica» mi disse Jeff Shockey, dirigente di Alcoa, «il primo giorno che sono entrato nel parcheggio ho visto che tutti gli spazi vicino agli ingressi principali erano riservati. Il capo di questo o il capo di quello. La gente importante aveva i parcheggi migliori. La prima cosa che ho fatto allora è stata di dire al direttore della manutenzione di cancellare tutti i titoli. Volevo che chiunque venisse a lavorare prima avesse il posto migliore. Il messaggio è stato recepito da tutti: ogni persona era importante. Era un'estensione di quello che Paul faceva per la sicurezza sul lavoro. La fabbrica ha avuto una specie di scossa. Ben presto tutti hanno cominciato a venire prima al lavoro.»

Capitolo 5

Starbucks e l'abitudine del successo

Quando la forza di volontà diventa automatica

I

La prima volta che Travis Leach vide il padre in overdose aveva nove anni. La sua famiglia si era appena trasferita in un piccolo appartamento in fondo a un vicolo, l'ultimo di una serie apparentemente infinita di traslochi. Dopo aver ricevuto la notifica dello sfratto, erano stati costretti a lasciare la casa precedente nel cuore della notte, gettando tutto quello che avevano nei sacchi neri della spazzatura. Il padrone di casa si lamentava che c'era troppa gente che andava e veniva di notte.

Troppo rumore.

In passato capitava che Travis tornasse da scuola e trovasse le stanze perfettamente riordinate, gli avanzi meticolosamente riposti nel frigo e le confezioni di salsa piccante e ketchup nei loro contenitori. Capiva che i genitori avevano temporaneamente abbandonato l'eroina per altra roba più scadente e avevano passato la giornata nella frenesia delle pulizie. Di solito finiva male. Travis si sentiva più sicuro quando la casa era sottosopra e i suoi genitori erano sul divano, gli occhi semichiusi a guardare i cartoni animati. Questo era l'effetto dell'eroina.

Il padre di Travis era un uomo tranquillo. Amava cucinare e, a parte un periodo trascorso in marina, aveva sempre vissuto nel raggio di pochi chilometri dai suoi genitori, a Lodi, una cittadina della California. Sua madre, invece, all'epoca dell'ultimo trasloco, era in prigione per possesso di eroina e prostituzione. I genitori di Travis erano tossicodipendenti occasionali (*functional addict*), e la famiglia riusciva a mantenere una parvenza di normalità. D'estate andavano in campeggio e quasi ogni venerdì sera assistevano alle partite di softball

della sorella o del fratello di Travis. Quando aveva quattro anni Travis era andato a Disneyland con il padre e per la prima volta in vita sua era stato fotografato da un addetto del parco. La macchina fotografica di famiglia era stata venduta a un banco di pegni anni prima.

Quella mattina Travis e suo fratello stavano giocando in salotto, sulle coperte che ogni sera stendevano sul pavimento per dormire. Suo padre stava per preparare i pancake quando era andato in bagno con tutto l'occorrente per bucarsi. Pochi istanti dopo uscì, tornò in cucina, aprì il frigo per prendere le uova e crollò sul pavimento. I figli lo trovarono in preda alle convulsioni, il volto cianotico.

I fratelli di Travis avevano già visto il padre in overdose e sapevano cosa fare. Suo fratello girò il padre su un fianco, mentre la sorella gli apriva la bocca per impedirgli di soffocarsi con la lingua e diceva a Travis di correre dai vicini e chiedere di usare il telefono per chiamare il pronto intervento.

«Mi chiamo Travis. Mio papà è svenuto, e non sappiamo che cosa è successo. Non respira» mentì Travis al centralinista della polizia. Anche se aveva

nove anni, sapeva perché suo padre perdeva conoscenza. Non voleva dirlo davanti ai vicini. Tre anni prima un amico del padre era morto nel loro seminterrato dopo essersi fatto. Quando gli infermieri avevano portato via il cadavere, i vicini avevano guardato Travis e sua sorella con gli occhi sbarrati mentre tenevano la porta aperta per la barella. Il cugino di un vicino di casa aveva un figlio che frequentava la stessa classe di Travis, e subito a scuola l'avevano saputo tutti.

Dopo aver telefonato, Travis andò nel vicolo ad aspettare l'ambulanza. Suo padre venne curato in ospedale quella mattina, incriminato alla stazione di polizia nel pomeriggio e all'ora di cena era già a casa a cucinare gli spaghetti. Travis avrebbe compiuto dieci anni alcune settimane dopo.

All'età di sedici anni Travis abbandonò la scuola. «Ero stanco di sentirmi dare del frocio, stanco di quelli che mi seguivano a casa e mi tiravano addosso qualunque cosa. Mi sembrava che tutto mi stesse crollando addosso. Sarebbe stato più facile mollare e andarsene.» Si trasferì più a sud, a Fresno, e venne assunto in un autolavaggio. Fu licenziato per

problemi disciplinari. Poi lavorò da McDonald's e da Hollywood Video, ma quando un cliente gli si rivolgeva in modo sgarbato – «Volevo la salsa *ranch*, razza di idiota!» – lui perdeva la testa.

In un'occasione aveva sbattuto fuori dal fast food una donna, urlando e lanciandole i nugget di pollo.

Altre volte era così sconvolto che scoppiava a piangere durante il turno di lavoro. Faceva spesso tardi, o prendeva un giorno di riposo senza nessun motivo. Al mattino gridava alla sua immagine allo specchio, ordinava a se stesso di essere migliore, di darsi da fare. Ma non andava d'accordo con gli altri e non era abbastanza forte per sopportare lo stillicidio costante di critiche e umiliazioni. Quando le prenotazioni sulla sua lista diventavano troppe e il direttore lo riprendeva, a Travis tremavano le mani e non riusciva a respirare. Si chiedeva se anche i suoi genitori si sentissero così, così indifesi contro la vita, quando avevano cominciato a drogarsi.

Un giorno un cliente abituale di Hollywood Video e che conosceva piuttosto bene Travis gli suggerì di lavorare da Starbucks. «Stiamo aprendo un nuovo locale a Fort Washington, e io sarò il vicedirettore. Perché non fai domanda?» Un mese dopo Travis

lavorava come barista nel turno del mattino.

Questo succedeva sei anni fa. Oggi Travis ha venticinque anni, è direttore di due Starbucks, ha quaranta dipendenti sotto di sé ed è responsabile di un fatturato che supera i due milioni di dollari l'anno. Il suo stipendio è di 44.000 dollari, ha un piano di pensionamento e non ha debiti. Non arriva mai tardi al lavoro. Nulla lo agita. Una volta una delle sue dipendenti si mise a piangere perché un cliente l'aveva trattata bruscamente. Travis la prese da parte e le disse: «Il tuo grembiule è uno scudo. Niente di quello che ti dicono potrà mai ferirti. Sarai sempre tu a decidere della tua forza».

Travis lo aveva imparato al corso di formazione della Starbucks, un programma che era iniziato il suo primo giorno di lavoro e che sarebbe durato per tutta la sua carriera di dipendente. Il programma è strutturato in modo che si possano accumulare crediti universitari portando a termine i moduli. La formazione, mi spiegò Travis, gli ha cambiato la vita. Starbucks gli ha insegnato come vivere, come concentrarsi, come andare al lavoro in orario e come controllare le emozioni. Ma la cosa più importante è che gli ha insegnato la forza di volontà.

«Starbucks è la cosa più importante che mi sia mai capitata» mi confessò. «Devo tutto all'azienda.»

A Travis e a migliaia di altre persone Starbucks – come poche altre aziende – è riuscita a insegnare quel genere di «abilità alla vita» che la scuola, la famiglia e la comunità non sono riuscite a offrire. Con più di 137.000 dipendenti e più di un milione di «ex alunni» oggi Starbucks è, in un certo senso, una delle più grandi agenzie scolastiche degli Stati Uniti. Nel corso del primo anno, tutti i dipendenti trascorrono almeno cinquanta ore nelle aule di Starbucks, decine e decine di ore a casa con i libri di testo di Starbucks e in compagnia dei tutor di Starbucks.

Il fulcro di questo progetto educativo consiste nel dare grande importanza a un'abitudine fondamentale: la forza di volontà. Decine di studi dimostrano che la forza di volontà è di per sé l'abitudine chiave più importante per il successo individuale.¹³¹ In uno studio del 2005, ad esempio, i ricercatori della University of Pennsylvania esaminarono 164 studenti dell'ultimo anno delle scuole medie misurando il loro quoziente d'intelligenza e altri fattori, fra cui la

forza di volontà, misurata tramite un test sull'autodisciplina.

Gli studenti che applicavano elevati livelli di forza di volontà avevano maggiori probabilità di raggiungere voti più alti nei corsi e di conseguire l'ammissione a scuole più selettive. Facevano meno assenze e passavano meno tempo a guardare la televisione e più ore a fare i compiti. «Gli adolescenti con un alto grado di autodisciplina hanno avuto risultati migliori dei loro pari più impulsivi in ogni parametro della performance scolastica» scrissero i ricercatori. «L'autodisciplina condiziona la performance scolastica più efficacemente del quoziente d'intelligenza. Al contrario del quoziente d'intelligenza, l'autodisciplina consente anche di prevedere quali studenti miglioreranno i loro voti nel corso dell'anno scolastico [...] L'autodisciplina ha un influsso più potente sulla prestazione scolastica rispetto al talento intellettuale.»¹³²

E il modo migliore per rafforzare la forza di volontà e aiutare gli studenti è trasformarla in un'abitudine. «Certe volte le persone dotate di grande autocontrollo danno l'impressione che non stiano lavorando duramente – il motivo è che lo

fanno in modo automatico» mi disse Angela Duckworth, una ricercatrice della University of Pennsylvania. «La loro forza di volontà emerge senza pensarci.»

Per Starbucks la forza di volontà è più che una curiosità accademica. Quando alla fine degli anni Novanta l'azienda mise in campo una massiccia strategia di crescita, i dirigenti sapevano che, per avere successo, dovevano convincere i clienti a sborsare quattro dollari per una costosissima tazza di caffè. L'azienda doveva addestrare i dipendenti a offrire un po' d'allegria, oltre al cappuccino e ai panini dolci. Così Starbucks cercò un modo per insegnare ai dipendenti a controllare le emozioni e a utilizzare la propria autodisciplina per comunicare energia. A meno che i baristi non fossero addestrati a mettere da parte i loro problemi personali, in certe occasioni le emozioni dei dipendenti avrebbero inevitabilmente influenzato il modo di trattare i clienti. Tuttavia, se un lavoratore sa come rimanere concentrato e disciplinato, anche alla fine di un turno di otto ore, effettuerà comunque il servizio di alta qualità che i clienti di Starbucks si aspettano.

L'azienda spese milioni di dollari per sviluppare

programmi di studio per formare i dipendenti all'autodisciplina. I dirigenti scrissero manuali che insegnavano come trasformare la forza di volontà in un'abitudine.¹³³ Questo spiega almeno in parte in che modo una sonnolenta azienda di Seattle si sia sviluppata fino a diventare un gigante con oltre diciassettemila locali e profitti per più di dieci miliardi di dollari l'anno.

Qual è il metodo Starbucks? Come riesce l'azienda ad assumere ragazzi problematici come Travis e insegnargli a dirigere decine di dipendenti e amministrare decine di migliaia di dollari ogni mese? Che cosa imparò esattamente Travis?

II

Tutti coloro che entravano nella stanza dove si conduceva l'esperimento alla Case Western Reserve University erano d'accordo su una cosa: i biscotti avevano un profumo delizioso. Erano appena sfornati, il cioccolato in scaglie si stava fondendo. Sul tavolo accanto ai biscotti c'era una ciotola

colma di rapanelli. Nel corso della giornata moltissimi studenti affamati si sedettero di fronte ai due piatti e, senza saperlo, si sottoposero a un test sulla forza di volontà che avrebbe rivoluzionato le nostre nozioni sull'autodisciplina.

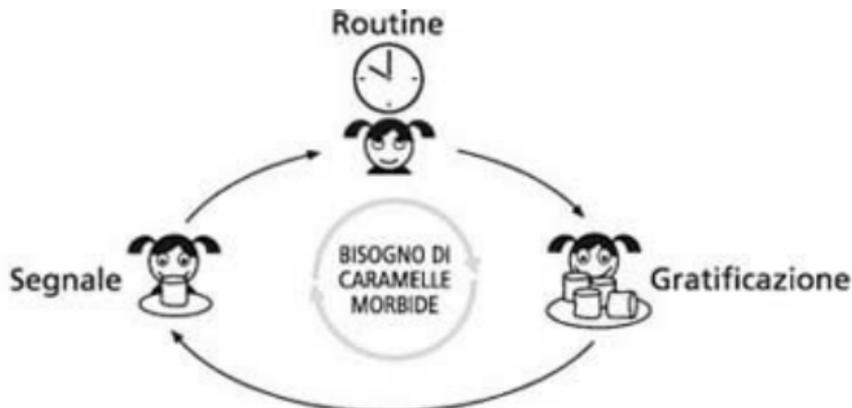
All'epoca la forza di volontà non suscitava un grande interesse accademico. Gli psicologi consideravano questi argomenti aspetti secondari della cosiddetta «autoregolamentazione». Non era un ambito di ricerca che attirasse la curiosità degli studiosi. Negli anni Sessanta a Stanford venne condotto un celebre esperimento in cui i ricercatori verificarono la forza di volontà di un gruppo di bambini di quattro anni. I bambini vennero accompagnati in una stanza, dove avevano a disposizione una serie di prelibatezze, fra cui delle caramelle morbide. Il patto era: potevano mangiare subito una caramella oppure, se avessero atteso qualche minuto, avrebbero potuto averne due. Poi i ricercatori uscirono dalla stanza. Alcuni bambini cedettero alla tentazione e mangiarono la caramella appena gli adulti erano usciti. Circa il 30 per cento dei soggetti riuscì a ignorare il desiderio di mangiare subito la caramella e ne ricevette due

quando un quarto d'ora dopo i ricercatori rientrarono nella stanza. Gli studiosi, che osservavano la scena dietro un falso specchio, registrarono con attenzione quali bambini avevano un autocontrollo sufficiente per ottenere una seconda caramella.¹³⁴

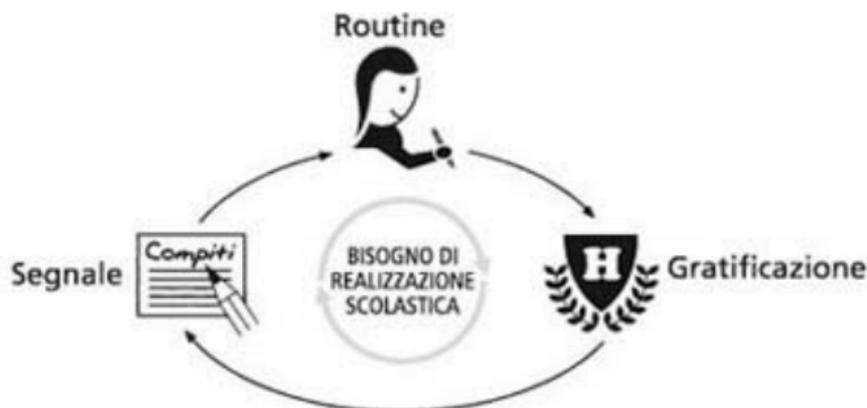
Qualche anno dopo, i bambini che avevano partecipato allo studio vennero rintracciati. Ora frequentavano la scuola superiore. I ricercatori raccolsero dati sui loro voti e sui risultati del test d'ammissione all'università, sull'abilità a mantenere le amicizie e sulla loro capacità di «affrontare problemi importanti». I bambini che a quattro anni erano stati in grado di rinviare la gratificazione il più a lungo possibile avevano in media voti migliori e risultati nel test molto più alti rispetto agli altri. Avevano più amici ed erano meno inclini all'uso di droghe. Se da piccoli sappiamo respingere la tentazione di una caramella, da grandi riusciamo anche ad arrivare in classe in orario e a finire i compiti, sappiamo coltivare le amicizie e resistere alla pressione dei coetanei. Era come se i bambini che avevano ignorato la caramella mostrassero abilità di autoregolamentazione che li avrebbero

avvantaggiati per tutta la vita.

I ricercatori proseguirono quindi con altri esperimenti simili, nel tentativo di scoprire come aiutare i bambini ad accrescere le proprie abilità di autoregolamentazione. Scoprirono che insegnare loro semplici trucchi – distrarsi disegnando una figura, immaginare una cornice intorno alla caramella, rendendola più simile a una fotografia che a una tentazione vera e propria – li aiutava a imparare l'autocontrollo. Negli anni Ottanta emerse una teoria che divenne di dominio comune: la forza di volontà è un'abilità che si può apprendere, qualcosa che si può insegnare proprio come la matematica e le buone maniere. Ma i finanziamenti per ricerche del genere erano scarsi. La forza di volontà non era un oggetto di studio alla moda, e di conseguenza molti ricercatori di Stanford si spostarono su altri ambiti.



Quando i bambini imparano certe abitudini per rinviare i bisogni...



... quelle abitudini influenzano altre parti della loro vita

Tuttavia, quando a metà degli anni Novanta un gruppo di dottorandi in psicologia presso la Case Western, fra cui Mark Muraven, riscoprì quegli

studi, si avvertì l'esigenza di rispondere a domande che le ricerche precedenti non avevano chiarito. Agli occhi di Muraven il modello della forza di volontà come abilità non era una spiegazione soddisfacente. Dopotutto, un'abilità rimane costante giorno dopo giorno. Se siamo capaci di preparare un'omelette il mercoledì, sapremo ancora come farla il venerdì.

Anche a livello personale, tuttavia, era come se Muraven si fosse sempre dimenticato come utilizzare la forza di volontà. Certe sere tornava a casa dal lavoro e andava tranquillamente a fare jogging. Altre volte riusciva solo a sdraiarsi sul divano a guardare la televisione. Era come se il suo cervello – o, almeno, quella parte del suo cervello da cui dipendeva la volontà di fare esercizio fisico – si fosse dimenticato di attivare la forza di volontà necessaria per uscire a correre. Certi giorni faceva attenzione a mangiare cibi sani; in altri, quando era stanco, faceva un'incursione ai distributori automatici e si rimpinzava di dolci e patatine.

Se la forza di volontà è un'abilità, si chiedeva Muraven, perché allora non è costante? Sospettava che la forza di volontà avesse caratteristiche che gli esperimenti precedenti non avevano rivelato. Ma

come testarlo in laboratorio?

La soluzione di Muraven consisteva in una stanza con una ciotola di biscotti appena sfornati e una ciotola di rapanelli. La stanza era un ripostiglio con un falso specchio, arredata con un tavolo, una sedia di legno e un fornello elettrico. Vennero reclutati sessantasette studenti universitari, a cui venne chiesto di saltare il pasto. Ogni studente veniva messo di fronte alle due ciotole.

«Lo scopo di questo esperimento è di testare la percezione del gusto» diceva una ricercatrice a ogni studente, ma non era vero. Lo scopo era di costringere gli studenti – ma solo *alcuni* studenti – a far uso della propria forza di volontà. Perciò metà degli studenti aveva ricevuto istruzione di mangiare i biscotti e ignorare i rapanelli; all'altra metà era stato detto di mangiare i rapanelli e ignorare i biscotti. La teoria di Muraven era che ignorare i dolci fosse difficile – ci voleva forza di volontà. D'altro canto ignorare i rapanelli non richiedeva il minimo sforzo.

«Ricordate» disse la ricercatrice, «mangiate solo il cibo che vi è stato detto di mangiare.» Poi uscì dalla stanza.

Una volta lasciati soli, gli studenti cominciarono a mangiucchiare. Chi mangiava i biscotti era al settimo cielo. Chi mangiava i rapanelli invece soffriva le pene dell'inferno e cercava di ignorare i biscotti ancora caldi. Attraverso lo specchio i ricercatori osservarono uno degli studenti a cui era stato detto di mangiare i rapanelli prendere un biscotto, annusarlo voluttuosamente, e poi rimetterlo nella ciotola. Un altro afferrò alcuni biscotti, li rimise nella ciotola, e si leccò via il cioccolato fuso dalle dita.

Cinque minuti dopo la ricercatrice rientrò nella stanza. A giudizio di Muraven la forza di volontà di chi doveva mangiare i rapanelli era stata messa a dura prova; chi doveva mangiare i biscotti, invece, non aveva dovuto fare appello alla propria autodisciplina.

«Abbiamo bisogno di aspettare quindici minuti perché la memoria sensitiva del cibo che avete mangiato svanisca» spiegò la ricercatrice a ogni partecipante. Per passare il tempo chiese loro di completare un rompicapo. Sembrava piuttosto semplice: tracciare un disegno geometrico senza sollevare la matita dal foglio e senza passare due

volte sulla stessa riga. Se lo studente voleva smettere, disse la ricercatrice, non doveva far altro che suonare il campanello. In ogni caso il rompicapo, chiarì la donna, non avrebbe richiesto troppo tempo.

In realtà il rompicapo non aveva soluzione.

Non era un modo per passare il tempo; era la parte più importante dell'esperimento. Ci voleva una grandissima forza di volontà per lavorare al rompicapo, soprattutto vedendo che ogni tentativo era destinato al fallimento. La domanda che si ponevano i ricercatori era: gli studenti che avevano già esaurito la loro forza di volontà ignorando i biscotti avrebbero abbandonato il rompicapo prima degli altri? In altre parole, la forza di volontà era una risorsa finita?

I ricercatori osservavano la scena dallo specchio. I membri del gruppo «biscotti», con le riserve di autodisciplina intatte, si misero a lavorare al rompicapo. In generale questi soggetti sembravano rilassati. Uno di loro tentò un approccio diretto, ma trovò un intoppo, e poi riprovò. E ancora. E ancora. Alcuni proseguirono per più di mezz'ora prima che la ricercatrice dicesse loro di smettere. In media

questi soggetti impiegarono quasi diciannove minuti nel tentativo di risolvere il rompicapo prima di suonare il campanello.

I membri del gruppo «rapanelli», la cui forza di volontà era esaurita, si comportarono in modo completamente diverso. Lavoravano brontolando. Si sentivano frustrati. Uno di loro si lamentò che l'esperimento era una perdita di tempo. Alcuni appoggiarono la testa sul tavolo e chiusero gli occhi. Uno se la prese con la ricercatrice quando rientrò. In media i soggetti di questo gruppo lavorarono solo otto minuti prima di abbandonare, il 60 per cento in meno rispetto all'altro gruppo. Quando i ricercatori chiesero loro come si sentivano, un membro del gruppo «rapanelli» rispose che era «stufo marcio di questo stupido esperimento».

«Gli studenti che avevano usato una parte della loro forza di volontà per ignorare i biscotti, erano stati messi in condizione di abbandonare molto prima» spiegò Muraven. «Fino ad allora erano stati condotti oltre duecento studi su questa idea, ed erano giunti tutti allo stesso risultato. La forza di volontà non è solo un'abilità. È un muscolo, come i muscoli delle braccia o delle gambe: più lavora più si

stanca, e quindi conserva meno potenza per altre attività.»

I ricercatori si sono basati su questa scoperta per spiegare ogni genere di fenomeno. Alcuni hanno suggerito che questo contribuisce a chiarire perché persone altrimenti di successo intraprendano relazioni extraconiugali (che nella maggior parte dei casi iniziano la sera, dopo una lunga giornata in cui hanno riversato tutta la loro forza di volontà)¹³⁵ o perché medici validi commettano errori grossolani (che accadono più spesso al termine di un lavoro lungo e complesso e che ha richiesto una notevole concentrazione). «Se si vuole fare qualcosa che richieda forza di volontà, come ad esempio andare a correre dopo il lavoro, non bisogna affaticare il ‘muscolo della buona volontà’ nel corso della giornata» proseguì Muraven. «Se lo stanchiamo troppo presto con attività monotone come scrivere e-mail o riempire moduli di spesa complicati e noiosi, quando torneremo a casa saremo senza forze.»¹³⁶

Ma fino a dove si può spingere questa analogia? Esercitare i muscoli della buona volontà li renderà più forti proprio come usare i pesi rafforza i

bicipiti?

Nel 2006 due ricercatori australiani, Megan Oaten e Ken Cheng, tentarono di rispondere a questa domanda aprendo un «corso di addestramento per la forza di volontà». Arruolarono per un programma di esercizio fisico ventiquattro persone tra i diciotto e i cinquant'anni, che nel giro di due mesi passarono attraverso un numero crescente di routine di sollevamento pesi, allenamento alla resistenza ed esercizi aerobici. Settimana dopo settimana i soggetti si costrinsero ad allenarsi più spesso ricorrendo alla forza di volontà.¹³⁷

Due mesi dopo i ricercatori analizzarono gli altri aspetti della vita dei partecipanti all'esperimento per verificare se una accresciuta forza di volontà in palestra avesse dato come risultato una maggiore forza di volontà in casa. Prima dell'inizio dell'esperimento quasi tutti i soggetti avevano dichiarato di essere dei pantofolai. Ora, naturalmente, la loro forma fisica era migliorata. Più tempo trascorrevano in palestra, meno sigarette fumavano e meno alcolici, caffeina e cibo spazzatura consumavano. Dedicavano più ore ai compiti a casa e meno ore a guardare la televisione. Erano meno

depressi.

Ma forse, si chiesero la Oaten e Cheng, i risultati non avevano niente a che fare con la forza di volontà. E se bastasse l'esercizio fisico a rendere gli individui più felici e meno affamati di cibo spazzatura?

Così progettarono un altro esperimento.¹³⁸ Arruolarono ventinove persone per un programma di amministrazione del denaro della durata di quattro mesi. Definirono gli obiettivi di risparmio e chiesero ai partecipanti di privarsi di lussi come pranzi al ristorante o il cinema. Ai partecipanti venne chiesto anche di tenere un registro dettagliato di tutto ciò che compravano. All'inizio era fastidioso, ma in seguito stimolò l'autodisciplina dei soggetti costringendoli a prendere nota di ogni acquisto.

Le finanze dei partecipanti miglioravano man mano che il programma procedeva. Ma l'aspetto più sorprendente era che fumavano meno sigarette e consumavano meno alcol e caffeina – in media rinunciavano a due tazze di caffè, due birre e, tra i fumatori, a quindici sigarette al giorno.¹³⁹ Mangiavano meno cibo spazzatura ed erano più produttivi sul lavoro e a scuola. I risultati erano

assimilabili all'esperimento precedente: man mano che i soggetti rafforzavano i «muscoli» della loro forza di volontà in un certo ambito – in palestra, oppure nel programma di amministrazione del denaro – questa nuova risorsa si rifletteva sulle abitudini alimentari o sul lavoro.

La Oaten e Cheng condussero un terzo esperimento. Arruolarono quarantacinque studenti per un programma di miglioramento scolastico e sulle abitudini di studio.¹⁴⁰ Com'era prevedibile, le abilità di apprendimento dei partecipanti migliorarono. Inoltre gli studenti fumavano meno, bevevano meno, guardavano meno televisione, facevano più esercizio fisico e mangiavano in modo più sano, malgrado tutti questi aspetti non venissero menzionati nel programma scolastico. Di nuovo, quindi, man mano che i muscoli della forza di volontà si irrobustivano, le buone abitudini influenzavano altri ambiti della vita degli studenti.

«Quando impariamo a costringerci ad andare in palestra o a fare i compiti o a mangiare insalata invece di hamburger, stiamo modificando il nostro modo di pensare» mi disse Todd Heatherton, un ricercatore di Dartmouth che si è occupato della

forza di volontà.¹⁴¹ «Le persone imparano a regolare meglio i propri impulsi. Imparano come distrarsi dalle tentazioni. E quando ci si abitua a utilizzare la forza di volontà il cervello è già allenato e si concentra su un unico scopo.»

Oggi presso quasi tutte le università più importanti centinaia di ricercatori studiano la forza di volontà. Scuole pubbliche e private di Philadelphia, Seattle, New York e di altre città stanno inserendo nei programmi lezioni sul rafforzamento della forza di volontà. L'educazione all'autocontrollo fa parte della filosofia della KIPP (Knowledge Is Power Program), una rete di scuole private che in tutti gli Stati Uniti accoglie studenti con redditi bassi. (La KIPP di Philadelphia ha consegnato agli studenti una maglietta con la scritta NON MANGIATE LE CARMELLE.) In molte di queste scuole i risultati dei test sono migliorati in modo significativo.¹⁴²

«È questo il motivo per cui è così importante iscrivere i ragazzi a una scuola di musica o a un'attività sportiva. Non ha niente a che fare con la formazione di un buon musicista o di una stella del calcio» proseguì Heatherton. «Quando impariamo a costringerci a eseguire un esercizio per un'ora o a

correre per quindici giri, stiamo costruendo una forza che favorisce l'autoregolamentazione. Un bambino di cinque anni che è in grado di inseguire la palla per dieci minuti alla scuola media sarà capace di cominciare in orario i suoi compiti.»¹⁴³

Le ricerche sulla forza di volontà divennero un argomento centrale su quotidiani e riviste scientifiche, suscitando l'interesse delle aziende americane. Starbucks, Gap, Walmart, ossia ristoranti e altre attività commerciali in cui i lavoratori spesso sono alla loro prima esperienza professionale, devono affrontare un problema comune: per quanto i loro dipendenti *vogliono* lavorare bene, molti di loro falliscono perché mancano di autodisciplina. Arrivano in ritardo al lavoro. Reagiscono di fronte ai clienti sgarbati. Si lasciano distrarre o attirare da questioni personali che nascono sul posto di lavoro. Abbandonano per motivi insignificanti.

«Per molti dipendenti di Starbucks è la loro prima esperienza professionale» disse Christine Deputy, che per oltre dieci anni ha lavorato come ispettrice ai programmi di addestramento del personale dell'azienda. «Se i genitori o gli insegnanti ti hanno sempre detto cosa fare, e improvvisamente i clienti

si mettono a gridare e il tuo capo è troppo occupato per darti una mano, rischi di sentirti sopraffatto. Molti non riescono a fare questo passaggio. Così noi cerchiamo il modo migliore per dare ai nostri dipendenti l'autodisciplina che non hanno acquisito alla scuola superiore.»

Tuttavia, quando compagnie come Starbucks cercarono di applicare concretamente le nozioni sulla forza di volontà emerse dagli studi accademici, incontrarono qualche difficoltà. Finanziavano corsi per perdere peso e offrivano ai dipendenti un'iscrizione gratuita in palestra, nella speranza che i benefici si sarebbero trasferiti sul modo in cui servivano il caffè ai clienti.¹⁴⁴ Purtroppo la frequenza era saltuaria. Era difficile frequentare un corso o andare in palestra dopo un'intera giornata di lavoro, si lamentavano i dipendenti. «Se hai dei problemi con l'autodisciplina sul lavoro, probabilmente farai fatica anche a seguire un programma per rafforzare la tua autodisciplina *dopo* il lavoro» disse Muraven.

Ma Starbucks era determinata a risolvere il problema. Nel 2007, nel periodo della sua massima espansione, la compagnia apriva ogni giorno sette

nuovi locali e assumeva millecinquecento dipendenti alla settimana.¹⁴⁵ Addestrarli a fornire un servizio eccellente al cliente – presentarsi al lavoro in orario, non arrabbiarsi con la clientela, servire tutti col sorriso sulle labbra, non dimenticare gli ordini e, se possibile, i nomi dei clienti – era essenziale. La gente si aspetta che un cappuccino piuttosto costoso venga servito con un minimo di entusiasmo. «Noi non ci occupiamo di servire il caffè alle persone» mi spiegò l'ex presidente di Starbucks, Howard Behar. «Ci occupiamo di persone che servono il caffè. Tutto il nostro modello commerciale si basa su un servizio al cliente di altissimo livello. Altrimenti saremmo spacciati.»

La soluzione intuita da Starbucks fu di trasformare l'autodisciplina in un'abitudine organizzativa.

III

Nel 1992 una psicologa inglese entrava in uno dei due più importanti ospedali ortopedici scozzesi e arruolava sessanta pazienti per un esperimento che,

sperava, avrebbe spiegato come accrescere la forza di volontà di soggetti eccezionalmente resistenti al cambiamento.¹⁴⁶

L'età media dei pazienti era di sessantotto anni. La maggior parte di loro aveva un reddito inferiore ai 10.000 dollari annui e non aveva un diploma di scuola superiore. Tutti si erano sottoposti di recente a un intervento chirurgico di inserimento di protesi all'anca o al ginocchio, ma essendo relativamente poveri e poco istruiti molti avevano atteso anni per l'operazione. Erano pensionati, operai anziani e commessi. Erano molto anziani, e poco propensi ad aprire un capitolo nuovo della loro vita.

Riprendersi dopo un'operazione all'anca o al ginocchio non è affatto facile, poiché l'intervento comporta il taglio di fasci muscolari e ossa. Durante la convalescenza, anche il minimo movimento – girarsi nel letto o flettere un'articolazione – può essere estremamente doloroso. Tuttavia è importantissimo che i pazienti comincino a fare esercizio fisico quasi subito dopo il risveglio dall'operazione. Devono cominciare a muovere le gambe e le anche prima che i muscoli e la pelle si cicatrizzino, altrimenti il tessuto cicatriziale può

ostruire l'articolazione pregiudicandone la flessibilità. Inoltre, se i pazienti non iniziano subito la mobilizzazione rischiano di sviluppare dei coaguli di sangue. Tuttavia, a causa del dolore i pazienti saltano spesso le sedute di riabilitazione. In particolare i pazienti anziani si rifiutano di attenersi alle indicazioni dei medici.

I partecipanti allo studio scozzese rappresentavano un campione di soggetti con elevate probabilità di fallimento nel processo di riabilitazione. La ricercatrice che conduceva l'esperimento voleva scoprire se fosse possibile aiutarli a controllare la loro forza di volontà. Dopo l'intervento consegnò a ogni paziente un libriccino che conteneva in dettaglio il programma di riabilitazione. Al termine c'erano tredici pagine bianche – una per ogni settimana – con istruzioni del tipo: «I miei obiettivi per questa settimana sono... Annotate esattamente che cosa avete intenzione di fare. Ad esempio, se questa settimana avete intenzione di fare una passeggiata scrivete dove e quando volete camminare». Poi chiese ai pazienti di riempire ognuna di queste pagine con progetti precisi. In seguito avrebbe confrontato la ripresa di

chi indicava i propri obiettivi con quella dei pazienti che al contrario non annotavano nulla.

Può sembrare un'idea assurda che dare alle persone qualche pagina bianca possa influenzare i tempi di recupero dopo un intervento. Ma quando, tre mesi dopo, la ricercatrice tornò dai pazienti notò una differenza sorprendente tra i due gruppi. I pazienti che avevano annotato i loro progetti avevano ripreso a camminare molto prima degli altri pazienti. Si sedevano e si alzavano dalla poltrona senza alcuna assistenza e molto più rapidamente. Avevano ricominciato a mettersi da soli le scarpe, a fare il bucato e a prepararsi i pasti prima dei pazienti che non avevano messo per iscritto i propri obiettivi.

La psicologa voleva capire perché. Così esaminò i libriccini, e scoprì che la maggior parte delle pagine bianche era stata riempita con progetti precisi e dettagliati sugli aspetti più concreti del recupero. Ad esempio un paziente aveva scritto: «Domani andrò fino alla fermata del bus per incontrare mia moglie che torna dal lavoro», e aveva annotato a che ora sarebbe uscito, la strada che avrebbe fatto, come si sarebbe vestito, che impermeabile avrebbe

indossato in caso di pioggia, e quali pillole avrebbe portato con sé nel caso in cui il dolore fosse diventato troppo forte. Un altro paziente, in uno studio analogo, aveva compilato una tabella molto precisa degli esercizi fisici che avrebbe eseguito ogni volta che andava in bagno. Un terzo aveva descritto minuziosamente l'itinerario intorno all'isolato.

Proseguendo nell'analisi, la psicologa si rese conto che molti progetti avevano qualcosa in comune. Si concentravano sul modo in cui i pazienti avrebbero reagito al dolore. Ad esempio, l'uomo che faceva gli esercizi andando in bagno sapeva che, quando si alzava dal divano, provava un dolore terribile, e quindi aveva elaborato un piano per affrontarlo ed evitare di risedersi. Il paziente che andava incontro alla moglie alla fermata dell'autobus temeva la passeggiata del pomeriggio, perché era la più lunga e la più dolorosa della giornata. Di conseguenza riportava nel dettaglio ogni ostacolo che avrebbe incontrato, e immaginava in anticipo una soluzione.

In altre parole, i progetti dei pazienti erano costruiti intorno a momenti critici specifici, ossia

quando sapevano che il dolore – e la tentazione di abbandonare – sarebbe stato più forte. I pazienti dicevano a se stessi come superare lo scoglio.



I pazienti progettavano abitudini di forza di volontà per superare momenti critici e dolorosi

Ognuno di loro, intuitivamente, ricorreva alle stesse regole che Claude Hopkins aveva usato per vendere il Pepsodent. Identificavano segnali semplici e gratificazioni chiare. L'uomo che andava incontro alla moglie alla fermata dell'autobus, ad esempio, aveva identificato un segnale semplicissimo – *Sono le tre e mezzo, mia moglie sta tornando a casa!* – e aveva definito chiaramente la gratificazione – *Cara, eccomi qui!* Quando era tentato di interrompere la

passaggiata, il paziente sapeva come superare il momento critico perché aveva trasformato l'autodisciplina in un'abitudine.

Non c'era motivo per cui gli altri pazienti – quelli che non avevano messo per iscritto i propri progetti di recupero – non si comportassero nello stesso modo. Tutti i pazienti avevano ricevuto gli stessi avvertimenti e le stesse indicazioni durante il ricovero. Sapevano che l'esercizio fisico era essenziale per la loro ripresa e tutti erano rimasti settimane nel reparto di riabilitazione.

Ma i pazienti che non avevano scritto i propri progetti avevano uno svantaggio significativo, perché non avevano mai pensato in anticipo come affrontare i momenti dolorosi. Non avevano mai pianificato esplicitamente certe abitudini legate alla forza di volontà. Anche se desideravano fare una passeggiata, rinunciavano appena dovevano affrontare la sofferenza dei primi passi.

Quando i tentativi di rafforzare la forza di volontà dei dipendenti iscrivendoli in palestra e ai corsi sull'alimentazione fallirono, i dirigenti di Starbucks decisero che era necessario tentare un approccio

diverso. Osservarono con più attenzione cosa accadeva effettivamente nei loro locali. Come i pazienti scozzesi, i dipendenti di Starbucks fallivano di fronte a una situazione critica. Era necessario introdurre abitudini istituzionali che permettesse loro di fare appello più facilmente alla propria autodisciplina.

I dirigenti conclusero che, per certi versi, il loro punto di vista sulla forza di volontà era del tutto errato. Risultava infatti che la maggior parte dei dipendenti con scarsa forza di volontà non aveva difficoltà a eseguire il proprio lavoro. Nella sua giornata tipo, un lavoratore privo di forza di volontà non era diverso da qualunque altro. Ma in alcuni casi, soprattutto di fronte a stress inattesi o momenti di incertezza, l'autocontrollo di questi dipendenti svaniva. Ad esempio, un cliente si metteva a gridare, e un dipendente solitamente tranquillo perdeva il controllo. Il barista, incapace di gestire una folla impaziente, arrivava al limite delle lacrime.¹⁴⁷

Era necessario fornire ai dipendenti istruzioni chiare su come affrontare i momenti critici – qualcosa di simile al libriccino offerto ai pazienti scozzesi: una routine da seguire quando i muscoli

della forza di volontà erano stanchi. Di conseguenza, la compagnia sviluppò nuovi materiali per la formazione che descrivevano dettagliatamente le routine da seguire quando i dipendenti si trovavano in difficoltà. I manuali insegnavano ai lavoratori come rispondere a segnali specifici – un cliente infuriato o una lunga fila alla cassa. I direttori dei locali addestravano i dipendenti simulando con loro le situazioni finché le risposte non diventavano automatiche. L'azienda identificava gratificazioni specifiche – un cliente soddisfatto, il commento positivo di un direttore – in base alle quali i dipendenti sapevano di aver fatto un buon lavoro. ¹⁴⁸

Starbucks insegnava ai propri dipendenti come fronteggiare i momenti di crisi fornendo loro i *loop habit* della forza di volontà.

Quando Travis cominciò a lavorare da Starbucks, il suo direttore gli parlò subito delle abitudini. «Una delle cose più difficili in questo lavoro è trattare con un cliente furioso» gli disse. «Se qualcuno si arrabbia perché gli è stata servita la bevanda sbagliata, qual è la tua prima reazione?»

«Non lo so. Paura, forse. O rabbia.»

«È naturale. Ma il nostro lavoro consiste nel

fornire il servizio migliore al cliente, anche quando si è sotto pressione.» Il direttore aprì il manuale Starbucks e mostrò a Travis una pagina quasi vuota. In alto c'era scritto: «Quando il cliente non è soddisfatto la mia proposta è di...»

«Questo manuale ti aiuterà a immaginare situazioni spiacevoli e a elaborare un piano per farvi fronte» spiegò il direttore a Travis. «Uno dei sistemi che usiamo si chiama LATTE. *Ascoltiamo* (Listen) il cliente. *Accogliamo* (Acknowledge) la sua lamentela. *Ci diamo da fare* (Take action) per risolvere il problema. Lo *ringraziamo* (Thank). Poi *spieghiamo* (Explain) perché è successo.»¹⁴⁹



«Perché non ti prendi cinque minuti e scrivi un piano per affrontare un cliente arrabbiato? Usa il metodo LATTE. Poi possiamo provare a simularlo insieme.»

Starbucks dispone di decine di routine che i suoi dipendenti imparano a utilizzare nei momenti critici o stressanti. C'è il sistema *Che Cosa Perché* per esprimere critiche, e il sistema *Connetti, Scopri e Rispondi* per prendere gli ordini quando la situazione è frenetica. Ci sono buone abitudini che aiutano il barista a capire la differenza tra clienti abituali che vogliono solo il loro caffè («Un cliente che ha fretta parla dando un'impressione di urgenza, può mostrarsi impaziente o guardare l'orologio») e quelli che hanno bisogno di coccole («Un cliente abituale conosce i baristi per nome e di solito ordina tutti i giorni la stessa bevanda»). In tutti i manuali di formazione ci sono decine di pagine bianche dove i dipendenti possono stendere progetti che prefigurano il modo in cui supereranno i momenti critici. Quindi si esercitano ripetutamente sui progetti, finché non diventano automatici.¹⁵⁰

Così la forza di volontà diventa un'abitudine: scegliendo un certo comportamento in anticipo, e quindi seguendo la routine di fronte a una situazione

critica. Quando i pazienti scozzesi compilavano i loro libriccini, oppure Travis studiava il metodo LATTE, decidevano in anticipo come reagire a un segnale – un dolore alla gamba o un cliente furioso. Al segnale entrava in funzione la routine.

Starbucks non è la sola azienda a usare questi metodi di formazione. Ad esempio, alla Deloitte Consulting, la compagnia di servizi tributari e finanziari più grande del mondo, i dipendenti vengono formati secondo un programma chiamato «Momenti che contano», il quale si concentra su come affrontare i momenti critici, come ad esempio quando un cliente si lamenta per la parcella, quando un collega viene licenziato, oppure quando un consulente commette un errore. Per ognuno di questi momenti sono state predisposte altrettante routine – *Sii curioso, Di' quello che nessun altro direbbe, Applica la regola 5/5/5* – che indicano ai dipendenti come dovrebbero reagire. Alla Container Store, nel corso del primo anno i dipendenti devono frequentare più di 185 ore di addestramento. Imparano a riconoscere i momenti critici, ad esempio un collega arrabbiato o un cliente in difficoltà, e abitudini, come le routine per calmare i

clienti o risolvere una discussione. Ad esempio, se si presenta un cliente apparentemente in difficoltà, un impiegato gli chiede subito di visualizzare lo spazio della sua casa che ha intenzione di riorganizzare, e di descrivere come si sentirà quando tutto sarà sistemato. «Alcuni clienti sono arrivati a dire: ‘È meglio di una seduta dal mio psichiatra’» riferì l’amministratore delegato di Container Store a un giornalista.¹⁵¹

IV

Sotto un certo aspetto Howard Schultz, l’uomo che ha trasformato Starbucks in un colosso, non è molto diverso da Travis.¹⁵² È cresciuto nei quartieri popolari di Brooklyn, in un appartamento di poche stanze con i genitori e i fratelli. Quando Schultz aveva sette anni suo padre si ruppe una caviglia e perse il suo lavoro di autotrasportatore. Bastò quello a precipitare la famiglia nella crisi. Dopo la guarigione il padre cominciò a passare da un lavoro malpagato all’altro. «Mio padre non trovava mai la

strada giusta» mi disse Schultz. «Vedevo la sua autostima subire duri colpi. Pensavo avrebbe potuto ottenere molto di più.»

La scuola di Schultz era un luogo inospitale e sovraffollato, con campi da gioco in asfalto e perennemente affollati di bambini. Se la tua squadra perdeva, dovevi aspettare anche un'ora per tornare a giocare. Così Schultz faceva di tutto perché la sua squadra vincesses sempre, a qualunque costo. Tornava a casa con gomiti e ginocchia sbucciati, che sua madre puliva con un panno umido. «Non mollare mai» gli diceva.

La sua ostinazione gli valse una borsa di studio al college nel football (ma una mascella rotta gli impedì di giocare), poi lo portò al diploma in comunicazione e alla fine a lavorare come rappresentante alla Xerox, a New York. Ogni mattina si svegliava, si recava in un nuovo palazzo per uffici in centro, prendeva l'ascensore per il piano più alto, e bussava di porta in porta chiedendo educatamente se qualcuno fosse interessato a toner o fotocopiatrici. Poi scendeva al piano inferiore e ricominciava da capo.

All'inizio degli anni Ottanta Schultz lavorava per

un produttore di plastica, quando notò che un rivenditore poco noto di Seattle ordinava un numero esagerato di bicchierini da caffè. Schultz si precipitò a Seattle e si innamorò dell'azienda. Due anni dopo sentì dire che Starbucks, che allora aveva solo sei locali, era in vendita. Schultz chiese denaro a tutti quelli che conosceva e la comprò.

Era il 1987. In tre anni i locali erano diventati ottantaquattro, in sei anni più di mille. Oggi ci sono millesettecento locali in oltre cinquanta paesi.

Perché Schultz era così diverso da tutti gli altri ragazzini della sua scuola? Alcuni dei suoi vecchi compagni oggi sono poliziotti e pompieri a Brooklyn. Altri sono in carcere. Schultz ha accumulato un patrimonio di oltre un miliardo di dollari ed è stato proclamato uno dei più grandi dirigenti d'azienda del ventesimo secolo. Dove ha trovato la determinazione – la forza di volontà – per compiere una scalata simile?

«A dire il vero non lo so» mi confessò. «Mia madre mi diceva sempre: ‘Sarai il primo ad andare al college, farai carriera, ci renderai tutti orgogliosi’. Mi domandava anche: ‘Cosa studierai stasera? Cosa farai domani? Sei sicuro di essere

pronto per il test?’ Mi allenava a pormi degli scopi. Sono stato davvero fortunato. E credo sinceramente che, se dici alla gente che hanno tutto ciò che serve per avere successo, ti dimostreranno che hai ragione.»

L'attenzione che Schultz ha dedicato alla formazione dei dipendenti ha trasformato Starbucks in una delle compagnie di maggiore successo al mondo. Per anni è stato personalmente coinvolto in quasi tutti gli aspetti dell'amministrazione dell'azienda. Nel 2000, sfinito, Schultz ha affidato la gestione corrente ad altri dirigenti; a quel punto il cammino di Starbucks si è fatto più difficile. In pochi anni i clienti hanno cominciato a lamentarsi della qualità delle bevande e del servizio. I dirigenti si concentravano su un'espansione frenetica e spesso ignoravano le lamentele. I dipendenti erano sempre più insoddisfatti. Le indagini di mercato indicavano che Starbucks significava caffè tiepido e sorrisi inespressivi.

Così nel 2008 Schultz si è rimesso al timone della compagnia. Tra le sue priorità c'era quella di ricostruire il programma di formazione per riportare l'attenzione su alcune questioni, fra cui sostenere la

forza di volontà e la fiducia in se stessi dei dipendenti – o «partner», nel gergo di Starbucks. «Era necessario riconquistare la fiducia di clienti e partner» mi disse Schultz.

Più o meno nello stesso periodo venne pubblicata una nuova serie di studi che cercavano di definire la forza di volontà in modo leggermente diverso. Gli studiosi notarono che alcune persone, come Travis, erano in grado di creare agevolmente abitudini legate alla forza di volontà, mentre altre, per quanta formazione e sostegno ricevessero, non ci riuscivano. Perché?

Mark Muraven, allora professore alla University of Albany, organizzò un nuovo esperimento.¹⁵³ Mise degli studenti universitari in una stanza con un piatto di biscotti appena sfornati chiedendo loro di ignorarli. Metà dei partecipanti riceveva un trattamento cortese. «Vi chiediamo per favore di non mangiare i biscotti. D'accordo?» Poi la ricercatrice parlava dello scopo dell'esperimento, spiegando che serviva a misurare la loro capacità di resistere alle tentazioni. Li ringraziava per aver concesso il loro tempo. «Se avete suggerimenti o idee su come possiamo migliorare l'esperimento, vi prego di

informarcene. Vogliamo il vostro contributo per migliorare il più possibile questa esperienza.»

L'altra metà dei partecipanti non veniva coccolata allo stesso modo. Semplicemente ricevevano degli ordini.

«*Non dovete mangiare i dolci.*» La ricercatrice non spiegava gli obiettivi dell'esperimento, non si mostrava cortese o interessata alle eventuali osservazioni dei partecipanti, i quali dovevano solo seguire le istruzioni. «Cominciamo.»

Gli studenti di entrambi i gruppi dovevano ignorare i biscotti per cinque minuti dopo che la ricercatrice era uscita dalla stanza. Nessuno cedette alla tentazione.

Poi la ricercatrice rientrava e chiedeva a ogni studente di guardare un monitor dove sarebbero apparsi dei numeri, uno alla volta, per cinquecento millesimi di secondo ciascuno. I partecipanti avrebbero dovuto premere la barra spaziatrice ogni volta che vedevano un «6» seguito da un «4». Era una modalità standard per misurare la forza di volontà – prestare attenzione a una noiosa sequenza di numeri che appaiono rapidamente sullo schermo richiede una concentrazione simile a quella

necessaria per risolvere un rompicapo impossibile.

Nel test al computer gli studenti trattati con gentilezza ottennero buoni risultati. Quando usciva un «6» seguito da un «4» premevano sempre la barra spaziatrice ed erano in grado di mantenere la concentrazione per tutti i dodici minuti richiesti. Nonostante avessero ignorato i biscotti, restava loro ancora molta forza di volontà.

Gli studenti che erano stati trattati in maniera scortese, al contrario, ottennero risultati pessimi. Si dimenticavano di pigiare la barra. Dicevano di essere stanchi e di non riuscire a concentrarsi. Secondo i ricercatori, i «muscoli» della loro forza di volontà erano stati messi a dura prova da istruzioni troppo brusche.

Riflettendo sul perché gli studenti trattati con gentilezza avessero più forza di volontà, Muraven scoprì che la differenza chiave era il senso di controllo che avevano sulla loro esperienza. «Lo abbiamo riscontrato più volte» mi spiegò. «Quando si chiede alle persone di fare qualcosa che richiede autocontrollo, se pensano che lo stanno facendo per ragioni personali – se sentono che è una scelta o qualcosa che trovano piacevole perché stanno

aiutando qualcun altro – risulta molto meno faticoso. Se sentono che non sono autonomi, se eseguono solo degli ordini, i muscoli della loro forza di volontà si stancano molto prima. In entrambi i casi avevano ignorato i biscotti, ma quando gli studenti venivano trattati con freddezza era necessaria molta più forza di volontà.»

Per le aziende e le organizzazioni questa intuizione ha implicazioni enormi. Dare semplicemente ai dipendenti la sensazione di avere un mandato, la sensazione che sono loro a controllare quello che fanno, che sono davvero autonomi nel prendere decisioni, può accrescere significativamente l'energia e la concentrazione che mettono nel lavoro. Ad esempio, uno studio del 2010 condotto presso un'azienda manifatturiera nell'Ohio analizzò il comportamento degli operai alla catena di montaggio ai quali era stata data la facoltà di prendere piccole decisioni sugli orari e sull'ambiente di lavoro.¹⁵⁴ Gli operai disegnarono le loro tenute da lavoro ed esprimevano la loro opinione sui turni. Non furono introdotti altri cambiamenti. I processi di produzione e il trattamento economico non vennero modificati. Nel

giro di due mesi la produttività della fabbrica era aumentata del 20 per cento. Gli operai si prendevano pause più brevi e commettevano meno errori. Dare loro una sensazione di controllo aumentava l'autodisciplina che applicavano al loro lavoro.

Questo vale anche per Starbucks. Oggi la compagnia intende offrire ai dipendenti un maggiore senso di autonomia. Ai lavoratori è stato chiesto di rivedere la disposizione delle macchine del caffè e delle casse, di decidere come dovrebbero essere accolti i clienti e dove dovrebbe essere esposta la merce in vendita. Non è insolito per un direttore di locale discutere per ore con i dipendenti sulla collocazione di un macinacaffè.

«Abbiamo chiesto ai partner di usare la loro intelligenza e creatività, piuttosto che dire 'prendi il caffè dalla scatola, metti lì la tazza, segui questa regola'» disse Kris Engskov, uno dei vicepresidenti di Starbucks. «Le persone vogliono avere il controllo della propria vita.»

Il turnover del personale è diminuito. La soddisfazione dei clienti è salita. Da quando Schultz è tornato, Starbucks ha incrementato i profitti di oltre 1,2 miliardi di dollari l'anno.

Quando Travis aveva sedici anni, prima che lasciasse la scuola e cominciasse a lavorare da Starbucks, sua madre gli raccontò una storia. Erano in macchina insieme e Travis le chiese perché non aveva altri fratelli. Sua madre, che aveva sempre cercato di essere onesta con i figli, gli disse che due anni prima che Travis nascesse era incinta, ma che aveva abortito. All'epoca aveva già due figli, ed erano tossicodipendenti. Lei e il padre di Travis non pensavano di poter sostenere l'impegno di un altro bambino. Poi, un anno dopo, era rimasta incinta di Travis. Aveva pensato di abortire, ma era un peso troppo grande da sopportare. Era più semplice lasciare che la natura facesse il suo corso, ed era nato Travis.

«Mi disse di aver fatto un mucchio di errori, ma che avere me era stata una delle cose più belle che le fossero mai capitate» mi raccontò Travis. «Quando i tuoi genitori sono drogati, cresci sapendo che non puoi sempre far affidamento su di loro per tutto ciò di cui hai bisogno. Ma io sono stato davvero fortunato a trovare dei capi che mi hanno

dato quello che mi mancava. Se mia madre fosse stata fortunata come me, penso che per lei le cose avrebbero preso un'altra piega.»

Alcuni anni dopo quella conversazione suo padre lo chiamò per dirgli che la madre aveva contratto un'infezione del sangue iniettandosi droga in un braccio. Travis si precipitò all'ospedale di Lodi, ma quando arrivò lei era già priva di conoscenza. Morì mezz'ora dopo, quando i medici staccarono le macchine che la tenevano in vita.

Una settimana dopo il padre di Travis venne ricoverato per una polmonite. Un polmone era collassato. Travis corse di nuovo a Lodi, ma quella sera arrivò al pronto soccorso alle otto e due minuti. Un'infermiera gli disse bruscamente che doveva tornare il giorno dopo. L'orario di visita era già passato.

Da allora Travis ha ripensato molte volte a quel momento. Non aveva ancora cominciato a lavorare da Starbucks. Non aveva ancora imparato come controllare le emozioni. Non aveva le abitudini che, da allora, avrebbe allenato per anni. Quando pensa a quanto è cambiata la sua vita, Travis si chiede come sia possibile percorrere una distanza così grande in

così breve tempo.

«Se fosse morto qualche anno più tardi, sarebbe stato tutto diverso» mi disse. Allora avrebbe saputo come chiedere all'infermiera di fare un'eccezione. Avrebbe saputo riconoscere la sua autorità e poi l'avrebbe pregata educatamente. Avrebbe potuto entrare in ospedale. Invece aveva rinunciato e se n'era andato. «Dissi: 'Tutto quello che voglio fare è parlargli ancora una volta', ma lei rispose: 'Non è nemmeno sveglia, siamo dopo l'orario di visita, torna domani'. Non sapevo che cosa dirle. Mi sentivo così piccolo.»

Il padre di Travis morì quella notte.

Ogni anno, nell'anniversario della sua morte, Travis si sveglia presto, fa una lunghissima doccia, pianifica la giornata nei minimi dettagli e va al lavoro. Arriva sempre in orario.

Capitolo 6

Il potere della crisi

Come i leader creano abitudini attraverso gli incidenti e la progettualità

I

Mentre veniva portato in sala operatoria, al Rhode Island Hospital, il paziente era già privo di conoscenza e intubato, la mandibola rilassata e gli occhi chiusi. Mentre l'infermiera lo collegava a un macchinario per la ventilazione artificiale durante l'intervento, un braccio gli era scivolato dalla barella, la pelle chiazzata di macchie epatiche.

Era un uomo di ottantasei anni. Tre giorni prima era caduto in casa. In seguito aveva manifestato

difficoltà a rimanere sveglio e a rispondere alle domande, così la moglie aveva chiamato l'ambulanza.¹⁵⁵ Al pronto soccorso il medico gli aveva chiesto di raccontare l'accaduto, ma l'uomo si appisolava in continuazione. Una tomografia cerebrale aveva rivelato la ragione: la caduta aveva schiacciato il cervello contro il cranio, causando un ematoma subdurale. Il sangue si stava raccogliendo nella parte sinistra della scatola cranica, e premeva sulle delicate pieghe di tessuto al suo interno. Il fluido si stava raccogliendo da quasi settantadue ore e le regioni cerebrali che controllavano la respirazione e la funzione cardiaca erano in serio pericolo. Se non avessero drenato il sangue, l'uomo sarebbe morto.¹⁵⁶

All'epoca il Rhode Island Hospital era ritenuto una delle principali istituzioni mediche degli Stati Uniti, la principale clinica universitaria della Brown University e il solo *trauma center* di primo livello del New England sudorientale. Qui si sperimentavano tecniche mediche d'avanguardia, fra cui l'uso degli ultrasuoni per distruggere i tumori, e nel 2002 la National Coalition on Health Care valutò l'unità di terapia intensiva dell'ospedale come una

delle migliori del paese.¹⁵⁷

Tuttavia, il Rhode Island Hospital aveva anche fama di essere lacerato dalle ostilità interne fra infermieri e personale medico. Nel 2000 il sindacato degli infermieri indisse uno sciopero dopo che il personale era stato obbligato a turni di lavoro estenuanti in condizioni pericolose. In più di trecento si riunirono fuori dall'ospedale con cartelli che annunciavano «Basta con la schiavitù» e «Non ci porteranno via l'orgoglio».¹⁵⁸

«Questo posto può essere orrendo» dichiarava un'infermiera. «I medici possono farti sentire una schifezza, una nullità. Come se noi dovessimo ringraziarli perché ci permettono di ripulire tutto quando hanno finito.»

Alla fine l'amministrazione aveva acconsentito a limitare gli straordinari obbligatori, ma le tensioni continuavano a crescere.¹⁵⁹ Qualche anno più tardi, mentre un chirurgo si stava preparando per un intervento addominale di routine, un'infermiera chiese un *time out*. Pause di questo tipo rientrano nella procedura standard di moltissimi ospedali, e sono un modo per i dottori e lo staff medico di

ridurre la possibilità di errori.¹⁶⁰ Il personale infermieristico del Rhode Island Hospital insisteva particolarmente sui *time out*, soprattutto dopo che un chirurgo aveva erroneamente estratto le tonsille a una giovane paziente che invece doveva essere sottoposta a un intervento agli occhi. I *time out* dovevano impedire che venissero commessi errori simili.

Nel caso dell'intervento addominale, quando l'infermiera della camera operatoria chiese al team di riunirsi attorno al paziente per un *time out* e discutere del piano d'azione, il medico andò verso l'uscita.

«Ci pensi tu?» domandò all'infermiera. «Esco un attimo a fare una telefonata. Chiamatemi quando siete pronti.»

«Dottore, lei dovrebbe stare qui» rispose l'infermiera.

«Puoi cavartela benissimo da sola» insistette il chirurgo allontanandosi.

«Dottore, non credo sia corretto.»

Il medico si fermò e si rivolse alla donna. «Quando mi servirà la tua opinione del cavolo te la chiederò. Non azzardarti mai più a mettere in

discussione la mia autorità. Se non sai fare il tuo lavoro, vattene dalla mia sala operatoria.»

L'infermiera condusse il *time out*, richiamò il medico qualche minuto più tardi e l'intervento si svolse senza complicazioni. La donna non si sarebbe mai più permessa di contraddire un medico e non avrebbe mai più protestato quando le misure di sicurezza venivano ignorate.

«Certi medici erano bravi, e altri erano dei mostri» dichiarò un'infermiera in servizio al Rhode Island Hospital dal 2000. «Lo chiamavamo la 'fabbrica di vetro', perché avevamo l'impressione che tutto potesse crollare in qualsiasi momento.»

Per affrontare queste tensioni lo staff elaborò una serie di regole informali, ossia abitudini specifiche dell'istituzione, che permettevano di evitare i conflitti più aperti. Le infermiere, ad esempio, controllavano sempre due volte le disposizioni dei medici più propensi a commettere errori, e si accertavano che venissero somministrate le dosi corrette di farmaci; perdevano qualche minuto in più per compilare con chiarezza le cartelle cliniche ed evitare così che un chirurgo troppo frettoloso intervenisse dove non doveva. Le infermiere

elaborarono un codice basato sui colori: «Scrivevamo sulle lavagne i nomi dei medici con colori diversi. Azzurro voleva dire ‘bravo’, rosso ‘idiota’ e nero ‘qualunque cosa tu faccia, non contraddirlo mai o ti staccherà la testa’».

Al Rhode Island Hospital dominava una cultura distruttiva. A differenza di Alcoa, dove la crescita derivava da abitudini chiave attentamente costruite attorno alla sicurezza dei lavoratori, al Rhode Island Hospital le abitudini emergevano spontaneamente fra il personale infermieristico nel tentativo di neutralizzare l’arroganza dei medici. Le routine dell’ospedale non erano studiate accuratamente, ma nascevano per caso e si diffondevano sottotraccia, fino all’emergere di abitudini nocive. Questo può succedere all’interno di qualsiasi organizzazione in cui le abitudini non vengano deliberatamente pianificate. Così come la scelta di abitudini chiave corrette può determinare un cambiamento stupefacente, quelle sbagliate possono provocare disastri.

E quando le abitudini al Rhode Island Hospital degenerarono causarono errori terribili.

Dopo avere esaminato l'esito della tomografia cerebrale del paziente ottantaseienne con ematoma subdurale, lo staff della sala operatoria chiamò immediatamente il neurochirurgo di turno. In quel momento il medico stava eseguendo un intervento di routine, e quando ricevette la chiamata si allontanò dal tavolo operatorio per guardare al computer le scansioni cerebrali. Il chirurgo chiese all'assistente – un *nurse practitioner*, ossia un infermiere specializzato – di recarsi al pronto soccorso e far firmare alla moglie del paziente il modulo di consenso informato all'intervento. Poi terminò l'intervento neurochirurgico e mezz'ora più tardi l'ottantaseienne entrava nella stessa sala operatoria.¹⁶¹

Mentre il personale preparava l'intervento l'uomo, privo di conoscenza, venne sistemato sul tavolo. Un'infermiera prese il modulo di consenso informato e la cartella clinica.

«Dottore» disse guardando la cartella. «Il modulo di consenso informato non dice dove si trova l'ematoma.» Poi sfogliò la documentazione: non c'era una chiara indicazione di dove operare.¹⁶²

Tutti gli ospedali utilizzano una documentazione

che stabilisce la procedura dell'intervento. Prima di cominciare a tagliare, il paziente o la famiglia devono firmare un documento in cui si approva ogni singola procedura e si verificano i dettagli. In un ambiente caotico, dove fra il pronto soccorso e la sala postoperatoria un paziente può passare anche da una decina tra medici e infermieri, i moduli di consenso informato riportano le indicazioni per l'intervento. Nessuno dovrebbe essere sottoposto a un intervento senza un modulo di consenso dettagliato e firmato.

«Ho visto prima la tomografia» rispose il chirurgo. «È l'emisfero destro. Se non ci sbrighiamo quest'uomo morirà.»

«Forse è meglio se rivediamo le scansioni» disse l'infermiera dirigendosi verso un computer. Per ragioni di sicurezza i computer dell'ospedale si disconnettevano dopo quindici minuti di inattività; ci sarebbe voluto almeno un minuto per effettuare il login e caricare le scansioni cerebrali del paziente.

«Non c'è tempo. Non ce la farà. Dobbiamo ridurre la pressione dell'ematoma» insistette il chirurgo.

«E se cercassimo i parenti?»

«Se proprio vuoi, chiama quegli stronzi del pronto soccorso e trova i parenti! Io intanto gli salvo la vita.» Il chirurgo afferrò il modulo, scrisse «destra», e firmò.

«Ecco. Dobbiamo operare subito.»¹⁶³

L'infermiera lavorava al Rhode Island Hospital da un anno e sapeva qual era la cultura dominante. Il nome del chirurgo era spesso scritto in nero sulla lavagna in corridoio: le infermiere non dovevano contraddirlo. Le regole non scritte della situazione erano chiare: il medico ha sempre ragione.

L'infermiera posò la cartella e si mise da parte mentre il chirurgo posizionava la testa del paziente in una gabbia per permettere l'accesso al lato destro del cranio, poi rasava la testa e applicava un antisettico. L'intervento prevedeva di aprire il cranio e risucchiare il sangue che si stava raccogliendo sopra il cervello. Il chirurgo sollevò un lembo dello scalpo, mise a nudo il cranio e appoggiò un trapano all'osso, spingendo finché questo non si era aperto un varco con un rumore sordo. Poi praticò altri due fori e con una sega tagliò una porzione triangolare del cranio. Sotto si trovava la duramadre, il rivestimento traslucido che circonda il cervello.

«Oh, mio Dio» esclamò qualcuno.

L'ematoma non c'era. Stavano operando il lato sbagliato.

«Dobbiamo girarlo!» urlò il chirurgo.¹⁶⁴

Il triangolo di osso venne rimesso al suo posto e riattaccato con piccole placche di metallo e viti, e il cranio venne ricucito. La testa venne girata dall'altro lato e poi di nuovo rasata, disinfettata, tagliata e trapanata fino alla rimozione di un triangolo di cranio. Questa volta l'ematoma era visibile, un rigonfiamento scuro da cui fuoriusciva una specie di sciroppo denso. Il chirurgo aspirò il sangue e la pressione all'interno del cranio calò subito. L'intervento, che sarebbe dovuto durare circa un'ora, richiese più o meno il doppio.

In seguito il paziente venne trasferito nel reparto di terapia intensiva, ma non riprese mai più conoscenza del tutto, e due settimane dopo morì.

Un'indagine successiva concluse che era impossibile stabilire le cause precise del decesso, ma secondo i familiari il trauma dell'errore medico aveva compromesso gravemente le condizioni del paziente. Lo stress cui era stato sottoposto e il ritardo con cui l'ematoma era stato rimosso avevano

reso impossibile ogni recupero. Se il medico non avesse commesso l'errore, l'uomo avrebbe potuto sopravvivere. L'ospedale risarcì il danno e il chirurgo venne allontanato in via definitiva dall'ospedale.¹⁶⁵

Incidenti del genere, secondo quanto alcuni infermieri dichiararono in seguito, erano inevitabili. Prima o poi qualcosa di grave doveva accadere.¹⁶⁶ Naturalmente non solo gli ospedali generano procedure pericolose. Possiamo trovare abitudini organizzative negative in centinaia di industrie e migliaia di aziende. E quasi sempre sono il risultato di negligenza, e di dirigenti che non si preoccupano della cultura aziendale. Non esistono organizzazioni prive di abitudini istituzionali. Esistono luoghi dove le abitudini vengono deliberatamente studiate e altri dove invece si formano spontaneamente, spesso sulla rivalità e la paura.

Ma a volte i dirigenti in grado di cogliere le giuste opportunità riescono a trasformare le abitudini distruttive. A volte, nel bel mezzo di una crisi, emergono le abitudini corrette.

II

Quando nel 1982 venne pubblicato *An Evolutionary Theory of Economic Change*, pochi al di fuori dei circoli accademici lo notarono. La copertina poco appariscente e l'incipit sconfortante – «In questo volume svilupperemo una teoria evolutiva delle capacità e del comportamento delle aziende che operano in un ambiente di mercato, e costruiremo e analizzeremo un certo numero di modelli coerenti con tale teoria»¹⁶⁷ – sembrano studiati per tenere lontani i lettori. Gli autori, Richard Nelson e Sidney Winter, entrambi docenti a Yale, erano noti soprattutto per una serie di articoli dedicati a una serrata analisi della teoria schumpeteriana, un argomento astruso perfino a un dottorando.¹⁶⁸

Ma fra gli esperti di strategia aziendale e teoria delle strutture organizzative il libro produsse un effetto devastante, e venne accolto come uno dei testi più importanti del secolo.¹⁶⁹ I professori di economia ne discussero con i colleghi di facoltà, che a loro volta ne parlarono ai dirigenti d'azienda in occasione dei convegni, e nel giro di poco tempo Nelson e Winter venivano citati dai consigli

d'amministrazione di aziende diversissime fra loro come General Electric, Pfizer e Starwood Hotels.

Nelson e Winter dedicarono oltre dieci anni a esaminare come operano le aziende, e dopo aver affrontato una mole enorme di dati giunsero a questa conclusione centrale: «Gran parte del comportamento di un'azienda è da interpretarsi come il riflesso di abitudini generali e di orientamenti strategici provenienti dal passato dell'azienda piuttosto che come il risultato di un esame dettagliato dei rami periferici dell'albero decisionale».¹⁷⁰

Oppure, senza utilizzare il gergo dei teorici dell'economia, *sembra* che le organizzazioni compiano scelte razionali basate su un processo decisionale deliberato, quando in realtà le aziende non operano affatto così. Piuttosto, le aziende sono guidate da abitudini organizzative consolidate nel tempo, da modelli che spesso emergono dalle decisioni indipendenti di migliaia di impiegati.¹⁷¹ E queste abitudini hanno un impatto più profondo di quanto non si ritenesse in precedenza.

Ad esempio, potrebbe sembrare che il direttore di un'azienda di abbigliamento abbia deciso di mettere una giacca di lana rossa sulla copertina del catalogo

dopo aver attentamente rivisto i dati di vendita. Quello che è successo davvero è che il suo vicepresidente naviga di continuo sui siti web dedicati alle tendenze della moda in Giappone (dove la primavera scorsa il rosso era l'ultima moda), gli addetti al marketing chiedono spesso agli amici quali sono i colori più in voga, e i dirigenti dell'azienda, di ritorno dalle ultime sfilate di moda di Parigi, hanno riferito che gli stilisti della concorrenza avrebbero utilizzato dei nuovi pigmenti magenta. Tutti questi piccoli input, derivanti da modelli non coordinati fra dirigenti che discutono della concorrenza e poi ne parlano con gli amici, si sono introdotti nelle routine più formali di ricerca e sviluppo dell'azienda, facendo emergere un consenso: quest'anno andrà di moda il rosso. Nessuno ha preso una decisione deliberata e solitaria; piuttosto si è verificata una convergenza di decine di abitudini, processi e comportamenti, convincendo tutti che il rosso fosse una scelta inevitabile.

Queste abitudini organizzative – o «routine», come le chiamano Nelson e Winter – hanno un'importanza enorme, perché in loro assenza

difficilmente le aziende potrebbero funzionare.¹⁷² Le routine forniscono le centinaia di regole non scritte¹⁷³ di cui le aziende hanno bisogno per operare,¹⁷⁴ permettono ai dipendenti di sperimentare nuove idee senza dover chiedere l'autorizzazione a ogni fase, forniscono una specie di «memoria organizzativa»,¹⁷⁵ in modo che i dirigenti non debbano ridefinire il processo di vendita ogni sei mesi o sprofondino nel panico ogni volta che il vicepresidente si allontana. Le routine riducono l'incertezza.¹⁷⁶ Uno studio sugli interventi di soccorso e ricostruzione dopo i terremoti in Messico e a Los Angeles, ad esempio, ha dimostrato che le abitudini dei soccorritori (che venivano riprodotte da una calamità all'altra, fra cui stabilire reti di comunicazione incaricando i bambini di portare i messaggi fra i diversi quartieri) erano assolutamente cruciali, «perché senza di queste la formulazione e l'esecuzione delle procedure si sarebbero perse in una miriade di dettagli».

Uno dei principali vantaggi delle routine consiste tuttavia nell'aprire una tregua fra gruppi o individui potenzialmente in conflitto all'interno di

un'organizzazione.¹⁷⁷

Molti economisti hanno l'abitudine di considerare le aziende come luoghi idilliaci dove tutti si dedicano a uno scopo comune: fare più soldi possibile. Nelson e Winter hanno dimostrato che nel mondo reale le cose non vanno esattamente così. Le aziende non sono grandi famiglie felici dove tutti giocano insieme rispettando le regole. È più probabile che l'azienda per cui lavoriamo sia composta di tanti piccoli feudi dove i dirigenti competono per il potere e la reputazione, spesso ricorrendo a conflitti nascosti che fanno apparire le loro prestazioni superiori a quelle dei rivali. I diversi dipartimenti competono per accaparrarsi le risorse e si danneggiano reciprocamente per rubarsi la gloria. I capi mettono i subalterni l'uno contro l'altro, evitando che questi ultimi possano ordire un colpo di stato.

L'azienda non è una famiglia. È il campo di battaglia di una guerra civile.

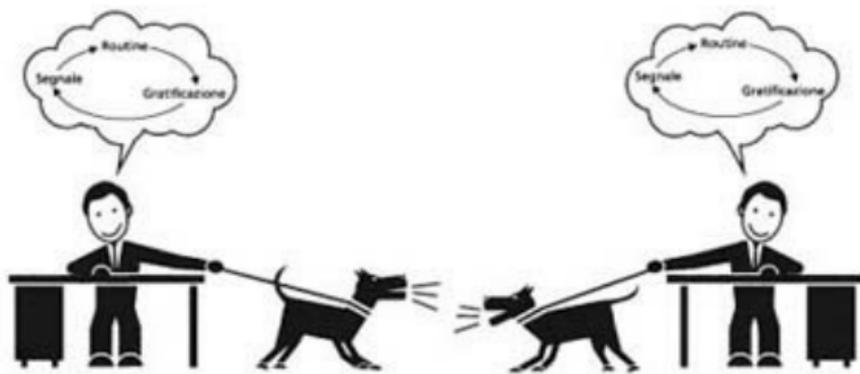
E tuttavia, nonostante l'inclinazione alle guerre intestine, la vita di quasi tutte le organizzazioni scorre anno dopo anno su binari relativamente tranquilli, poiché dispongono di routine – abitudini –

in grado di aprire una tregua, permettendo a ognuno di mettere da parte le proprie rivalità abbastanza a lungo per portare a termine il lavoro quotidiano.

Le abitudini organizzative offrono una promessa fondamentale: se seguiremo i modelli stabiliti e rispetteremo la tregua, le rivalità non distruggeranno l'azienda, i profitti aumenteranno e diventeremo tutti ricchi. Un agente di vendita, ad esempio, sa che potrà aumentare il proprio premio concedendo ai clienti migliori forti sconti in cambio di ordini più cospicui. Ma sa anche che se tutti concedessero forti sconti l'azienda andrebbe in bancarotta, e non ci sarebbero premi per nessuno. Così emerge una routine: gli agenti di vendita si riuniscono ogni anno a gennaio e si accordano per limitare il numero degli sconti da offrire. Lo scopo è garantire i profitti dell'azienda e ottenere tutti un aumento alla fine dell'anno.

Consideriamo ora il caso di un giovane dirigente che punta al posto di vicepresidente e che, facendo una telefonata discreta a un cliente importante, potrebbe mandare a monte una vendita e sabotare la divisione di un collega estromettendolo dalla corsa alla promozione. Il problema del sabotaggio è che,

pur andando a tuo vantaggio, di solito va a svantaggio dell'azienda. Ecco allora che nelle aziende si profila un patto tacito: l'ambizione di ognuno è fuori discussione, ma se giochi *troppo* duro i tuoi colleghi si coalizzeranno contro di te. D'altro canto, se ti concentri solo sull'aumento della produttività del tuo reparto ignorando i tuoi rivali, prima o poi qualcuno cercherà di farti le scarpe.¹⁷⁸



Le routine aprono tregue che permettono di portare a termine il lavoro

Routine e tregue offrono una forma grossolana di giustizia organizzativa. Grazie a queste, come scrivono Nelson e Winter, il conflitto all'interno dell'azienda «segue sentieri largamente prevedibili e

si mantiene entro confini prevedibili che sono coerenti con la routine in atto [...] Si sbriga il consueto volume di lavoro, rimproveri ed elogi vengono distribuiti con la consueta frequenza [...] Nessuno metterebbe a rischio l'azienda solo per estromettere un rivale». [179](#)

Nella maggior parte dei casi, routine e tregue funzionano a meraviglia. Le rivalità non scompaiono, questo è normale, ma grazie alle abitudini istituzionali si mantengono entro limiti precisi. E l'azienda prospera.

In qualche occasione, però, anche una tregua si può rivelare insufficiente. A volte, come si scoprì al Rhode Island Hospital, una pace instabile può avere lo stesso effetto distruttivo di una guerra civile.

Da qualche parte nel vostro ufficio, magari sepolto in fondo a un cassetto della scrivania, c'è il manuale che avete ricevuto il vostro primo giorno di lavoro. Contiene i moduli per i rimborsi spese, le norme sulle ferie, le coperture assicurative e l'organigramma dell'azienda. Ci sono grafici a colori vivaci per descrivere i piani di assistenza sanitaria, un elenco di numeri telefonici utili e le

istruzioni per accedere alla casella di posta elettronica personale e per iscriversi al fondo pensione.

Ora provate a immaginare cosa direste a un collega appena assunto che vi ha chiesto dei consigli su come avere *successo* in azienda. Le vostre raccomandazioni probabilmente non avrebbero nulla a che fare con il contenuto del manuale, anzi, i consigli che fornireste al collega – di chi conviene fidarsi, quali sono le segretarie che contano più dei loro capi, come manipolare la burocrazia per concludere qualcosa – sono le abitudini che ogni giorno mettete in pratica per sopravvivere. Se poteste in qualche modo rappresentare in un grafico tutte le vostre abitudini sul lavoro – e le strutture di potere informali, le relazioni, le alleanze e i conflitti – e poi sovrapporre il vostro grafico con quelli preparati dai vostri colleghi ne deriverebbe la mappa della gerarchia segreta dell'azienda.

Le routine di Nelson e Winter – e le tregue che queste routine rendono possibili – sono fondamentali per qualsiasi tipo di attività imprenditoriale. Uno studio dell'università di Utrecht, in Olanda, ha preso in considerazione le routine nel mondo dell'alta

moda. Per sopravvivere, gli stilisti devono possedere alcune abilità di base: innanzitutto, creatività e talento per l'*haute couture*. Ma questo non basta per avere successo.¹⁸⁰ Ciò che fa la differenza sono le abitudini dello stilista – sapere come procurarsi un tessuto pettinato italiano prima che i grossisti lo esauriscano, trovare le sarte migliori, spedire un vestito a un negozio in dieci giorni anziché in tre settimane. Quello della moda è un settore così complicato che, senza i giusti processi, un'azienda giovane rischia di impantanarsi nei problemi logistici. E a quel punto la creatività non ha più nessuna importanza.

E quali sono gli stilisti emergenti in possesso delle abitudini corrette? Con ogni probabilità, quelli che hanno stabilito le alleanze più efficaci.¹⁸¹ Le tregue sono importantissime: solitamente un nuovo marchio di moda ha successo se alla sua guida ci sono persone che hanno lasciato *altre* aziende del settore, ma con cui mantengono buoni rapporti.

Qualcuno forse penserà che Nelson e Winter abbiano scritto un arido libro di teoria economica. In realtà hanno realizzato un manuale di sopravvivenza nell'America delle grandi aziende.

In più, le teorie dei due autori spiegano il destino del Rhode Island Hospital, dove le routine portarono a una pace instabile fra i medici e il personale infermieristico – le lavagne, ad esempio, e gli avvertimenti sotto voce erano abitudini che stabilivano una tregua di riferimento. Nella maggior parte dei casi questi patti, nonostante la loro fragilità, permettevano all'organizzazione di funzionare, ma le tregue durano solo quando portano a una giustizia effettiva. Se la tregua è sbilanciata, ossia se la pace non è autentica, le routine falliscono proprio quando sono più necessarie.

Al Rhode Island Hospital solo il personale infermieristico era disposto a concedere qualcosa per ottenere la tregua. Questa era la criticità principale della struttura. Gli infermieri effettuavano il doppio controllo delle terapie e impiegavano una parte del loro tempo per compilare in maniera ordinata le cartelle cliniche. Gli infermieri incassavano gli insulti dei medici stressati e distinguevano i dottori bravi da quelli più duri, in modo che il resto del personale sapesse chi tollerava i suggerimenti in sala operatoria e chi invece si sarebbe infuriato. A volte i medici non si sforzavano

nemmeno di imparare i nomi degli infermieri. «Erano i dottori che comandavano, e noi eravamo i subalterni. Tenevamo la coda fra le gambe e sopravvivevamo» dichiarò un'infermiera.

Le tregue al Rhode Island Hospital erano unilaterali. Così nei momenti cruciali – quando ad esempio un chirurgo stava per effettuare un'incisione frettolosa e un infermiere interveniva per correggerlo – le abitudini che avrebbero potuto impedire l'incidente si sgretolavano. E un uomo di ottantasei anni veniva operato all'emisfero cerebrale sbagliato.

Si potrebbe suggerire che la soluzione siano tregue più eque. Che, se la dirigenza dell'ospedale avesse scelto in modo più ponderato a chi affidare l'autorità, sarebbe emerso un equilibrio di poteri più sano, e medici e infermieri si sarebbero rispettati reciprocamente.

È sicuramente un buon inizio, ma purtroppo non basta. Per creare organizzazioni efficienti non basta bilanciare l'autorità: perché l'organizzazione abbia successo, i dirigenti devono coltivare abitudini che da un lato stimolino una pace reale ed equilibrata e al tempo stesso, paradossalmente, mettano in chiaro

senza ombra di dubbio chi è che comanda.

III

Philip Brickell, impiegato quarantatreenne della Metropolitana di Londra, si trovava nell'ampio atrio principale della stazione di King's Cross, una sera di novembre del 1987, quando un pendolare lo fermò per avvertirlo che in fondo a una scala mobile c'era un fazzolettino di carta in fiamme.¹⁸²

King's Cross è una delle fermate più grandi, più imponenti e a più alta densità di traffico della metropolitana di Londra, un labirinto di scale mobili vertiginose, corridoi e tunnel, alcuni dei quali risalgono ai primi del Novecento. Le scale mobili di questa stazione, in particolare, sono famose per le dimensioni e l'età. Alcune sprofondano per cinque livelli e vennero costruite ancora con assi di legno e corrimani di gomma. Ogni giorno da King's Cross transitano oltre duecentocinquantamila passeggeri su sei linee diverse.

Il fazzoletto in fiamme, riferì il passeggero, si

trovava in fondo a una delle scale mobili più lunghe, che portava alla Piccadilly Line.¹⁸³ Brickell lasciò subito il proprio posto, scese con la scala fino al binario, trovò il fazzoletto fumante e con un giornale arrotolato spense le fiamme. Poi tornò al suo posto.

Brickell non cercò di saperne di più. Non si chiese perché quel fazzoletto stesse bruciando o se fosse arrivato fin lì da un incendio più grande scoppiato altrove all'interno della stazione. Non ne fece parola con altri dipendenti e non chiamò i vigili del fuoco. Un altro reparto si occupava della sicurezza in caso di incendio e Brickell, attenendosi alle rigide divisioni che governavano la metropolitana londinese, non era così sciocco da pestare i piedi ad altri. In più, anche se avesse indagato su un possibile incendio, non avrebbe saputo che farsene delle informazioni raccolte: la catena di comando imposta in modo inflessibile dalla Metropolitana gli proibiva di contattare un altro reparto senza la diretta autorizzazione di un superiore. E le routine in uso alla Metropolitana – trasmesse da un dipendente all'altro – gli dicevano che non doveva mai, in nessuna circostanza, *pronunciare* la parola «incendio» all'interno della

stazione, per evitare che si scatenasse il panico fra i passeggeri.

USCITA

USCITA

USCITA

USCITA

BIGLIETTERIA

USCITA

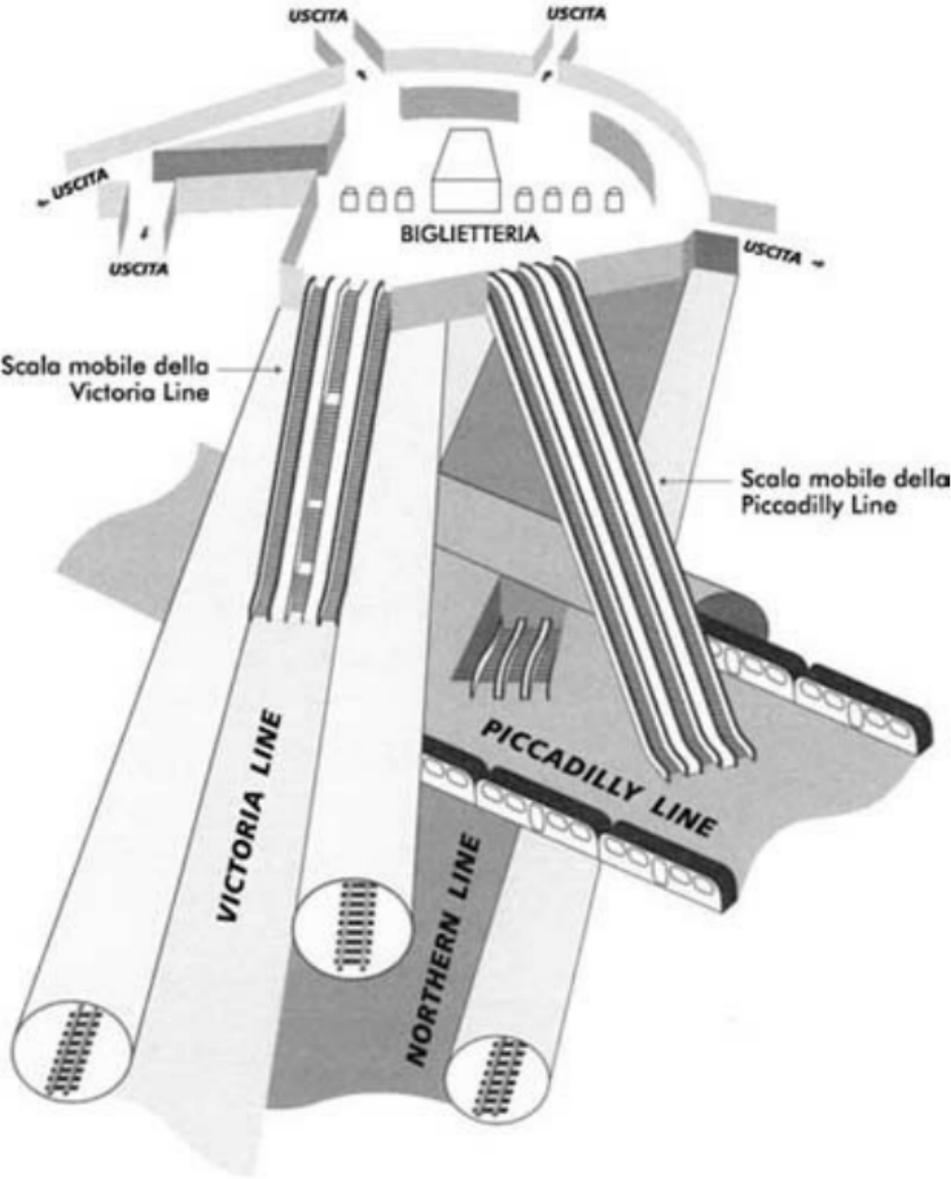
Scala mobile della
Victoria Line

Scala mobile della
Piccadilly Line

VICTORIA LINE

PICCADILLY LINE

NORTHERN LINE



La Metropolitana era governata da una specie di regolamento teorico che nessuno aveva mai visto né letto – e che in effetti non esisteva, se non sotto forma di regole implicite. Da decenni era governata dai «quattro baroni» – i dirigenti dei reparti di ingegneria civile, elettrotecnica, meccanica e segnaletica – e all'interno di ciascuno di questi dipartimenti c'erano capi e vicecapi che custodivano gelosamente la propria fetta di potere. I treni partivano e arrivavano in orario perché tutti i diciannovemila dipendenti collaboravano in un sistema estremamente delicato e complesso. Ma la cooperazione dipendeva da un equilibrio di poteri fra i quattro dipartimenti e i rispettivi luogotenenti che, dal canto loro, si attenevano a migliaia di abitudini. Queste mantenevano la tregua tra i quattro baroni e i loro vice, e da qui le consuetudini che dicevano a Brickell: gli incendi non sono affar tuo. Non oltrepassare i limiti delle tue competenze.

«Anche ai livelli più elevati era improbabile che un direttore sconfinasse nel territorio di un altro» osservò in seguito un investigatore. «Pertanto il direttore del dipartimento di meccanica non si preoccupava del fatto che il suo personale fosse

adeguatamente addestrato in fatto di sicurezza antincendio e procedure di evacuazione, perché riteneva che questi aspetti fossero di competenza di un altro reparto.»

Così Brickell non riferì del fazzoletto in fiamme. In altre circostanze avrebbe potuto trattarsi di un dettaglio privo di importanza. In quel caso specifico, il fazzoletto era un segnale isolato che avrebbe dimostrato come anche le tregue perfettamente equilibrate possono diventare pericolose se non sono state studiate in modo opportuno.¹⁸⁴

Quindici minuti dopo che Brickell era tornato al suo gabbiotto un altro passeggero, salendo dalla scala mobile della Piccadilly Line, notò un ricciolo di fumo. Ne parlò con un dipendente e finalmente l'ispettore alla sicurezza, Christopher Hayes, venne contattato. Una terza persona, vedendo il fumo e un bagliore che proveniva da sotto i gradini, premette il pulsante d'emergenza e gridò agli altri passeggeri di abbandonare la scala mobile. Un poliziotto scorse una leggera cortina di fumo lungo la scala e, più o meno verso la metà, le fiamme che ormai lambivano gli scalini.

Ma, nonostante questo, l'ispettore Hayes non

chiamò i vigili del fuoco: non aveva visto il fumo. Un'altra delle regole tacite della Metropolitana diceva di non contattare i pompieri a meno che non fosse strettamente necessario. Tuttavia, il poliziotto che aveva notato il fumo aveva deciso di chiamare la centrale. Nel sottosuolo la radio non funzionava, così percorse una lunga scala e uscì all'esterno, dove chiamò i suoi superiori, i quali a loro volta riferirono dell'accaduto al comando dei vigili del fuoco. Alle 19.36 – ventidue minuti dopo che Brickell era stato avvertito del fazzolettino in fiamme – i pompieri ricevevano la telefonata: «Piccolo incendio a King's Cross». Mentre il poliziotto parlava alla radio, i pendolari lo superavano di fretta. Correavano in stazione per prendere la metropolitana e tornare a casa per cena.

Nel giro di qualche minuto molti di loro sarebbero morti.

Alle 19.36 un dipendente della Metropolitana sbarrava con del nastro l'ingresso alla scala mobile della Piccadilly Line, mentre un altro deviava i passeggeri verso un'altra scala mobile. I treni arrivavano ogni pochi minuti e le banchine erano

affollate. In fondo a una scala si cominciò a formare una strozzatura.

L'ispettore Hayes imboccò un corridoio che portava alla sala macchine della scala mobile della Piccadilly Line. Immerso nel buio c'era un quadro di pulsanti che azionavano un impianto antincendio appositamente studiato per spegnere gli incendi sulle scale mobili. Era stato installato anni prima, quando un incendio era scoppiato in un'altra stazione. Più di venti segnalazioni sostenevano che la Metropolitana era impreparata in caso d'incendio, e che il personale doveva essere addestrato a usare l'impianto e gli estintori posizionati su ogni banchina. Due anni prima il vicecapo dei vigili del fuoco di Londra aveva scritto alla Metropolitana lamentandosi delle pratiche di sicurezza dei dipendenti.

«Sono estremamente preoccupato» diceva la lettera. «Non insisterò mai abbastanza affinché [...] siano impartite istruzioni chiare secondo cui, al minimo sospetto di incendio, i vigili del fuoco vengano chiamati senza indugio. Questo potrebbe salvare diverse vite umane.»

L'ispettore Hayes, tuttavia, non aveva mai visto

quella lettera perché era stata inviata a un dipartimento diverso da quello in cui lavorava lui, e il regolamento della Metropolitana non era mai stato integrato tenendo conto dell'avvertimento. Nessuno all'interno di King's Cross era in grado di mettere in funzione l'impianto antincendio per le scale mobili o era autorizzato a usare gli estintori, perché questi erano sotto il controllo di un altro dipartimento. Hayes non ricordava neppure dell'esistenza dell'impianto. Le tregue che regolavano i rapporti all'interno della Metropolitana prevedevano che ognuno stesse al proprio posto, senza interessarsi di altro. Hayes passò davanti al sistema antincendio senza degnarlo di uno sguardo.

Quando raggiunse la sala macchine venne quasi sopraffatto dal calore. L'incendio era già molto esteso. L'ispettore tornò di corsa nell'atrio principale. Centinaia di persone erano in fila davanti alle biglietterie automatiche, e altrettante si stavano dirigendo alle banchine o stavano lasciando la stazione. Hayes trovò un poliziotto.

«Dobbiamo fermare i treni e far uscire tutti. L'incendio è fuori controllo. Si sta diffondendo dappertutto.»

Alle 19.42 il primo pompiere giunse a King's Cross. Mentre entrava nella biglietteria un denso fumo nero cominciava a strisciare lungo il soffitto, e i corrimani di gomma della scala mobile stavano bruciando. L'odore acre della gomma bruciata si diffondeva nella sala, e i passeggeri, i quali si erano accorti che qualcosa non andava, cercavano di raggiungere le uscite. I pompieri fendevano la folla che procedeva verso di loro.

Sotto di loro l'incendio dilagava. Ormai l'intera scala mobile era in fiamme. Il gas surriscaldato raggiungeva la cima della scala, dove restava intrappolato contro il soffitto del tunnel, ricoperto da una ventina di mani di pittura. Qualche anno prima il direttore operativo aveva ipotizzato che tutta quella vernice potesse costituire un rischio d'incendio, e aveva proposto di rimuovere gli strati più vecchi prima di applicarne uno nuovo.

Ma i protocolli a proposito della tinteggiatura non erano di sua competenza. Ne era responsabile il dipartimento di manutenzione, il cui capo aveva educatamente ringraziato il collega per il suggerimento per poi notare che, se intendeva interferire con gli altri settori, il favore sarebbe stato

prontamente restituito.

Il direttore operativo aveva ritirato la proposta.

Mentre i gas surriscaldati si raccoglievano lungo il soffitto della scala mobile, i vecchi strati di tinteggiatura cominciavano ad assorbire il calore. E ogni treno in arrivo spingeva una folata di ossigeno nella stazione, alimentando l'incendio come un mantice.

Alle 19.43 l'agente di commercio Mark Silver scese da una carrozza e capì subito che c'era qualcosa di strano. L'aria era opaca, la banchina affollata. Il fumo si espandeva attorno a lui e si arricciava attorno ai vagoni fermi sui binari. Provò a voltarsi per risalire sul vagone, ma le porte erano chiuse. Batté i pugni sui finestrini, ma la politica dell'azienda per scoraggiare i ritardatari parlava chiaro: mai riaprire le porte. Silver e gli altri passeggeri lungo la banchina urlavano al conducente di aprire, ma il semaforo diventò verde e il treno ripartì. Una donna saltò sui binari e rincorse il treno che entrava nella galleria, gridando: «Fatemi salire!»

Silver percorse un tratto di banchina. Un poliziotto allontanava tutti dalla scala mobile della

Piccadilly Line, indirizzandoli verso un'altra scala. Gruppi di passeggeri in preda al panico aspettavano di salire. Ammassati, sentivano l'odore del fumo. Faceva molto caldo – per l'incendio, o per la calca, Silver non lo sapeva. Finalmente arrivò ai piedi di una scala mobile che era stata disattivata. Mentre saliva verso la biglietteria sentiva che le gambe gli bruciavano per il calore intenso. «Ho alzato gli occhi: vedevo le pareti e il soffitto che friggevano» avrebbe ricordato in seguito.

Alle 19.45, un convoglio in arrivo spinse una folata d'aria dentro la stazione: l'incendio nella scala mobile della Piccadilly Line, alimentato dall'ossigeno, divampò con un boato. I gas surriscaldati, alimentati dal fuoco e dalla vernice del soffitto, raggiunsero la temperatura di combustione, il cosiddetto «punto di *flashover*». In quel momento tutto ciò che si trovava all'interno della tromba della scala – la vernice, gli scalini di legno e gli altri materiali combustibili – prese fuoco. La combustione improvvisa provocò un'esplosione potentissima, e l'incendio si propagò verso l'alto fino alla biglietteria. Metallo, piastrelle e carne umana prendevano fuoco, mentre la temperatura

all'interno della sala saliva di centocinquanta gradi in mezzo secondo. Un poliziotto che si trovava su una scala mobile laterale avrebbe in seguito dichiarato agli investigatori di aver visto «un getto fiammeggiante che schizzava in alto e poi si raccoglieva in una specie di palla». In quel momento nella sala della biglietteria si trovavano circa cinquanta persone.

A livello strada, un passante avvertì il calore salire da una delle uscite della metropolitana, e vedendo un passeggero che riemergeva barcollando accorse in suo aiuto. «Gli afferrai una mano, ma sentivo che era incandescente, e mi rimase in mano un pezzo di pelle» avrebbe raccontato il soccorritore. Al momento dell'esplosione un poliziotto stava entrando nella biglietteria. «Una palla di fuoco mi ha colpito in volto» riferì poi da un letto d'ospedale «e mi ha sollevato da terra. Le mani hanno preso fuoco. Si stavano sciogliendo.»

Era stato uno degli ultimi a uscire vivo dalla sala.

Poco dopo l'esplosione arrivarono decine di autopompe. Ma dato che il regolamento dei vigili del fuoco imponeva di collegare le manichette agli idranti a livello strada e non a quelli installati dalla

Metropolitana all'interno della stazione, e poiché nessuno dei dipendenti della metropolitana era in possesso della pianta della stazione – tutta la documentazione era in un ufficio chiuso a chiave, a cui né i bigliettai né il capostazione avevano accesso –, ci vollero ore per domare l'incendio.

Quando finalmente venne spento, all'1.46 – sei ore dopo l'avvistamento del fazzoletto in fiamme – il bilancio era fermo a trentun morti e diverse decine di feriti.

«Perché mi hanno mandato dritto in mezzo alle fiamme?» chiese un maestro di musica di vent'anni dal suo letto d'ospedale, il giorno dopo la tragedia. «Vedevo i passeggeri che bruciavano. Li sentivo urlare. Perché nessuno ci ha pensato?»¹⁸⁵

Per rispondere a queste domande, consideriamo alcune tregue che consentivano alla Metropolitana di Londra di funzionare.

Gli addetti alla biglietteria sapevano che la loro giurisdizione era strettamente limitata alla vendita dei biglietti. Dunque, se vedevano un fazzoletto che bruciava non avvertivano nessuno.

I dipendenti della stazione non erano addestrati

all'uso del sistema antincendio e degli estintori, perché questo equipaggiamento era sotto la supervisione di un'altra divisione.

L'ispettore alla sicurezza della stazione non era a conoscenza della lettera del comando dei vigili del fuoco di Londra che avvertiva dei rischi d'incendio, perché questa era stata inviata al direttore operativo. Informazioni di questo genere non venivano condivise fra i dipartimenti.

Gli impiegati erano stati istruiti a contattare i pompieri solo in caso di stretta necessità, per non gettare inutilmente nel panico i passeggeri.

I vigili del fuoco insistettero per usare i propri idranti a livello strada, ignorando quelli presenti nella sala della biglietteria: avevano ricevuto l'ordine di non utilizzare l'equipaggiamento installato da altri.

In qualche modo, ciascuna di queste regole informali è di per sé abbastanza logica. Ad esempio, l'abitudine degli addetti alla biglietteria di concentrarsi esclusivamente sul loro compito era stata introdotta anni prima: gli addetti si allontanavano spesso per raccogliere l'immondizia o per indicare ai turisti quale treno prendere, e spesso

si formavano lunghe code. Così era stato ordinato loro di rimanere nei gabbiotti e di occuparsi solo della vendita dei biglietti. E funzionava. Le code erano scomparse. Se gli addetti vedevano qualcosa che non andava fuori dai gabbiotti – al di là del loro ambito di responsabilità – si facevano gli affari propri.

E l'insistenza dei pompieri sul fatto di usare solo il proprio equipaggiamento? Era il risultato di un incidente avvenuto una decina d'anni prima: in un'altra stazione era divampato un incendio, e i pompieri sprecarono minuti preziosi cercando di collegare le loro manichette a tubature che non conoscevano. Dopo quell'episodio, i vigili del fuoco decisero di utilizzare solo i loro idranti.

Nessuna di queste routine, in altre parole, era arbitraria. Tutte erano state studiate per una precisa ragione. La rete metropolitana londinese è vastissima e complessa, e può funzionare senza intoppi solo se si concludono tregue per aggirare potenziali ostacoli. A differenza del Rhode Island Hospital, ogni tregua creava un vero e proprio equilibrio di potere. Nessun dipartimento comandava più di un altro.

Eppure erano morte trentuno persone.

Le routine e le tregue della Metropolitana di Londra erano sembrate logiche finché non era scoppiato un incendio. E a quel punto emerse una verità spaventosa: nessuno, dipartimento o «barone» che fosse, era responsabile della sicurezza dei passeggeri.¹⁸⁶

A volte è *necessario* che una priorità – o una persona, un dipartimento, un obiettivo – domini su tutto il resto, per quanto questo possa essere impopolare o rischi di minacciare l'equilibrio di poteri che garantisce la puntualità dei convogli. A volte una tregua può suscitare pericoli che mettono in secondo piano la pace.

Questa osservazione contiene un paradosso, naturalmente. Come può un'organizzazione attuare consuetudini che bilancino l'autorità e al tempo stesso scegliere una persona o un obiettivo superiore agli altri? Com'è possibile che medici e infermieri condividano l'autorità mettendo al tempo stesso in chiaro chi è che comanda? Come può un sistema di trasporti pubblici evitare di impantanarsi in conflitti di competenza se contemporaneamente fa in modo che la sicurezza sia sempre al primo posto, anche se

questo significa ridefinire i confini dell'autorità?

La risposta sta nella direzione intrapresa da Tony Dungy quando cominciò ad allenare i malandati Bucs, da Paul O'Neill quando divenne amministratore delegato di Alcoa, da Howard Schultz quando nel 2007 tornò alla Starbucks in difficoltà. Questi dirigenti hanno colto le possibilità offerte da una crisi. Durante i periodi di difficoltà, le abitudini organizzative diventano abbastanza malleabili perché sia possibile riassegnare le responsabilità e al tempo stesso stabilire un migliore equilibrio dei poteri. Non solo: i momenti di crisi si rivelano così preziosi che a volte vale la pena esagerare la sensazione di una catastrofe imminente piuttosto che sminuirla.

IV

Quattro mesi dopo la morte del paziente ottantaseienne al Rhode Island Hospital, un altro neurochirurgo dello stesso istituto commise un errore del tutto simile. Il dipartimento della Salute

condannò l'ospedale a una multa di 50.000 dollari. Diciotto mesi più tardi un chirurgo operò nel modo sbagliato un bambino durante un intervento di correzione della palatoschisi. Cinque mesi dopo un paziente venne operato al dito sbagliato, e dieci mesi dopo qualcuno dimenticò un pezzo di trapano nella testa di un paziente. Per questi errori l'ospedale ricevette un'ulteriore multa di 450.000 dollari.¹⁸⁷

Benché non sia l'unica struttura dove succedano simili incidenti, il Rhode Island Hospital ebbe la sfortuna di diventare un caso emblematico. I giornali locali pubblicarono resoconti dettagliati di ogni incidente, fuori dall'ospedale erano accampate le troupe televisive, e i media nazionali si unirono al coro. «Il problema non è stato risolto» riferì il vicepresidente dell'organizzazione nazionale di accreditamento ospedaliero a un giornalista della Associated Press.¹⁸⁸ Le autorità mediche dichiararono ai giornalisti che il Rhode Island Hospital era nel caos.

«Avevo la sensazione di lavorare in una zona di guerra» ammise un'infermiera. «Gli inviati televisivi aspettavano i medici all'uscita. Un bambino mi chiese di fare attenzione che il dottore non gli

tagliasse il braccio per sbaglio durante l'operazione. Sembrava tutto fuori controllo.»¹⁸⁹

Sotto la pressione sempre più forte dei media e delle istituzioni, all'interno dell'ospedale si avvertiva un profondo senso di crisi.¹⁹⁰ Alcuni amministratori temevano che la struttura avrebbe perso l'accreditamento. Altri stavano sulla difensiva e attaccavano le emittenti televisive per averli messi ingiustamente sotto i riflettori. «Avevo trovato una spilla con scritto 'Capro espiatorio' che volevo indossare al lavoro» dichiarò un medico. «Ma mia moglie disse che non era una buona idea.»

Mary Reich Cooper era diventata responsabile della qualità qualche settimana prima della morte del paziente ottantaseienne. La Cooper prese in mano la situazione. Nelle riunioni con gli amministratori e il personale disse che stavano affrontando la situazione da un punto di vista completamente sbagliato.

Tutte quelle critiche non erano una cosa negativa; anzi, l'ospedale avrebbe dovuto approfittare di un'opportunità che poche organizzazioni avevano.

«Lo vidi come un modo per uscire da quella situazione» avrebbe dichiarato in seguito la dottoressa Cooper. «In passato molti ospedali hanno

cercato di affrontare problemi simili, ma senza successo. In qualche caso serve uno scossone, e tutta quella pubblicità negativa era uno scossone *notevole*. Ci offrì l'opportunità di riesaminare tutta la struttura.»

Il Rhode Island Hospital decise di chiudere i reparti di chirurgia elettiva per un'intera giornata – un costo enorme – per consentire a tutto il personale di partecipare a un programma di formazione intensiva sul lavoro di squadra e sull'importanza di attribuire responsabilità a medici e infermieri. Il primario di neurochirurgia rassegnò le dimissioni, e al suo posto ne venne scelto uno nuovo. L'ospedale si rivolse al Center for Transforming Healthcare, che riuniva numerose istituzioni mediche di primaria importanza, per riprogettare i sistemi di sicurezza negli interventi chirurgici. L'amministrazione fece installare videocamere nelle sale operatorie per controllare che venissero rispettati i *time out*,¹⁹¹ e introdusse l'obbligo delle *checklist* per ogni intervento. Infine, grazie a un sistema informatico,¹⁹² tutti i dipendenti dell'ospedale ebbero la possibilità di denunciare in modo anonimo eventuali problemi che mettevano a rischio la salute dei pazienti.

Alcune di queste iniziative erano già state proposte al Rhode Island Hospital anni prima, ma erano sempre state respinte: medici e infermieri non accettavano che gli interventi chirurgici venissero registrati, e nemmeno che altri ospedali dicessero loro come dovevano comportarsi.

Ma quando la crisi era ormai evidente tutti si resero disponibili al cambiamento.¹⁹³

Altri ospedali hanno intrapreso processi analoghi a seguito di incidenti, riducendo tassi di errore che solo pochi anni prima sembrava impossibile migliorare.¹⁹⁴ Come il Rhode Island, anche questi ospedali hanno compreso che una riforma è possibile solo quando la sensazione di crisi si è consolidata. Ad esempio, alla fine degli anni Novanta, in una delle cliniche universitarie di Harvard, il Beth Israel Deaconess Medical Center, si verificarono errori e conflitti interni così numerosi da meritare gli onori della cronaca. Alcuni funzionari statali presero in considerazione l'eventualità di una chiusura forzata di alcuni reparti finché i dipendenti non avessero dimostrato la volontà di porre fine agli errori. Poi l'ospedale, ormai sotto attacco, si unì attorno ad alcune soluzioni

per modificare la cultura predominante. Furono istituiti degli «incontri di sicurezza»: ogni tre mesi, un medico esperto discuteva di un particolare intervento o diagnosi e descriveva dettagliatamente un errore o un incidente sfiorato davanti a una platea di centinaia di colleghi.

«È atroce dover ammettere i propri errori pubblicamente» dichiarò il dottor Donald Moorman, fino a poco tempo prima viceprimario di chirurgia al Beth Israel Deaconess. «Vent'anni fa i medici si sarebbero rifiutati. Ora negli ospedali si avverte un panico autentico, e anche i chirurghi migliori sono disposti a parlare di un incidente che hanno evitato solo per un soffio. La cultura medica sta cambiando.»

Un leader capace sfrutta una crisi per ridisegnare le abitudini organizzative. Gli amministratori della NASA, ad esempio, tentarono per anni di migliorare le abitudini di sicurezza dell'agenzia, ma i loro sforzi si rivelarono inutili fino a quando lo Space Shuttle *Challenger* non esplose nel 1986. Sulla scorta di quella tragedia l'organizzazione seppe rivedere l'applicazione degli standard di

sicurezza.¹⁹⁵ Anche i piloti delle compagnie aeree hanno cercato per anni di convincere i costruttori a ripensare la progettazione della cabina di pilotaggio e i controllori di volo a modificare le modalità di comunicazione. Poi, nel 1977, un errore sulla pista dell'isola spagnola di Tenerife uccise 583 persone, e nel giro di cinque anni la cabina di pilotaggio, le procedure di atterraggio e decollo e le modalità di comunicazione fra i controllori di volo cambiarono.¹⁹⁶

Una crisi è un'opportunità davvero preziosa. Spesso un leader capace prolunga di proposito il senso d'emergenza. È esattamente quanto successe dopo l'incendio a King's Cross. Cinque giorni dopo l'incidente, il segretario di stato ai trasporti britannico incaricò Desmond Fennell di indagare sull'incidente. Interrogando i vertici della Metropolitana, Fennell scoprì in breve che tutti sapevano – da anni – che la sicurezza antincendio era un grave problema, ma che nonostante ciò niente era cambiato. Alcuni amministratori avevano proposto di modificare le gerarchie per stabilire con chiarezza chi dovesse occuparsi della prevenzione antincendio; altri avevano suggerito di conferire

maggiori poteri ai capistazione in modo che potessero ignorare i confini fra un dipartimento e l'altro. Nessuna di queste riforme, però, era mai partita.

Quando lo stesso Fennell propose dei cambiamenti, dovette affrontare gli stessi ostacoli – capidipartimento che si rifiutavano di assumere determinate responsabilità oppure remavano contro minacciando segretamente i propri sottoposti.

Così Fennell decise di trasformare le indagini in un circo mediatico.

Le udienze pubbliche, da lui sollecitate e durate novantun giorni, rivelarono come l'organizzazione avesse ignorato numerosi segnali di rischio. Parlando con i giornalisti lasciò intendere che i passeggeri, ogni volta che prendevano la metropolitana, correvano seri pericoli. Controinterrogò decine di testimoni che descrissero una struttura in cui le rivalità interne contavano di più della sicurezza dei viaggiatori. Il rapporto finale di Fennell, consegnato quasi un anno dopo l'incendio, era un rovente atto d'accusa di duecentocinquanta pagine che dipingeva la Metropolitana di Londra come un'organizzazione

paralizzata dall'inefficienza burocratica. «Partito come un'indagine sugli avvenimenti di un solo giorno» scrisse Fennell, «l'ambito del rapporto si dovette ampliare all'esame di un sistema.» Il rapporto si chiudeva con pagine e pagine di critiche pungenti e raccomandazioni: gran parte dell'organizzazione era incompetente o corrotta.

La reazione fu immediata e travolgente. I passeggeri picchettavano gli uffici della Metropolitana. I vertici dell'azienda vennero licenziati in blocco e vennero approvati nuovi regolamenti: la cultura fino ad allora dominante nella Metropolitana londinese sarebbe stata superata. Oggi, ogni stazione ha un dirigente la cui responsabilità principale è la sicurezza dei passeggeri, e ogni dipendente ha l'obbligo di avvertirlo al minimo sospetto di rischio. E tutti i treni continuano a essere puntuali. Ma le abitudini della Metropolitana e le tregue sono state adattate al fine di chiarire chi è il responsabile della prevenzione antincendio. Inoltre tutti hanno la possibilità di intervenire senza per questo pestare i piedi a qualcuno.

Lo stesso cambiamento è possibile in qualsiasi

azienda dove le abitudini istituzionali, per negligenza o leggerezza, hanno instaurato tregue dannose. Un'azienda con abitudini disfunzionali non può cambiare semplicemente perché un dirigente glielo impone; piuttosto, i dirigenti accorti individuano i momenti di crisi – o suscitano la percezione di una crisi – per convincere i dipendenti che *qualcosa deve cambiare* e prepararli a modificare i modelli con cui convivono ogni giorno.

«Mai sprecare l'occasione di una grave crisi» dichiarò Rahm Emanuel a un congresso di dirigenti in seguito al crollo finanziario globale del 2008, subito dopo essere stato nominato capo di gabinetto di Barack Obama. «Questa crisi ci offre l'opportunità di agire come mai avevamo potuto in passato.» Poco dopo, l'amministrazione Obama convinse il Congresso degli Stati Uniti, fino ad allora riluttante, ad approvare un piano di rilancio da 787 miliardi di dollari. Non solo: il Congresso avrebbe anche approvato la legge di riforma della sanità, riformulato la legislazione a tutela dei consumatori e approvato decine di altri provvedimenti, dall'ampliamento dell'assicurazione sanitaria per i bambini all'opportunità per le donne

di intentare una causa se discriminate dal punto di vista del trattamento economico. È stata una delle più grandi riforme dai tempi del New Deal negli anni Trenta e della Great Society di Lyndon Johnson negli anni Sessanta, ed è stata messa in atto perché, in seguito a una catastrofe finanziaria, i legislatori hanno intravisto nuove opportunità.

Qualcosa di simile è avvenuto anche al Rhode Island Hospital in seguito alla morte del paziente ottantaseienne e agli altri errori in sala operatoria. Da quando, nel 2009, le nuove procedure di sicurezza sono entrate pienamente in vigore, non si verificano più errori di questo tipo; l'ospedale ha di recente ottenuto un Beacon Award, il riconoscimento più prestigioso per l'assistenza ai pazienti in prognosi riservata, e l'encomio dell'American College of Surgeons per la qualità delle cure prestate ai malati di cancro.

Ma la cosa più importante, come sostengono gli infermieri e i medici che vi lavorano, è che il Rhode Island Hospital è un posto completamente diverso dal passato.

Nel 2010 una giovane infermiera di nome Allison Ward entrava in una delle sale operatorie per

assistere a un intervento di routine. Lavorava in sala da un anno, era la più giovane e la meno esperta. Prima dell'inizio dell'intervento, tutta l'équipe si riunì attorno al paziente addormentato per un *time out*. Il chirurgo lesse una *checklist* appesa alla parete, che elencava nel dettaglio ogni fase dell'operazione.

«Okay, fase finale» esclamò prima di afferrare il bisturi. «Qualcuno deve dire qualcosa prima di iniziare l'intervento?»

Il medico aveva eseguito centinaia di volte quell'operazione, e aveva uno studio pieno di riconoscimenti e titoli.

«Dottore» intervenne Allison Ward, «voglio ricordare a tutti che dobbiamo fare una pausa prima della prima e della seconda fase dell'intervento. Lei non ne ha parlato e volevo solo essere sicura che ce ne ricordassimo.»

Solo qualche anno prima, per un commento simile sarebbe stata rimproverata, o avrebbe compromesso la sua carriera.

«Grazie per averlo segnalato» rispose il chirurgo. «Mi ricorderò di parlarne la prossima volta. Ora iniziamo.»

«So che l'ospedale ha passato momenti davvero difficili» avrebbe dichiarato in seguito Allison Ward. «Ma adesso tutti collaborano. Il nostro tirocinio, i modelli di comportamento – la cultura dell'ospedale è incentrata sul lavoro di squadra. Mi sento di poter dire qualunque cosa. È un posto magnifico per lavorare.»

Capitolo 7

Perché Target sa quello che vuoi ancora prima di te

Quando le aziende prevedono (e manipolano) le nostre abitudini

I

Andrew Pole lavorava da poco a Target come analista dati. Un giorno alcuni colleghi dell'ufficio marketing si fermarono alla sua scrivania e gli posero il genere di domanda che Andrew preferiva.

«I tuoi computer possono scoprire quali clienti sono incinte, anche se loro non vogliono farcelo sapere?»

Pole era uno statistico. Tutta la sua vita ruotava

attorno alla manipolazione dei dati per capire le persone. Era cresciuto in una cittadina del North Dakota e, mentre i suoi amici frequentavano le organizzazioni giovanili o costruivano modellini di razzi, lui giocava con i computer. Dopo il college si era laureato in statistica e poi in economia e, mentre quasi tutti i suoi compagni di corso alla University of Missouri puntavano a un posto nelle compagnie di assicurazione o nell'amministrazione governativa, Andrew aveva altri interessi. Era letteralmente ossessionato dai modelli matematici che gli economisti usavano per analizzare e spiegare il comportamento umano. Andrew aveva pure collaborato ad alcuni esperimenti informali. Una volta aveva organizzato una festa e aveva condotto un sondaggio fra gli ospiti sulle loro barzellette preferite, cercando di definire il modello matematico della battuta perfetta. Aveva provato a calcolare la quantità esatta di birra che doveva bere per sentirsi sufficientemente sicuro per abordare le ragazze alle feste, senza però esagerare e rendersi ridicolo. (Questo studio pare che non abbia mai funzionato.)

Ma quegli esperimenti erano un gioco da ragazzi, Pole lo sapeva bene, rispetto ai sistemi con cui le

grandi aziende americane usavano i dati per esaminare la vita dei cittadini. Era questo l'obiettivo di Andrew. Quando si laureò, seppe che Hallmark, l'azienda produttrice dei biglietti d'auguri, cercava statistici da assumere a Kansas City. Presentò domanda, e poco tempo dopo studiava i dati di vendita per stabilire se l'immagine di un panda o di un elefante permettessero di vendere più biglietti di compleanno o se la scritta «What happens at Grandma's stays at Grandma's» fosse più apprezzata in rosso o in blu. Andrew era al settimo cielo.

Sei anni dopo, quando seppe che Target assumeva statistici come lui, Andrew Pole fece il grande salto. Nel campo della raccolta dati Target era su un altro livello. Nei 1147 grandi magazzini Target entravano ogni anno milioni di consumatori, fornendo terabyte di informazioni su di loro. E quasi tutti senza saperlo. Usavano le tessere fedeltà, utilizzavano i buoni ricevuti per posta o pagavano con la carta di credito senza rendersi conto che Target avrebbe ricollegato gli acquisti a un profilo demografico individualizzato.

Per uno statistico questi dati erano un punto di vista privilegiato da cui osservare le preferenze del

cliente. Target vendeva di tutto, dagli alimentari all'abbigliamento, dall'elettronica ai mobili da giardino, e individuando nel dettaglio le abitudini di spesa dei clienti, gli analisti erano in grado di prevedere cosa accadeva dentro le loro case. Acquistavano salviette nuove, lenzuola, argenteria, pentole e cibi pronti surgelati? Probabilmente avevano appena comprato casa, oppure stavano per divorziare. Un carrello carico di insetticidi, biancheria per bambini, una torcia elettrica, una scorta di batterie, una rivista per la casa e il tempo libero come *Real Simple* e una bottiglia di chardonnay significava che la famiglia era in partenza per il campeggio, e la mamma non stava più nella pelle.

Lavorare da Target offriva a Pole l'opportunità di studiare una creatura complicatissima – il consumatore americano – nel suo habitat naturale. Il suo lavoro consisteva nel definire modelli matematici che in base ai dati permettessero di distinguere le famiglie con bambini dagli scapoli; quali consumatori apprezzavano la vita all'aria aperta e chi invece preferiva i gelati e i romanzi rosa. Pole doveva imparare a leggere il pensiero dei

consumatori in termini matematici, decifrarne le abitudini per convincerli a spendere di più.

Poi, un pomeriggio, alcuni colleghi dell'ufficio marketing si fermarono alla sua scrivania. Volevano stabilire se una cliente di Target fosse incinta sulla base dei modelli d'acquisto: le donne in gravidanza e i neogenitori non sono forse il sogno della vendita al dettaglio? Praticamente non esiste un gruppo altrettanto disposto ad acquistare senza tenere conto dei prezzi. E non si tratta solo di pannolini e salviettine umidificate. Chi deve badare a un neonato è così stanco che comprerebbe tutto ciò di cui ha bisogno – dai succhi di frutta alla carta igienica, dai calzini alle riviste – nello stesso luogo in cui acquista i biberon e il latte in polvere. E quel che più conta, se una neomamma comincia a fare la spesa da Target, continuerà a tornarci per anni.

Capire chi fosse in dolce attesa, in altre parole, poteva far guadagnare all'azienda milioni di dollari.

Pole ne era affascinato. Quale sfida più stimolante, per un indovino della statistica, di quella di penetrare nelle menti dei clienti e, in più, nelle loro stanze da letto?

Una volta completato il progetto, Andrew Pole

avrebbe imparato alcune lezioni importanti sui pericoli che si corrono quando si sbircia nelle abitudini più intime della gente. Avrebbe imparato, ad esempio, che a volte è importante nascondere ciò che si sa, e che non tutte le donne sono entusiaste di sapere che un software analizza i loro piani riproduttivi.

Non tutti, a quanto pare, ritengono che leggere nel pensiero sfruttando la matematica sia una gran bella cosa.

«Immagino che chi non è del settore potrebbe dire che assomiglia un po' al Grande Fratello» ammise Pole. «E questo fa sentire a disagio alcune persone.»

In passato un'azienda come Target non avrebbe mai assunto una persona come Andrew Pole. Anche solo vent'anni fa la vendita al dettaglio non effettuava analisi dei dati così specifiche. Target, così come i supermercati, i centri commerciali, i produttori di biglietti d'auguri, i negozi di abbigliamento e altre aziende, cercava di scrutare nella mente dei consumatori con metodi tradizionali: strategie pseudoscientifiche che, secondo gli psicologi, avrebbero spinto i clienti a spendere di più.

Alcuni di questi metodi vengono utilizzati ancora oggi: se entrate da Walmart, Home Depot o nel centro commerciale più vicino e vi guardate attorno attentamente, noterete stratagemmi di vendita ormai diffusi da decenni, studiati per fare leva sul vostro subconscio di acquirente.

Consideriamo ad esempio l'acquisto degli alimentari.

Ci sono ottime probabilità che la prima cosa che vediate entrando in un negozio di alimentari siano frutta e verdura disposte in ricche pile accattivanti. A pensarci bene, posizionare i prodotti freschi all'ingresso di un supermercato non è molto logico, dal momento che frutta e verdura si ammaccano facilmente in fondo al carrello; in teoria dovrebbero trovarsi vicino alle casse, al termine del percorso. Ma come psicologi e venditori capirono molto tempo fa, se *cominciamo* i nostri acquisti dai cibi più sani, è molto più facile che più avanti compreremo patatine, snack e pizza surgelata. Acquistare frutta e verdure ci fa sentire inconsciamente virtuosi, permettendoci più facilmente di aggiungere al carrello una confezione di gelato.

Pensiamo a come quasi tutti giriamo a destra quando entriamo in un supermercato. (Lo sapevate? Lo fate sicuramente anche voi. Ci sono migliaia di ore di registrazioni che dimostrano come i clienti appena entrati girino a destra.) In base a questa tendenza, i commercianti dispongono i prodotti più costosi sulla destra, sperando che faremo i nostri acquisti senza pensarci su due volte. Oppure prendiamo in considerazione i cereali e le minestre: quando sono sistemati sugli scaffali senza rispettare l'ordine alfabetico, ma apparentemente a caso, il nostro istinto ci spinge a fermarci un po' di più e a passare in rassegna una scelta più ampia. Dunque è raro trovare i cereali Kellogg's vicino ai General Mills; piuttosto dovremo cercare fra gli scaffali i cereali che vogliamo, e magari nel frattempo ci lasceremo tentare dalla confezione di un'altra marca.¹⁹⁷

Il problema di queste strategie, che puntano a innescare abitudini d'acquisto, è quello di trattare nello stesso modo tutti i consumatori. Si tratta di soluzioni piuttosto primitive, che non tengono conto delle differenze fra i clienti.

Negli ultimi vent'anni, però, con una competitività

sempre più spiccata del mercato al dettaglio, catene come Target hanno compreso come non fosse più possibile affidarsi ai soliti vecchi trucchi. L'unica via per aumentare i profitti era intuire le abitudini del singolo consumatore e proporre i prodotti con un approccio personalizzato, studiato per attrarre le preferenze individuali dell'acquirente.

Si è giunti a questa conclusione anche grazie a una comprensione più profonda di quanto le abitudini influenzino quasi tutte le nostre decisioni d'acquisto. Una serie di esperimenti convinse gli esperti di mercato che, se fossero riusciti a definire le abitudini di un particolare acquirente, avrebbero potuto indurlo ad acquistare praticamente di tutto.¹⁹⁸ Per capire come si arriva alla decisione di acquistare un prodotto, uno studio si basò sulle videoregistrazioni dei clienti che entravano nei negozi di alimentari: in particolare ci si concentrò sui clienti che avevano preparato una lista della spesa – e che in teoria avevano deciso in anticipo cosa comprare.

Si scoprì che, nonostante la lista, oltre il 50 per cento delle decisioni d'acquisto venivano prese nel momento in cui l'acquirente vedeva un prodotto

sullo scaffale: nonostante tutto, le abitudini risultarono più forti delle intenzioni scritte. «Vediamo un po', qui ci sono le patatine. Non mi servono. Ehi, questa marca è in offerta!»¹⁹⁹ E il sacchetto di patatine finiva nel carrello. Alcuni clienti acquistarono la stessa marca per mesi pur ammettendo di non apprezzare particolarmente il prodotto. («Non vado pazza per il caffè Folgers, ma lo compro comunque. Che altro c'è?») si chiedeva una cliente di fronte allo scaffale con decine di altri prodotti.) Alcuni acquirenti compravano all'incirca lo stesso quantitativo di cibo ogni volta che facevano la spesa, anche dopo aver giurato di trattenersi.

«A volte i consumatori agiscono come creature abitudinarie, che ripetono automaticamente i comportamenti del passato e ignorando quasi del tutto gli obiettivi attuali» scrissero nel 2009 due psicologi della University of Southern California.²⁰⁰

Tuttavia, questi studi evidenziarono un altro aspetto sorprendente. Se da un lato tutti si lasciavano guidare dalle abitudini nei propri acquisti, tali abitudini variavano a livello individuale. Il cliente a cui piacevano le patatine ne acquistava una confezione ogni volta che faceva la spesa, mentre la

donna che apprezzava il caffè Folgers non passava mai dalla corsia delle patatine. Alcuni acquistavano il latte ogni volta che si recavano al supermercato – anche se a casa ne avevano una scorta – e altri compravano sempre dolci sebbene sostenessero di voler perdere peso. Ma in genere queste tipologie di clienti non si sovrapponevano.

Le abitudini erano specifiche a livello individuale.

Target intendeva trarre vantaggio da queste differenze individuali: ma come è possibile tenere conto delle preferenze negli acquisti e delle modalità di consumo quando ogni giorno milioni di persone fanno la spesa nei tuoi supermercati?

Si raccolgono dati. Quantità enormi, quasi inconcepibili, di dati.

Target raccoglieva questo tipo di informazioni da oltre una decina d'anni. Aveva formato un vastissimo database, in cui a ciascun cliente era assegnato un codice d'identificazione – noto internamente come *guest ID number* (numero identificativo cliente) – che registrava le modalità di acquisto di ogni consumatore. Quando un cliente usa una carta di credito emessa da Target, quando consegna in cassa

una carta fedeltà, utilizza un buono ricevuto per posta, compila un questionario, chiede un rimborso, telefona al servizio clienti, apre un'e-mail di Target, visita il sito target.com o fa acquisti on line, i computer dell'azienda prendono nota. La registrazione di ogni acquisto viene associata al codice identificativo e aggiunta alle informazioni già acquisite in passato.

Al codice vengono ricondotte anche informazioni demografiche che Target raccoglie o acquista da altre aziende, fra cui l'età, lo stato civile, se il cliente ha o no dei figli, il quartiere di residenza, il tempo che impiega per raggiungere il supermercato, una stima del reddito, se ha traslocato da poco, i siti web che visita, le carte di credito che ha nel portafoglio e il numero di telefono fisso e di cellulare. Target può acquistare dati che indicano l'origine etnica del cliente, la sua storia professionale, le riviste che legge, se ha mai dichiarato bancarotta, l'anno in cui ha acquistato (o perso) la casa, il titolo di studio, quali marche di caffè, carta igienica, cereali o salsa di pomodoro preferisce.

Esistono agenzie che vendono dati, come

InfiniGraph, che «ascoltano» le conversazioni on line degli acquirenti sui forum e sulle bacheche, e segnalano i prodotti che incontrano il favore della clientela. Rapleaf è un'azienda che vende informazioni sui consumatori – orientamento politico, abitudini di lettura, donazioni, numero di auto possedute, se preferiscono ricevere notizie di carattere religioso o offerte per l'acquisto di sigarette.²⁰¹ Altre ditte analizzano le foto postate in rete dai consumatori, e così li catalogano in base a categorie come magro, obeso, alto, basso, con i capelli, calvo e che tipo di prodotto vorrebbero quindi acquistare. (In una dichiarazione Target si è rifiutata di indicare gli istituti statistici con cui intrattiene rapporti di lavoro e che genere di informazioni analizza.)

«Una volta le aziende sapevano solo quello che i clienti volevano far sapere loro» mi spiegò Tom Davenport, uno dei massimi esperti sull'utilizzo dell'analisi dei dati da parte delle aziende. «Quel mondo non esiste più. Restereste scioccati da quante informazioni circolano – e non c'è azienda che non le acquisti, perché è l'unico modo per sopravvivere.»

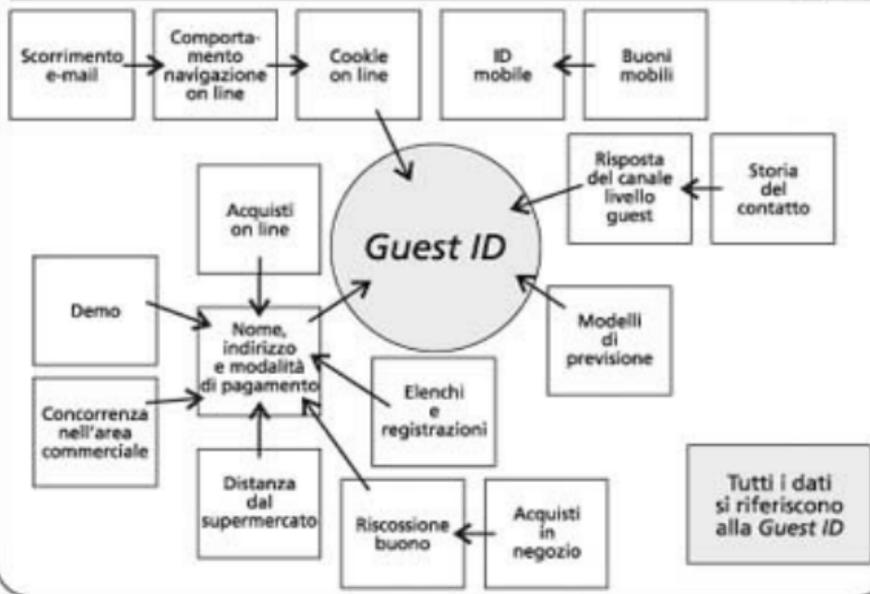
Se usate la carta di credito Target per acquistare una confezione di ghiaccioli una volta alla settimana, di solito attorno alle diciotto e trenta di un giorno feriale, e i sacchi della spazzatura formato grande a luglio e a ottobre di ogni anno, gli statistici e i software di Target stabiliranno che avete dei bambini, che avete la tendenza a fermarvi a fare la spesa tornando dal lavoro, che avete un giardino e che dovete tagliare il prato d'estate e gli alberi e raccogliere le foglie in autunno. Verranno analizzate anche le vostre abitudini di spesa, notando che a volte acquistate cereali, ma che non comperate mai il latte – il che significa che lo acquistate altrove. Così Target vi spedirà dei buoni per il latte scremato, ma anche per la granella di cioccolato, il materiale scolastico, i mobili e gli attrezzi da giardino e – dal momento che con ogni probabilità vi piace rilassarvi dopo una lunga giornata di lavoro – birra. L'azienda indovinerà quello che acquistate abitualmente e cercherà di convincervi ad acquistarlo da Target. L'azienda è in grado di personalizzare le pubblicità e i buoni che invia a ogni cliente, anche se probabilmente non vi siete mai accorti di aver ricevuto un volantino pubblicitario diverso da quello

dei vostri vicini.

«Con il codice identificativo abbiamo il vostro nome, indirizzo e modalità di pagamento, sappiamo che avete una Target Visa, una carta di debito, e possiamo collegare tutto ai vostri acquisti al supermercato» dichiarò Pole davanti a un pubblico di esperti in statistica commerciale in un congresso del 2010. L'azienda può ricollegare a una persona circa metà di tutte le vendite nel supermercato, quasi tutte le vendite on line e circa un quarto della navigazione in rete.

In quel congresso Pole mostrò una diapositiva che descriveva un esempio dei dati raccolti da Target. Qualcuno fra il pubblico accolse il grafico con fischi di meraviglia appena apparve sullo schermo: [202](#)

Come unire tutti i dati: Guest ID



Il problema di tutti questi dati, però, è che non hanno alcun significato senza l'interpretazione fornita dagli statistici: agli occhi di un profano, due clienti che acquistano entrambi lo stesso succo d'arancia potrebbero sembrare uguali. È necessario un matematico per stabilire che uno è una donna di trentaquattro anni che acquista il succo per i figli (e quindi potrebbe gradire un buono per un dvd di *Thomas la locomotiva a vapore*) e l'altro è uno

scapolo di ventotto anni che beve succo d'arancia dopo aver fatto jogging (e al quale pertanto potrebbero interessare gli sconti sulle scarpe da ginnastica). Pole e gli altri cinquanta membri del Guest Data and Analytical Service di Target erano in grado di individuare le abitudini nascoste nei dati.

«È ciò che chiamiamo il 'ritratto del cliente'» mi raccontò Pole. «Più ne so di una persona, meglio indovino le sue abitudini di spesa. Non significa che indovinerò sempre tutto, ma è più probabile che le mie ipotesi saranno corrette.»

Quando Pole venne assunto nel 2002, il reparto di analisi aveva già elaborato programmi in grado di identificare le famiglie con figli, le quali a giugno ricevevano la pubblicità dei giocattoli per la piscina, a settembre i buoni per il materiale scolastico e a novembre i cataloghi di biciclette e scooter che avrebbero fatto un figurone sotto l'albero di Natale. Il software cercava i clienti che acquistavano i bikini in aprile e inviavano buoni per creme solari a luglio e libri sulle diete in dicembre. Target poteva inviare a ogni cliente un libretto di buoni con sconti per prodotti che aveva già acquistato in precedenza e che quasi certamente

avrebbero comprato di nuovo.

Target non è la sola azienda che cerca di prevedere le abitudini del consumatore. Quasi tutti i grandi nomi del commercio al dettaglio, come ad esempio Amazon, Best Buy, i supermercati Kroger, 1-800-Flowers, Olive Garden, Anheuser-Busch, le poste americane, Fidelity Investments, Hewlett-Packard, Bank of America e Capital On, per citarne solo alcuni, dispongono di reparti di «analitica previsionale» che si occupano di individuare le preferenze dei consumatori. «Tuttavia Target è sempre stata una delle più efficienti in questo ambito» mi disse Eric Siegel, organizzatore del convegno dal titolo Predictive Analytics World. «I dati di per sé non significano niente. A Target sono bravi a individuare le domande veramente intelligenti.»

Non bisogna essere Einstein per capire che chi acquista cereali probabilmente avrà bisogno anche del latte. Ma c'erano altre domande, ben più difficili – e ben più vantaggiose –, a cui dare una risposta.

Ed è appunto per questo che poche settimane dopo la sua assunzione i colleghi chiesero a Pole se era possibile stabilire chi era incinta, anche se la donna

in questione non intendeva farlo sapere a nessuno.

Nel 1984 Alan Andreasen, professore ospite presso la UCLA, pubblicò un documento che cercava di rispondere a una domanda essenziale: perché certe persone all'improvviso cambiano le loro routine di shopping?

Da un anno il team di Andreasen conduceva sondaggi telefonici nella zona di Los Angeles, interrogando i consumatori sui loro ultimi acquisti. Appena la persona contattata rispondeva al telefono, i ricercatori la sottoponevano a un fuoco di fila di domande sulla marca di dentifricio e di saponette che aveva acquistato e se le sue preferenze erano cambiate. Complessivamente vennero intervistate quasi trecento persone. Si scoprì, fra l'altro, che quasi tutti ogni settimana acquistavano la stessa marca di cereali e di deodorante. L'abitudine regnava sovrana.

Tranne in certi casi.

Ad esempio, il 10,5 per cento delle persone coinvolte nel sondaggio di Andreasen aveva cambiato marca di dentifricio nel corso dei sei mesi precedenti. Oltre il 15 per cento aveva cominciato a

comprare una marca diversa di detersivo per lavatrice.

Andreasen voleva sapere come mai queste persone avessero deviato dai propri schemi abituali. Ciò che scoprì diventò un pilastro della moderna teoria del marketing: le abitudini di acquisto cambiano con maggiore probabilità quando si verifica un avvenimento importante nella vita dei consumatori. Quando ad esempio ci si sposa, è più probabile che si cambi marca di caffè. Quando si trasloca, è più facile che si cambino cereali. Quando si divorzia, ci sono elevate probabilità che si beva una birra diversa.²⁰³ I consumatori che attraversano una fase importante della loro vita spesso non si accorgono che le loro abitudini di spesa si sono modificate – o forse non gliene importa niente. Le aziende che si occupano di vendita al dettaglio, invece, lo notano, e lo ritengono molto importante.²⁰⁴

«Cambiare casa, sposarsi o divorziare, perdere o cambiare il lavoro, avere un figlio che esce di casa o qualcuno che entra a far parte della famiglia» scrisse Andreasen «sono cambiamenti esistenziali che rendono il consumatore più vulnerabile all'intervento degli esperti di marketing.»

E qual è l'evento più importante della vita per la maggior parte di noi? Cosa provoca il sovvertimento più grande e predispone alla «vulnerabilità all'intervento degli esperti di marketing»? La nascita di un figlio. Per quasi tutti i consumatori non c'è cambiamento più radicale dell'arrivo di un bambino. La conseguenza è che in questo particolare momento le abitudini dei neogenitori diventano più flessibili rispetto a qualsiasi altro periodo della vita adulta.

Ecco perché per un'azienda una donna incinta è una miniera d'oro.

I neogenitori acquistano moltissimi prodotti – pannolini e salviettine umidificate, culle e tutine, lenzuolini e biberon – che i grandi magazzini come Target vendono con notevoli profitti. Un sondaggio del 2010 calcolò che entro il primo anno d'età del figlio il genitore medio spende 6800 dollari in articoli da neonato.^{[205](#)}

Ma questa non è che la punta dell'iceberg consumistico. Queste spese iniziali sono bazzecole rispetto ai profitti di un grande magazzino che sa approfittare delle mutate abitudini di spesa di un neogenitore. Se una mamma esausta e un papà in debito di sonno comprano latte in polvere e

pannolini da Target, acquisteranno anche alimentari, prodotti per la pulizia, salviette, biancheria intima. E perché? Perché facilita le cose. E per un neogenitore semplificare le cose è importantissimo.

«Se riusciamo a fargli comprare i pannolini da noi, compreranno anche tutto il resto» mi spiegò Pole. «Se fai il giro del supermercato di corsa perché cerchi i biberon e passi davanti al succo d'arancia, afferra una confezione. Poi vedi il dvd appena uscito che ti interessa. E in men che non si dica ti ritrovi a comprare da noi anche i cereali e la carta igienica, e continuerai a tornare.»

I neogenitori sono così preziosi che le principali catene al dettaglio sono disposte a tutto pur di individuarli, perfino introdursi nei reparti maternità degli ospedali, anche se i loro prodotti non hanno niente a che fare con i neonati. Un ospedale di New York, ad esempio, fornisce a ogni neomamma una borsa omaggio contenente campioni di gel per capelli, latte detergente, crema da barba, barrette energetiche e magliette di cotone, oltre a dei buoni per un servizio fotografico on line, sapone e una palestra della zona. Il pacchetto comprende anche campioni di pannolini e creme per il neonato, che

tuttavia si perdono in mezzo agli articoli non specifici. In 580 ospedali degli Stati Uniti le neomamme ricevono regali dalla Walt Disney Company, che nel 2010 inaugurò una divisione dedicata esclusivamente al marketing rivolto ai genitori dei neonati. Troviamo simili programmi di omaggi anche da Procter & Gamble, Fisher Price e altre ditte. Secondo la Disney, in Nord America il giro d'affari dei prodotti per neonati si aggira sui 36,3 miliardi di dollari all'anno.²⁰⁶

Ma per aziende come Target avvicinarsi alle neomamme nel reparto maternità è, in un certo senso, una mossa tardiva: a quel punto sarebbero già state individuate dalla concorrenza. E Target non intendeva competere con Disney e Procter & Gamble. Voleva batterle. L'obiettivo di Target era rivolgersi ai genitori *prima* dell'arrivo del bambino – ed è per questo che i colleghi di Andrew Pole quel giorno gli chiesero di costruire un algoritmo per prevedere la gravidanza. Se fossero riusciti a identificare le mamme in dolce attesa non oltre il secondo trimestre di gravidanza, avrebbero potuto catturarle prima degli altri.

D'altra parte, individuare le clienti in gravidanza

è più difficile di quel che sembra. Target disponeva di «liste dei desideri» per i neonati in arrivo, utili a identificare alcune donne in attesa – e, cosa ancora più importante, tutte queste future mamme erano liete di rivelare informazioni utili come la data prevista per il parto: l'azienda avrebbe saputo quando inviare loro i buoni omaggio per le vitamine prenatali o i pannolini. Ma una minima parte delle clienti incinte di Target decideva di utilizzare le liste neonati.

Altre clienti erano *sospettate* di essere gravide, perché acquistavano articoli di abbigliamento prémaman, mobili specifici e confezioni di pannolini. Ma fra sospetto e certezza c'è una bella differenza. Come è possibile sapere che chi acquista i pannolini lo fa perché aspetta un bambino e non, piuttosto, perché sta facendo un favore a un'amica? E, cosa ancora più importante, è necessario individuare i tempi corretti: un buono utile un mese prima della data del parto potrebbe finire nel cestino qualche settimana dopo la nascita.

Pole iniziò a lavorare al problema setacciando le informazioni contenute nelle liste dei desideri di Target. Questo gli consentì di osservare in che modo

le abitudini di spesa della cliente media cambiassero con l'approssimarsi della data del parto. Le liste erano una specie di laboratorio dove Pole poteva mettere alla prova le proprie intuizioni. Ogni mamma in attesa dichiarava il proprio nome, il nome del marito e la data del termine, e il database di Target poteva collegare le informazioni ai *Guest ID* della famiglia. Di conseguenza, ogni volta che una delle clienti acquistava qualcosa in un punto vendita oppure on line, Pole, basandosi sulla data del termine fornita dalla cliente, era in grado di disegnare il grafico del trimestre in cui si verificava l'acquisto, identificando così alcuni modelli.

Le mamme in attesa facevano shopping con modalità facilmente prevedibili. Prendiamo l'esempio delle creme: moltissime persone comprano creme, ma gli analisti di Target notarono che verso l'inizio del secondo trimestre di gravidanza le donne acquistavano creme neutre in quantità insolite. Facciamo un altro esempio: venne notato che nelle prime venti settimane di gravidanza molte donne acquistavano più vitamine, calcio, magnesio e zinco. Molte clienti acquistano sapone e dischetti di cotone ogni mese, ma quando

all'improvviso cominciano ad acquistare grandi quantità di sapone neutro e cotone, oltre a gel igienizzante per le mani e a un numero strabiliante di confezioni di salviettine, solo qualche mese dopo aver acquistato creme, magnesio e zinco, il segnale è chiaro: il termine del parto è vicino.

Macinando dati su dati, il software di Pole riuscì a identificare all'incirca venticinque prodotti che, analizzati complessivamente, gli consentivano di indovinare a che punto era la gravidanza della cliente – e di calcolare quindi la data del parto – in modo che Target potesse inviarle i buoni al momento giusto. Una volta messo a punto, il programma era in grado di assegnare a ogni cliente abituale un punteggio di «previsione di gravidanza».

Jenny Ward, ventitré anni, di Atlanta, compra una crema per il corpo al burro di cacao, una borsa abbastanza grande che potrebbe essere utilizzata anche per i pannolini, e poi zinco, magnesio e una copertina azzurro squillante.²⁰⁷ C'è l'87 per cento di possibilità che sia incinta e che la data del parto sia verso la fine di agosto. Liz Alter, trentacinque anni, di Brooklyn, ha acquistato cinque confezioni di salviettine, un flacone di detergente per «pelli

sensibili», un paio di jeans ampi e con i tasconi, vitamine con DHA e una quantità enorme di idratanti. C'è il 96 per cento di possibilità che sia incinta, e probabilmente partorirà all'inizio di maggio. Caitlin Pike, trentanove anni, di San Francisco, ha comprato un passeggino da duecentocinquanta dollari, ma nient'altro. È probabile che sia un regalo per un'amica. Inoltre, i suoi dati demografici confermano che ha divorziato due anni fa.

Dopo aver applicato il software a tutte le clienti inserite nel database di Target, Pole ottenne una lista di centinaia di migliaia di donne che molto probabilmente erano in attesa di un bambino e che l'azienda poteva inondare di pubblicità di pannolini, creme, culle, salviettine umidificate e abbigliamento prémaman proprio quando le abitudini di spesa si rivelavano particolarmente flessibili. Se anche una minima parte di quelle clienti e dei loro mariti fosse diventata cliente di Target, avrebbe significato milioni di utili in più per l'azienda.

E poi, proprio mentre la valanga di pubblicità stava per partire, dal reparto marketing giunse la domanda: come reagiranno le donne quando capiranno cosa sa Target sul loro conto?

«Se ti mandano un catalogo con scritto ‘Complimenti per il tuo primo figlio!’ e tu non ci hai mai detto che eri incinta, be’, questo potrebbe anche infastidirti» dichiarò Pole. «Siamo molto attenti alla tutela della privacy, ma anche se non trasgredisci la legge puoi mettere a disagio le persone.»

Queste preoccupazioni hanno un fondamento. Circa un anno dopo la creazione del modello di previsione della gravidanza, nel Minnesota un uomo entrò in un supermercato Target chiedendo di parlare con il direttore. Aveva con sé una pubblicità e sembrava molto arrabbiato.

«Mia figlia si è ritrovata questo nella posta! Va ancora alle superiori e voi le mandate dei buoni per tutine e culle? La state *incoraggiando* a restare incinta?»

Il direttore era caduto dalle nuvole. Fece una verifica e, sì, in effetti la figlia di quell’uomo aveva ricevuto pubblicità di indumenti prémaman, mobili per camerette e immagini di neonati sorridenti.

Il direttore cercò di scusarsi in tutti i modi, e qualche giorno chiamò l’uomo a casa per scusarsi di nuovo.

Ma il padre gli rispose con un certo imbarazzo.

«Ho parlato con mia figlia. A quanto pare qui sono successe cose di cui non ero al corrente» disse sospirando. «Mia figlia partorirà in agosto. Vi devo le mie scuse.»

Target non è stata l'unica azienda ad aver destato preoccupazioni fra i consumatori; altre compagnie sono state attaccate per un uso assai meno invadente dei dati in loro possesso. Nel 2011, ad esempio, un cittadino di New York fece causa a McDonald's, CBS, Mazda e Microsoft sostenendo che le rispettive agenzie pubblicitarie monitoravano l'uso di Internet per definire un profilo delle sue abitudini di spesa.²⁰⁸ In California, Target, Walmart, Victoria's Secret e altre catene al dettaglio sono attualmente oggetto di *class action*, poiché chiedono al consumatore di rivelare il codice di avviamento postale quando paga con la carta di credito e poi si servono di questo dato per scoprirne l'indirizzo.²⁰⁹

Pole e i suoi colleghi lo sapevano: servirsi dei dati per prevedere la data del parto poteva rivelarsi un disastro nelle pubbliche relazioni. Come si poteva dunque far pervenire la pubblicità alle mamme in attesa senza dare l'impressione di averle spiato? Come sfruttare le abitudini dei clienti senza

svelare che le aziende studiano le loro vite nei minimi dettagli²¹⁰

II

Nell'estate del 2003, Steve Bartels, direttore della pubblicità di Arista Records, cominciò a telefonare ai dj radiofonici per parlare di una nuova canzone che a suo parere li avrebbe entusiasmata. Si intitolava *Hey Ya!* ed era di un gruppo hip-hop, gli OutKast.

Hey Ya! era una gradevolissima fusione di funk, rock e hip-hop con un pizzico di swing. Gli OutKast erano uno dei gruppi più popolari del momento. Alla radio il pezzo andava fortissimo. «La prima volta che l'ho sentita mi si sono rizzati i peli sulle braccia» dichiarò Bartels. «Si *capiva* che era una hit, il genere di canzone che avremmo sentito in giro per anni e anni.» Nei corridoi della Arista i dirigenti cantavano il ritornello della canzone – «*shake it like a Polaroid picture*». Erano tutti d'accordo: la canzone era destinata a diventare un successo

enorme.

La certezza non si basava esclusivamente su un'intuizione. All'epoca, il mondo discografico stava subendo una trasformazione simile a quella di Target e altre aziende. Come le catene di vendita al dettaglio usavano gli algoritmi per prevedere le abitudini dei consumatori, nel mondo della musica e della radio si usavano software per prevedere le abitudini degli ascoltatori. La compagnia Polyphonic HMI – un gruppo di esperti di intelligenza artificiale e statistici con sede in Spagna – aveva creato un programma chiamato Hit Song Science che analizzava le caratteristiche matematiche di un prodotto musicale e ne prevedeva la popolarità. Confrontando tempo, tonalità, melodia, progressione degli accordi e altri parametri di una canzone con migliaia di successi immagazzinati nel database di Polyphonic HMI, Hit Song Science era in grado di assegnare un punteggio che prevedeva le probabilità di successo.²¹¹

Il programma aveva previsto che *Come Away with Me* di Norah Jones sarebbe stato un successo, anche se l'album da cui proveniva il singolo era stato praticamente ignorato. (In effetti avrebbe venduto

dieci milioni di copie, vincendo otto Grammy.) Aveva anche previsto la popolarità di *Why Don't You and I* di Santana, nonostante i dubbi dei dj. (La canzone sarebbe arrivata al terzo posto nella Top 40 di *Billboard*.)

Quando le stazioni radio sottoposero *Hey Ya!* a Hit Song Science, il risultato fu buono. Anzi, più che buono: il risultato era fra i più alti mai ottenuti.

In base all'algoritmo *Hey Ya!* era destinata a un successo mostruoso.

Il 4 settembre 2003, nella fascia oraria di punta delle diciannove e quindici, la stazione Top 40 WIOQ di Philadelphia cominciava a trasmettere *Hey Ya!*: l'avrebbe trasmessa altre sette volte nella settimana, per un totale di trentasette volte nell'arco del mese.^{[212](#)}

All'epoca, un'azienda di nome Arbitron stava sperimentando una nuova tecnologia che permetteva di individuare quante persone fossero in ascolto di una particolare stazione radio in un dato momento, e quante cambiavano canale durante una specifica canzone. WIOQ era una delle emittenti incluse nel test. In radio non avevano dubbi: *Hey Ya!* avrebbe tenuto gli ascoltatori incollati al loro canale.

Poi arrivarono i dati.

Gli ascoltatori non solo snobbavano *Hey Ya!* Secondo i dati la detestavano.²¹³ La detestavano al punto che quasi un terzo cambiava stazione entro trenta secondi. E questo non succedeva soltanto a WIOQ. In tutto il paese, da Chicago a Los Angeles, da Phoenix a Seattle, appena *Hey Ya!* veniva trasmessa, un numero impressionante di ascoltatori cambiava canale.

«La prima volta che l'ho sentita ho pensato che fosse bellissima» disse John Garabedian, conduttore di uno show radiofonico trasmesso da più stazioni e seguito da oltre due milioni di ascoltatori ogni fine settimana. «Però non assomigliava alle altre canzoni, e così molti erano andati fuori di testa quando era uscita. Un tizio mi aveva detto che era la cosa peggiore che avesse mai sentito. Le persone ascoltano la Top 40 perché vogliono sentire le loro canzoni preferite, o comunque che assomigliano alle loro canzoni preferite. Quando trasmettiamo qualcosa di diverso, si irritano. Non vogliono niente di strano.»

Arista aveva speso moltissimo nella promozione di *Hey Ya!* Per l'industria musicale e le radio era

necessario che fosse un successo.²¹⁴ Le canzoni che scalano le classifiche valgono una fortuna – non solo perché la gente acquista la canzone, ma anche perché una hit può convincere gli ascoltatori ad abbandonare i videogiochi e Internet per la radio. Una hit riesce a vendere le auto sportive in televisione e i vestiti nei negozi di tendenza. Le hit sono alla base di decine di abitudini di spesa su cui pubblicitari, stazioni televisive, bar, discoteche – e aziende informatiche come Apple – fanno affidamento.

E adesso una delle canzoni più cariche di aspettative – una musica che nelle previsioni degli algoritmi sarebbe dovuta diventare la canzone dell'anno – annaspava. Le radio si scervellavano per trovare il modo di trasformare *Hey Ya!* in un successo.

Questa domanda – come trasformare una canzone in un successo – tormenta l'industria della musica fin dai suoi esordi, ma solo da qualche decennio si è cercato di trovare delle risposte scientifiche. Uno dei pionieri fu Rich Meyer, un ex direttore di radio che nel 1985 con la moglie Nancy fondò una società,

Mediabase, nello scantinato della loro casa di Chicago. Ogni mattina prendevano un pacco di registrazioni di stazioni radiofoniche effettuate il giorno prima in varie città e contavano e analizzavano ogni canzone che era stata trasmessa. Tutte le settimane Meyer pubblicava una newsletter che seguiva l'andamento in ascesa o in discesa della popolarità delle canzoni.

I primi anni, quando la newsletter contava solo su un centinaio di abbonati, Meyer e la moglie faticavano a tenere a galla l'azienda, ma con il tempo sempre più stazioni radio cominciarono a servirsi delle informazioni di Mediabase per ampliare la propria audience. In particolare, vennero studiate le formule escogitate da Meyer per spiegare le tendenze degli ascoltatori. Così la sua newsletter, i dati venduti da Mediabase e infine i servizi analoghi forniti da un'industria in espansione di consulenti esperti nella raccolta dati ridefinirono il modo di gestire una stazione radiofonica.

Uno dei rompicapi preferiti da Meyer consisteva nel capire perché, durante certe canzoni, gli ascoltatori non cambiavano stazione. I dj le definiscono canzoni «che fanno presa», e nel corso

degli anni Meyer seguì l'andamento di centinaia di canzoni del genere, nel tentativo di indovinare le caratteristiche che le rendevano popolari. Il suo ufficio era affollato di tabelle e grafici che rilevavano le caratteristiche di numerose canzoni. Meyer era sempre alla ricerca di nuovi metodi per misurare questa capacità di «fare presa», e più o meno quando uscì *Hey Ya!* stava conducendo alcuni esperimenti con i dati dei test di Arbitron.

Le ragioni per cui alcune canzoni avevano una presa maggiore erano in parte ovvie – *Crazy in Love* di Beyoncé e *Señorita* di Justin Timberlake, ad esempio, appena uscirono erano già dei grossi successi commerciali perché erano ottime canzoni di star già famose, e la presa aveva una spiegazione logica. Altre canzoni, invece, facevano presa per motivi che nessuno riusciva davvero a spiegarsi. Ad esempio, quando le stazioni radio trasmettevano *Breathe* di Blu Cantrell nell'estate del 2003, quasi nessuno cambiava canale. La canzone, caratterizzata da un ritmo martellante, non è affatto indimenticabile, e gli stessi dj la mandavano in onda con riluttanza, dichiarando di trovarla oltremodo noiosa. Ma per certe ragioni, ogni volta che la

sentiva alla radio, la gente la ascoltava anche se, come sarebbe risultato in seguito dai sondaggi, gli stessi ascoltatori dichiaravano di non esserne entusiasti. Oppure prendiamo in considerazione *Here Without You* dei 3 Doors Down, o una canzone qualsiasi dei Maroon 5. Si tratta di band talmente anonime che i critici musicali e gli ascoltatori hanno creato una nuova categoria – il *bath rock*, rock da bagno – per descriverne lo stile. Eppure, quando le trasmettevano alle radio, nessuno cambiava canale.

Poi c'erano canzoni che gli ascoltatori dichiaravano di *detestare* apertamente, ma che facevano presa nonostante tutto. Consideriamo ad esempio Christina Aguilera o Céline Dion. In un sondaggio dopo l'altro gli ascoltatori di sesso maschile sostenevano di odiare Céline Dion e di non sopportare le sue canzoni, ma ogni volta che ne veniva trasmessa una alla radio gli uomini restavano sintonizzati. Nella zona di Los Angeles, le stazioni che trasmettevano regolarmente Céline Dion allo scadere di ogni ora – quando venivano rilevati gli ascolti – potevano essere certi di aumentare la propria audience fino a un tre per cento, una cifra enorme per un'emittente. Può darsi che gli

ascoltatori di sesso maschile fossero *convinti* di odiarla, ma le canzoni di Céline Dion li tenevano incollati alla radio. [215](#)

Una sera Meyer decise di ascoltare più e più volte, una dietro l'altra, una serie di canzoni caratterizzate da una forte presa. Notò un tratto comune. Di fatto le canzoni non si assomigliavano; alcune erano ballate, altre melodie pop. Tuttavia sembravano accomunate dal fatto che suonassero esattamente come Meyer si aspettava di sentire da un particolare genere. Suonavano *familiari* – come tutto il resto alla radio –, solo un po' più curate, un po' più vicine alla sezione aurea della canzone perfetta.

«A volte le stazioni radio fanno dei sondaggi telefonando agli ascoltatori e facendo ascoltare il frammento di una canzone. E l'ascoltatore di solito risponde: 'L'ho già sentita un milione di volte. Non ne posso più'» mi spiegò Meyer. «Poi la mandano in radio e allora il tuo subconscio dice: 'Questa la conosco! L'ho sentita un milione di volte! Posso cantarla anch'io!' Le canzoni che fanno presa sono quelle che ti *aspetti* di sentire alla radio. Il nostro cervello vuole segretamente proprio quella canzone, perché è familiare e assomiglia a tutto ciò che hai

già sentito e che ti è già piaciuto. In parole povere, ti sembra quella giusta.»

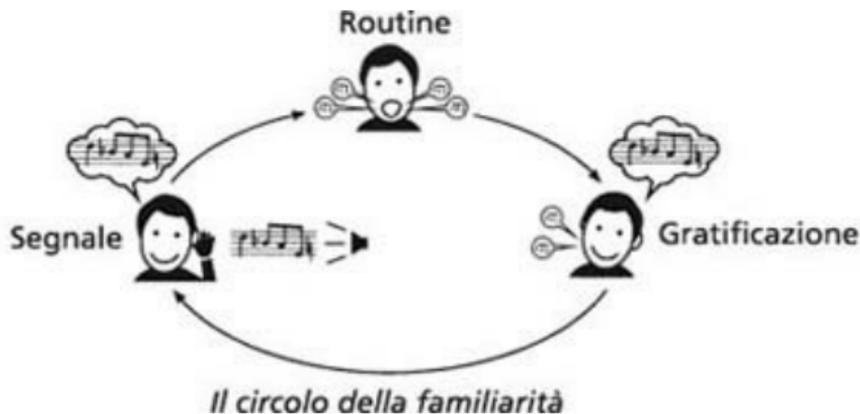
Sappiamo che la nostra preferenza per ciò che ci sembra «familiare» ha un fondamento neurologico. Esaminando il cervello di alcuni soggetti mentre ascoltano musica, gli scienziati hanno individuato le regioni neurali coinvolte nella comprensione degli stimoli auricolari. Ascoltare musica attiva numerose aree del cervello, inclusa la corteccia uditiva, il talamo e la corteccia parietale superiore.²¹⁶ Queste stesse aree sono anche associate al riconoscimento di modelli e aiutano il cervello a decidere quali sono gli input a cui rivolgere la nostra attenzione, e quali sono invece da ignorare. Le aree che elaborano la musica, in altre parole, sono preposte all'individuazione di modelli e familiarità. E questo è logico, perché la musica, di fatto, è una faccenda complicata. Mentre ascoltiamo un brano siamo letteralmente travolti dalle note, dalle tonalità, dagli intrecci melodici e dalle dissonanze – lo stesso vale per chiunque stia parlando in una strada trafficata. Se il nostro cervello non fosse in grado di concentrarsi su alcuni suoni e di ignorarne altri, il risultato sarebbe una cacofonia di rumori.²¹⁷

Il nostro cervello ha un disperato bisogno di familiarità nella musica, perché la familiarità è il modo in cui riusciamo a sentire senza farci distrarre da tutti i suoni. Così come gli scienziati del MIT scoprirono che le abitudini comportamentali ci dispensano dalle infinite decisioni che altrimenti dovremmo prendere ogni giorno, senza le abitudini di ascolto sarebbe impossibile stabilire se, durante una partita di calcio, è meglio concentrarci sulla voce di nostro figlio, sul fischio dell'allenatore o sul rumore di una strada affollata. Le abitudini di ascolto ci permettono di distinguere consapevolmente i suoni importanti da quelli che possiamo ignorare.

Ecco perché le canzoni che sembrano «familiari» – anche se non le abbiamo mai sentite prima – fanno presa. Il nostro cervello è progettato per preferire modelli uditivi simili a quelli che abbiamo già sentito. Quando Céline Dion pubblica una nuova canzone – che assomiglia a tutte le altre che ha già cantato e anche a moltissime di quelle trasmesse alla radio – il nostro cervello desidera inconsciamente la sua riconoscibilità, e la canzone fa presa. Magari non andremo mai a un concerto di Céline Dion, ma

ascolteremo le sue canzoni alla radio perché è ciò che ci *aspettiamo* di sentire mentre andiamo al lavoro in auto. Quelle canzoni corrispondono perfettamente alle nostre abitudini.

Conoscere questi meccanismi ha permesso di spiegare perché *Hey Ya!* stentava a prendere piede alla radio, nonostante Hit Song Science e gli addetti ai lavori fossero certi che sarebbe diventata una hit. Il problema era che *Hey Ya!* *non era familiare*. Gli ascoltatori non avevano intenzione di prendere una decisione consapevole ogni volta che ascoltavano una canzone nuova: anzi, il loro cervello preferiva seguire un'abitudine. Il più delle volte non scegliamo davvero se apprezzare una canzone o detestarla. Occorrerebbe troppo sforzo mentale. Piuttosto, reagiamo a certi segnali («Questa canzone assomiglia a tutte le altre che mi piacciono») e a certe gratificazioni («Mi diverto a canticchiarla anch'io!»): senza pensarci, o ci mettiamo a cantare oppure allunghiamo la mano e cambiamo stazione.



In un certo senso, Arista e i dj radiofonici stavano affrontando una variante del problema che Andrew Pole aveva trattato a Target. Gli ascoltatori sono disposti ad ascoltare dall'inizio alla fine una canzone potenzialmente detestabile, purché assomigli a qualcosa che hanno già sentito. Le donne gravide sono contente di usare i buoni sconto che ricevono nella posta, a meno che questi non rivelino che Target sta ficcando il naso nella loro vita. Ricevere un buono che ti fa capire che Target sa della tua gravidanza è in contrasto con ciò che il cliente si aspetta. È come dire a un operatore finanziario di quarantadue anni: sappiamo che hai canticchiato le canzoni di Céline Dion. In tutto questo c'è qualcosa che non va.

Dunque come fecero i dj a convincere gli ascoltatori a restare fedeli a canzoni come *Hey Ya!* perché suonassero familiari? In che modo Target riesce a convincere le donne incinte a usare i buoni per i pannolini senza metterle a disagio?

Inserendo qualcosa di nuovo in un vestito vecchio, e rendendo familiare ciò che non lo era.

III

All'inizio degli anni Quaranta il governo degli Stati Uniti cominciò a spedire gran parte delle scorte nazionali di carne in Europa e nel Pacifico per sostenere le truppe impegnate nel secondo conflitto mondiale. In patria bistecche e costate erano merce rara. Quando gli Stati Uniti erano entrati in guerra alla fine del 1941, i ristoranti di New York preparavano gli hamburger con la carne di cavallo, e si era diffuso il mercato nero del pollame.²¹⁸ I funzionari federali temevano che una guerra prolungata avrebbe privato la nazione di proteine. Questo «problema incomberà in modo sempre più

grave sugli Stati Uniti con il prolungarsi del conflitto» scriveva il presidente Herbert Hoover nel 1943 in un pamphlet del governo indirizzato agli americani. «Nelle nostre fattorie manca la manodopera per occuparsi del bestiame; e, come se non bastasse, dobbiamo rifornire inglesi e russi. In questa guerra carne e grassi sono munizioni non meno importanti di carri armati e aerei.»

Alla luce di tale preoccupazione, il dipartimento della Difesa si rivolse a decine di sociologi, psicologi e antropologi di chiara fama – fra cui Margaret Mead e Kurt Lewin, che sarebbero diventati celebrità del mondo accademico – affidando loro un compito: convincere gli americani a mangiare frattaglie, persuadere le casalinghe a servire a figli e mariti ciò che restava quando roast beef e bistecche venivano spediti oltreoceano: fegato, cuore, rognone, cervella, stomaco e intestino ricchi di proteine.

A quell'epoca le frattaglie non godevano di grande popolarità in America. Nel 1940 una donna della classe media avrebbe preferito morire di fame piuttosto che deturpare la propria tavola con trippa o lingua. E così, quando gli scienziati reclutati nel

Committee on Food Habits (Comitato per le abitudini alimentari) si incontrarono per la prima volta nel 1941, si posero l'obiettivo di identificare sistematicamente quali barriere culturali scoraggiavano gli americani dal consumo di fragole. Complessivamente vennero pubblicati oltre duecento studi che in sostanza giungevano tutti alla stessa conclusione: per modificare la dieta, l'esotico deve essere reso familiare. Come? Mimetizzandolo con l'aspetto di tutti i giorni.²¹⁹

Per convincere gli americani a mangiare fegato e rognone le casalinghe dovevano sapere come dare al cibo un aspetto, un sapore e un profumo il più possibile simili a quello che la famiglia *si aspettava* di trovare in tavola. Ad esempio, quando nel 1943 la Subsistence Division of the Quartermaster Corps (Divisione di sussistenza del commissariato militare), che si occupava del vitto dei soldati, servì cavoli crudi alle truppe, si vide opporre un rifiuto. Allora nelle mense il cavolo venne sminuzzato e bollito fino a confonderlo con le altre verdure sul vassoio – e i soldati lo mangiarono senza lamentarsi. «I soldati erano più inclini a mangiare il cibo, che fosse familiare o meno, quando era preparato in

modo simile alle loro esperienze precedenti e servito in forma familiare» scrisse un ricercatore in un commento sugli studi dell'epoca.²²⁰

Il Committee on Food Habits giunse alla conclusione che, per modificare la dieta degli americani, il segreto era la familiarità. Di lì a poco le casalinghe iniziarono a ricevere lettere dal governo in cui si diceva che «tutti i mariti sarebbero stati felici di mangiare pasticcio di manzo e rognone», e i macellai proponevano ricette in cui si spiegava come infilare il fegato nel polpettone di carne.²²¹

Qualche anno dopo la fine della Seconda guerra mondiale, il Committee on Food Habits venne sciolto, ma ormai le frattaglie erano perfettamente integrate nella dieta degli americani. Uno studio indica che durante la guerra il consumo di interiora era cresciuto del 33 per cento, e nel 1955 era arrivato al 50 per cento.²²² Il rognone era diventato uno dei piatti principali a cena, mentre il fegato era riservato alle occasioni speciali: le abitudini alimentari degli americani erano cambiate al punto che le interiora erano diventate un segno di agiatezza.

Da allora il governo ha lanciato decine di altre campagne per migliorare la dieta degli americani. Ad esempio, la campagna «Five a Day», «Cinque volte al Giorno», con l'obiettivo di incoraggiare la gente a mangiare frutta o verdure cinque volte al giorno; la piramide alimentare del dipartimento dell'Agricoltura; gli sforzi messi in campo per favorire il consumo di formaggi e latte a basso contenuto di grassi. Nessuna di queste campagne ha aderito ai principi individuati dal Committee, nessuna ha cercato di mimetizzare le proprie raccomandazioni basandosi su abitudini già esistenti, e di conseguenza sono immancabilmente fallite. Fino a oggi, il solo programma governativo che sia mai riuscito a modificare in modo duraturo la dieta degli americani è stato quello per l'introduzione delle frattaglie negli anni Quaranta.

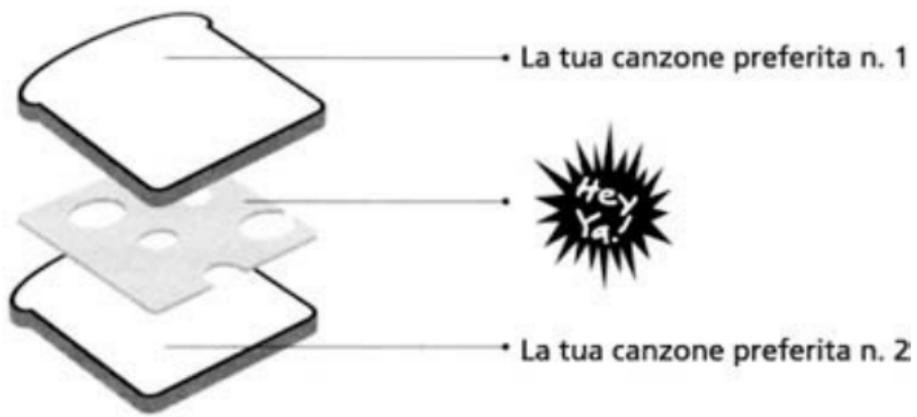
Ma le stazioni radiofoniche e le grandi aziende – fra cui Target – sembrano più astute.

Per far sì che *Hey Ya!* diventasse una hit, ben presto i dj capirono che dovevano renderla familiare. Per raggiungere questo scopo, era necessario trovare qualcosa di speciale.

Il problema era che i software come Hit Song Science erano ottimi per prevedere le abitudini del pubblico, ma in qualche caso gli algoritmi identificavano abitudini non ancora consolidate. Quando le aziende orientano le loro strategie verso abitudini che non abbiamo ancora adottato o, peggio, che non vogliamo confessare neppure a noi stessi – come una segreta predilezione per certe ballate melense – rischiano il fallimento. Se un negozio di alimentari si vanta di offrire «una vasta scelta di gelato e di cereali ricchi di zuccheri!» il consumatore si terrà alla larga. Se negli anni Quaranta un macellaio avesse proposto «un bel pezzo di intestino per la vostra cena», una casalinga avrebbe preferito preparare il pesce al forno. Se una stazione radio annuncia «Céline Dion ogni mezz'ora!» nessuno si sintonizza. Così come le catene di supermercati pubblicizzano mele e pomodori (assicurandosi al tempo stesso che passiate davanti agli scaffali di M&M's e gelati), i macellai degli anni Quaranta chiamavano il fegato «la nuova bistecca», e i dj mettono su il tema di *Titanic* senza sbandierarlo troppo.

Per trasformarsi in una hit, *Hey Ya!* doveva entrare

a far parte di un'abitudine di ascolto consolidata. Perciò andava mimetizzata, più o meno come le casalinghe mimetizzavano il rognone infilandolo nel polpettone di carne. E così alla WIOQ di Philadelphia – come in altre stazioni degli Stati Uniti – i dj cominciarono a trasmettere *Hey Ya!* con l'accortezza di inserirla fra due canzoni già famose. «Oggi è così che si prepara una scaletta da manuale» confermò il consulente radiofonico Tom Webster. «Trasmettere una canzone nuova in mezzo a due hit che si sono già guadagnate il consenso del pubblico.»



I dj però non si limitavano a trasmettere *Hey Ya!*

accanto a hit qualsiasi: il brano veniva inserito fra canzoni che, secondo lo studio di Rick Meyer, avevano una presa eccezionale – quelle di artisti come Blu Cantrell, 3 Doors Down, Maroon 5 e Christina Aguilera. (Certe stazioni usavano la stessa canzone anche due volte.)

Osserviamo la scaletta di WIOQ per il 19 settembre 2003:

11.43: 3 Doors Down, *Here Without You*

11.54: Blu Cantrell, *Breathe*

11.58: OutKast, *Hey Ya!*

12.01: Blu Cantrell, *Breathe*

Oppure la scaletta del 16 ottobre:

9.41: Maroon 5, *Harder to Breathe*

9.45: OutKast, *Hey Ya!*

9.49 Christina Aguilera, *Can't Hold Us Down*

10.00: Pharrell, *Frontin'*

Il 12 novembre:

9.58: 3 Doors Down, *Here Without You*

10.01: OutKast, *Hey Ya!*

10.05: Justin Timberlake, *Like I Love You*

10.09: Beyoncé, *Baby Boy*

«Gestire una scaletta» proseguiva Webster «significa essenzialmente attenuare il rischio. Le stazioni radio devono correre dei rischi con le canzoni nuove, altrimenti la gente smette di ascoltare. Ma quello che gli ascoltatori vogliono davvero sono canzoni che piacciono già. E così bisogna fare in modo che le canzoni nuove sembrino familiari, il più rapidamente possibile.» Quando WIOQ iniziò a trasmettere *Hey Ya!* all'inizio di settembre – prima di dare inizio all'operazione «sandwich» – il 26,6 per cento dei suoi ascoltatori cambiava canale. In ottobre, dopo averla trasmessa insieme a canzoni che avevano presa, l'incidenza del fattore «cambio canale» era sceso al 13,7 per cento. A dicembre era al 5,7 per cento. Altre importanti stazioni radio del paese avevano adottato la stessa tecnica, con un andamento analogo del fattore «cambio canale».

E mentre gli ascoltatori continuavano a sentirla *Hey Ya!* era diventata familiare: una volta raggiunta la popolarità, WIOQ la trasmetteva anche quindici

volte al giorno. Le abitudini degli ascoltatori si erano modificate in direzione di un'aspettativa – se non addirittura di un bisogno – di *Hey Ya!* Era emersa un'abitudine a *Hey Ya!* Il successo della canzone culminò poi con un Grammy e oltre 5,5 milioni di copie vendute, con profitti di milioni di dollari per le radio. «L'album ha consacrato gli OutKast» dichiarò il promotion executive Steve Bartels. «È l'album che li ha introdotti al grande pubblico al di fuori dell'hip-hop. Per me è una soddisfazione enorme quando oggi un artista nuovo mi fa sentire il suo singolo e dice: 'Questa sarà la prossima *Hey Ya!*'»

Dopo aver identificato centinaia di migliaia di clienti di sesso femminile probabilmente gravide, qualcuno fece notare a Andrew Pole che alcune – o meglio molte – di quelle donne avrebbero potuto reagire con un certo disagio se, ricevendo la pubblicità di Target, avessero capito che la catena di grandi magazzini era a conoscenza del loro stato. Così tutti fecero un passo indietro.

L'ufficio marketing riteneva che fosse più saggio condurre alcuni piccoli esperimenti prima di dare il

via a una campagna su scala nazionale. Target poteva inviare lettere appositamente studiate per gruppi ristretti di clienti, così dalle liste di Pole vennero scelte a caso alcune donne per testarne la reazione di fronte alla pubblicità.

«Siamo in grado di inviare a ogni cliente un blocchetto di offerte personalizzate, che dice: ‘Qui c’è tutto quello che hai acquistato la scorsa settimana, più un buono sconto’» dichiarò un dirigente di Target che era a conoscenza dello strumento di previsione di gravidanza di Pole. «Lo facciamo sempre per gli alimentari. Con i prodotti per la maternità, però, abbiamo imparato che certe donne reagiscono male. Allora abbiamo cominciato a mescolare annunci per prodotti che una donna incinta non comprerebbe mai, in modo che le offerte per i neonati sembrassero casuali. Ad esempio, insieme alla pubblicità dei pannolini ne mettevamo un’altra per un tosaerba. Mettevamo un buono per i bicchieri da vino subito dopo quello per l’abbigliamento da neonato. Così tutti i prodotti sembravano scelti a caso. Abbiamo scoperto che, finché una donna incinta non pensa di essere spiata, userà i buoni. Darà per scontato che tutte le famiglie

del suo condominio abbiano ricevuto gli stessi annunci per culle e pannolini. Finché non si spaventano, funziona.»

La risposta alla domanda di Target e di Pole – come inviare pubblicità a una donna incinta senza rivelarle che Target è al corrente del suo stato? – era sostanzialmente la stessa individuata dai dj per agganciare gli ascoltatori a *Hey Ya!* Target cominciò ad affiancare i buoni per i pannolini a prodotti non specifici per la maternità che rendevano quelle pubblicità anonime, familiari e innocue. Mimetizzavano le informazioni in loro possesso.

Nel giro di breve tempo le vendite di Target nel settore maternità esplosero. Solitamente l'azienda non ripartisce i dati di vendita per divisioni specifiche, ma fra il 2002 – l'anno in cui Pole venne assunto – e il 2009, i ricavi di Target aumentarono da 44 a 65 miliardi di dollari. Nel 2005 Gregg Steinhafel, il presidente della compagnia, davanti a un'affollata platea di investitori, vantava «l'interesse sempre più spiccato per articoli e categorie che si rivolgevano a specifici segmenti di consumo come mamma e bambino. Insieme agli strumenti sempre più sofisticati del nostro database, Target Mail ha

dato prova di grande efficienza nel promuovere valore e convenienza presso specifici segmenti di consumo come neomamme e adolescenti. Ad esempio, Target Baby è in grado di seguire passo dopo passo le tappe della vita dalla cura prenatale al seggiolino per l'automobile e il passeggino. Nel 2004 il Target Baby Direct Mail Program ha ottenuto aumenti ragguardevoli in visite e vendite».^{[223](#)}

Che l'obiettivo sia vendere una nuova canzone, un cibo nuovo o un nuovo modello di culla, la lezione non cambia: se mettiamo qualcosa di nuovo in un vestito vecchio è più facile che il pubblico lo accetti.

IV

Questa lezione non è utile solo alle grandi aziende, alle agenzie governative o alle radio che sperano di manipolare i nostri gusti. Può servire anche a cambiare il mondo in cui viviamo.

Nel 2000, ad esempio, la YMCA – una delle più grandi organizzazioni non profit degli Stati Uniti –

assunse due statistici con l'obiettivo di rendere il mondo un luogo più sano, sfruttando l'analisi dei dati per predire il futuro. Negli Stati Uniti la YMCA conta oltre duemilaseicento succursali, per lo più palestre e centri ricreativi. Circa dieci anni fa i vertici dell'organizzazione si posero il problema della competitività, così si rivolsero a un esperto di scienze sociali e a un matematico: Bill Lazarus e Dean Abbott.

Dopo aver raccolto dati da oltre 150.000 questionari di soddisfazione rivolti ai membri della YMCA e somministrati nel corso di diversi anni, i due esperti rintracciarono alcuni modelli. All'epoca la convinzione diffusa fra i dirigenti dell'organizzazione era che gli iscritti desiderassero strutture moderne e attrezzi ginnici all'avanguardia. Così la YMCA investì milioni di dollari per costruire sale pesi e palestre per yoga. L'analisi dei questionari mise tuttavia in evidenza altri risultati: se era vero che la bellezza delle strutture e la presenza di macchine per palestra facevano aumentare le iscrizioni, la gente restava iscritta per ragioni diverse.

I dati dicevano che chi restava era spinto a farlo

da fattori emotivi – ad esempio se i dipendenti ti chiamavano per nome o ti salutavano quando entravi: spesso chi va in palestra lo fa in cerca di un contatto umano, più che del tapis roulant. Chi stringeva nuove amicizie aveva maggiori probabilità di frequentare le lezioni. In altre parole, chi si iscrive alla YMCA manifesta abitudini sociali ben precise; e se la YMCA soddisfa tali abitudini gli iscritti sono soddisfatti. Così era necessario sfruttare abitudini preesistenti e fare in modo che i dipendenti imparassero i nomi degli iscritti. Ancora una volta ci troviamo in presenza di una variante della scoperta di Target e dei dj radiofonici: per vendere un'abitudine nuova – in questo caso l'attività fisica – questa va confezionata in qualcosa che la gente già conosce e apprezza, come la tendenza a frequentare luoghi dove è facile fare amicizia.

«Stiamo decifrando il codice che ci permette di convincere la gente a rimanere in palestra» dichiarò Lazarus. «Le persone vogliono frequentare posti che soddisfano i loro bisogni sociali. Se li incoraggiamo a fare ginnastica in gruppo è più probabile che si applicheranno con costanza. E in questo modo è possibile intervenire sulla salute di una nazione.»

Molto presto, ci dicono gli esperti di analitica previsionale, per le aziende sarà possibile conoscere i nostri gusti e prevedere le nostre abitudini meglio di quanto non facciamo noi stessi. Tuttavia, sapere che qualcuno potrebbe preferire una certa marca di marmellata non basta per spingerlo ad agire in base a tale preferenza. Per commercializzare una nuova abitudine – che si tratti di alimentari o di corsi di aerobica – è necessario capire come far apparire familiare ciò che è inedito.

L'ultima volta che incontrai Andrew Pole gli accennai al fatto che mia moglie era incinta di sette mesi del nostro secondo bambino. Anche Pole ha figli, e così ne discutemmo un po'. Io e mia moglie facciamo la spesa da Target, quando capita, e circa un anno fa fornimmo all'azienda il nostro indirizzo per ricevere i buoni con la posta. Di recente, con l'avanzare della gravidanza di mia moglie, ho notato un leggero incremento nel numero di pubblicità di pannolini, creme e vestitini da neonato.

Dissi a Pole che avevo intenzione di usare i buoni proprio in quei giorni. Pensavo anche di acquistare una culla e delle tendine per la cameretta, e magari qualche giocattolo per il mio primogenito. Era

davvero utile che Target mi inviasse i buoni adatti agli acquisti che avevo in programma.

«Aspetti che arrivi il bambino e poi vedrà» osservò lui. «Le manderemo offerte per cose che le occorrono ancora prima che lei lo sappia.»

Terza parte

Le abitudini delle società

Capitolo 8

La chiesa di Saddleback e il boicottaggio degli autobus a Montgomery

Come nascono i movimenti

I

Alla fermata di Cleveland Avenue, l'autobus numero 6 accostò al marciapiede e una signora afroamericana, una donna minuta di quarantadue anni, salì a bordo. Indossava un paio di occhiali senza montatura e una giacca marrone di taglio classico. Aprì il portafoglio e lasciò cadere una moneta da dieci cent nella macchinetta.^{[224](#)}

Era giovedì 1° dicembre 1955, a Montgomery, in

Alabama, e la donna aveva appena terminato una lunga giornata di lavoro ai grandi magazzini Montgomery Fair, dove lavorava come sarta. L'autobus era affollato, e per legge le prime quattro file di posti erano riservate ai passeggeri bianchi. La zona in fondo, dove era permesso sedere ai neri, era già piena e così la donna, Rosa Parks, prese posto in una fila centrale, subito dietro il settore dei bianchi, dove entrambe le razze erano ammesse.

Mentre l'autobus proseguiva e sempre più passeggeri salivano a bordo, tutte le file si erano riempite e alcuni viaggiatori – fra cui un uomo bianco – erano in piedi nel corridoio, attaccati alla sbarra sopra le loro teste. Il conducente, James F. Blake, vedendo il passeggero bianco in piedi, gridò ai neri seduti nel settore dove si trovava Rosa Parks di cedere il posto, ma nessuno si mosse. C'era rumore, e forse non avevano sentito. In Montgomery Street, Blake accostò alla fermata davanti all'Empire Theater e raggiunse le file centrali.

«È meglio se vi togliete tutti da lì e lasciate liberi i posti» disse. Tre dei passeggeri di colore si alzarono e si spostarono in fondo, ma Rosa Parks non si mosse. Non era *nel* settore dei bianchi,

rispose al conducente, e inoltre c'era solo un passeggero bianco in piedi.

«Se non ti alzi chiamo la polizia e ti faccio arrestare.»

«Faccia pure.»²²⁵

L'autista si allontanò e trovò due poliziotti, che salirono a bordo.

«Perché non ti alzi?» chiese uno di loro a Rosa Parks.

«Perché continuate a darci ordini?» rispose la donna.

«Non so, ma la legge è legge, e tu sei in arresto.»²²⁶

In quel momento, anche se nessuno dei passeggeri dell'autobus poteva rendersene conto, il movimento dei diritti civili era a una svolta. Quel piccolo rifiuto era il primo di una serie di azioni che trasformarono il conflitto razziale da una lotta condotta dagli attivisti nei tribunali e nelle assemblee legislative in una protesta di massa. Nel 1956 la popolazione nera di Montgomery insorse boicottando i trasporti pubblici della città, e pose fine allo sciopero solo quando la legge che segregava le razze sui mezzi pubblici fu cancellata dai codici. Il boicottaggio

avrebbe paralizzato economicamente la società degli autobus, attirato migliaia di contestatori ai raduni, presentato al paese un giovane leader carismatico di nome Martin Luther King e dato il via a un movimento che sarebbe dilagato a Little Rock, Greensboro, Raleigh, Birmingham, e infine al Congresso americano. Rosa Parks sarebbe diventata un'eroina, decorata con l'onorificenza della Presidential Medal of Freedom, e un esempio luminoso di come un singolo atto di sfida possa cambiare il mondo.

Ma c'è di più. Rosa Parks e il boicottaggio degli autobus di Montgomery diventerà l'epicentro della campagna per i diritti civili non solo a causa di un atto di sfida individuale, ma anche in base a certi modelli sociali. L'esperienza di Rosa Parks chiarisce il potere delle abitudini sociali – i comportamenti che, senza pensarci, decine, centinaia e migliaia di persone assumono, spesso difficili da notare quando emergono, ma che contengono in sé un potere in grado di cambiare il mondo. Le abitudini sociali riempiono le strade di manifestanti che magari non si conoscono fra loro, che probabilmente sfilano per ragioni diverse, ma che si muovono tutti

nella medesima direzione. Le abitudini sociali spiegano perché alcune iniziative diventano movimenti tanto importanti, mentre altre non riescono a prendere piede. E il motivo per cui le abitudini sociali hanno un'influenza così forte è che alla radice di molti movimenti – rivoluzioni su vasta scala o semplici movimenti nelle chiese locali – agisce un processo in tre fasi che storici e psicologi hanno così descritto:²²⁷ un movimento ha inizio a causa delle abitudini sociali di amicizia e dei forti legami fra conoscenti stretti; cresce a causa delle abitudini di una comunità e dei deboli legami che tengono insieme clan e gruppi confinanti; dura nel tempo perché i leader offrono ai partecipanti nuove abitudini che creano un rinnovato senso d'identità e proprietà.

Di solito un movimento può definirsi autonomo e raggiungere una massa critica solo quando si verificano tutte e tre le condizioni di questo processo. Ci sono altre ricette che spiegano un cambiamento sociale di successo e centinaia di dettagli che variano in base all'epoca e al tipo di lotta. Ma capire come funzionano le abitudini sociali permette di spiegare perché Montgomery e Rosa

Parks divennero i catalizzatori di una crociata per i diritti civili.

Non era inevitabile che l'atto di ribellione di Rosa Parks avesse come conseguenza solo il suo arresto. Ma intervennero le abitudini, e accadde qualcosa di straordinario.

Rosa Parks non fu la prima passeggera di colore a finire in prigione per aver infranto le leggi segregazioniste sugli autobus di Montgomery. Non era nemmeno la prima a farlo nel 1955. Nel 1946, Geneva Johnson era stata arrestata per aver contraddetto il conducente di un autobus a proposito di un posto a sedere.²²⁸ Nel 1949, Viola White, Katie Wingfield e due bambini neri erano stati arrestati per essersi seduti nel settore dei bianchi rifiutandosi di spostarsi.²²⁹ Quello stesso anno due adolescenti di colore originarie del New Jersey – dove gli autobus erano integrati – erano state arrestate e imprigionate per aver infranto la legge: si erano sedute accanto a un uomo e a un ragazzo bianchi.²³⁰ Nel 1952 un poliziotto di Montgomery aveva sparato a un uomo di colore, uccidendolo, nel corso di una discussione con il conducente di un autobus. Nel 1955, qualche

meze prima dell'arresto di Rosa Parks, Claudette Colvin e Mary Louise Smith erano state arrestate in due episodi diversi per essersi rifiutate di cedere il posto a passeggeri bianchi.

Nessuno di questi arresti, tuttavia, aveva dato origine a boicottaggi o proteste. «All'epoca a Montgomery non c'erano molti attivisti autentici» mi raccontò Taylor Branch, storico dei diritti civili e vincitore del premio Pulitzer. «La gente non organizzava marce o proteste. L'attivismo era riservato ai tribunali. Non riguardava il cittadino medio.»

Ad esempio, quando nel 1954, un anno prima dell'arresto di Rosa Parks, un giovane Martin Luther King giunse a Montgomery, si accorse che quasi tutti i cittadini neri accettavano la segregazione «apparentemente senza protestare. E non solo sembravano rassegnati all'idea della segregazione in sé: accettavano anche gli abusi e le offese che la accompagnavano». ²³¹

E allora perché, quando Rosa Parks fu arrestata, le cose cambiarono?

Una spiegazione sta nel fatto che il clima politico si stava trasformando. L'anno precedente la Corte

suprema aveva emesso la sentenza *Brown v. Board of Education* (Brown contro l'ufficio scolastico), giudicando che la segregazione nelle scuole pubbliche fosse illegale; sei mesi prima dell'arresto di Rosa Parks, la Corte aveva emesso la sentenza che sarebbe diventata nota come *Brown II*, la quale ordinava che l'integrazione nelle scuole procedesse con «tutta la rapidità necessaria». La nazione sentiva che il cambiamento era nell'aria.

Ma questo non basta per spiegare perché Montgomery sia diventata il punto di non ritorno nella lotta per i diritti civili. Claudette Colvin e Mary Louise Smith erano state arrestate sulla scia di *Brown v. Board*, senza tuttavia suscitare alcuna scintilla di protesta. Per molti abitanti di Montgomery, quella sentenza non era che l'astrazione di una remota corte di giustizia, con un impatto debole o nullo sulle comunità locali. Montgomery non era Atlanta, o Austin, o altre città dove il progresso sembrava possibile. «Montgomery era un gran brutto posto» proseguì Branch. «Là il razzismo era un'abitudine.»

L'arresto di Rosa Parks, invece, provocò qualcosa di insolito. La donna, a differenza di altri che erano

stati incarcerati per aver violato la legge che prevedeva la segregazione sugli autobus, era profondamente rispettata e inserita nella sua comunità. Così, quando venne arrestata, si attivò una serie di abitudini sociali – abitudini di amicizia – che diedero il via alla protesta. Il fatto che la Parks fosse membro di decine di reti sociali a Montgomery permise ai suoi amici di mobilitare una reazione prima che la consueta apatia della comunità avesse il sopravvento.

Allora la vita civile di Montgomery era dominata da centinaia di piccoli gruppi che costituivano il tessuto sociale urbano. Il Directory of Civil and Social Organizations, ossia l'elenco delle organizzazioni civili e sociali, era nutrito come l'elenco telefonico. A quanto pareva, non c'era persona adulta – e in particolare persona adulta di colore – che non appartenesse a un club, una chiesa, un gruppo sociale, un centro comunale o un'organizzazione di quartiere, e spesso anche a più di uno. E all'interno di queste reti sociali Rosa Parks era particolarmente conosciuta e stimata. «Rosa Parks era una di quelle rare persone che dava più di quanto riceveva, e su questo erano tutti d'accordo»

scrisse Branch nella sua storia del movimento per i diritti civili, *Parting the Waters*. «Il suo carattere rappresentava uno dei rari picchi isolati sul grafico della natura umana.»²³² Le sue numerose amicizie e affiliazioni erano trasversali al tessuto razziale ed economico della città: era segretario della locale NAACP (National Association for the Advancement of Colored People), frequentava la chiesa metodista e seguiva un'organizzazione giovanile presso la chiesa luterana vicino a casa sua. Nei fine settimana alternava il volontariato presso un rifugio di senzatetto a un club botanico, e al mercoledì sera si ritrovava spesso con un gruppo di donne che facevano coperte per un ospedale della zona. Offriva gratuitamente i suoi servizi di sarta alle famiglie povere ed eseguiva modifiche dell'ultimo momento agli abiti delle ricche debuttanti bianche. In verità, era così profondamente calata nella comunità che il marito si lamentava che mangiasse più spesso alle cene delle sue organizzazioni che a casa.

In genere, affermano i sociologi, i nostri amici ci assomigliano. Magari alcuni dei nostri conoscenti sono più ricchi, altri sono più poveri e qualcuno è di origini etniche diverse, ma nel complesso tendiamo a

stringere i nostri rapporti più profondi con persone che ci somigliano, hanno una situazione economica simile e provengono da un background simile.

Gli amici di Rosa Parks, invece, erano trasversali alle gerarchie sociali ed economiche di Montgomery. La Parks intratteneva quelli che i sociologi definiscono «legami forti», ossia rapporti diretti, con decine di gruppi della città che solitamente non entravano in contatto fra loro. «Questo fu assolutamente fondamentale» spiegava ancora Branch. «Rosa Parks andava al di là delle gerarchie sociali della comunità nera e di Montgomery. Era amica di professori universitari e braccianti.»

E il potere di queste amicizie si manifestò appena venne arrestata.

Rosa Parks telefonò ai genitori dal commissariato. Era in preda al terrore e sua madre – che non aveva la minima idea di cosa fare – cominciò a scorrere mentalmente l'elenco degli amici della figlia, cercando di pensare a qualcuno che potesse aiutarla. Chiamò la moglie di E.D. Nixon, l'ex presidente della NAACP di Montgomery, che a sua volta chiamò il marito per dirgli che Rosa doveva essere

rilasciata su cauzione. Nixon acconsentì immediatamente, e chiamò un importante avvocato bianco, Clifford Durr, il quale conosceva Rosa Parks perché aveva fatto gli orli ai vestiti delle sue tre figlie.

Nixon e Durr si recarono in prigione, depositarono la cauzione e riportarono Rosa a casa. Erano alla ricerca di un caso esemplare che permettesse di mettere in discussione le leggi sulla segregazione sugli autobus di Montgomery. Fiutando l'opportunità, chiesero a Rosa se fosse disposta a farsi difendere da loro in tribunale. Il marito di Rosa era contrario. «I bianchi ti faranno a pezzi» le disse.²³³

Ma Rosa lavorava da anni insieme a Nixon alla NAACP. Frequentava la casa di Durr e aveva aiutato le sue figlie a prepararsi per i balli. E in quel momento i suoi amici le stavano chiedendo un favore.

«Se ritenete che sia importante per Montgomery e che serva a fare del bene, sarò lieta di accettare.»²³⁴

Quella notte, poche ore dopo il suo arresto, la notizia cominciò a circolare nella comunità afroamericana. Venne a saperlo anche Jo Ann

Robinson, presidente di un influente gruppo di insegnanti impegnati in politica e amica di Rosa Parks tramite l'affiliazione a diverse organizzazioni. E così pure molti altri insegnanti e genitori dei loro studenti. Verso mezzanotte la Robinson organizzò una riunione improvvisata e propose che tutti boicottassero gli autobus cittadini il lunedì successivo, quattro giorni dopo, quando Rosa sarebbe comparsa in tribunale.

Poi andò nella stanza del ciclostile nel suo ufficio e preparò le copie di un volantino.

«Un'altra donna di colore è stata arrestata e messa in prigione perché si è rifiutata di alzarsi dal posto che occupava sull'autobus per cederlo a un passeggero bianco» diceva. «Il caso di questa donna verrà dibattuto lunedì. Dunque chiediamo a tutte le persone di colore di non utilizzare gli autobus lunedì per protestare contro l'arresto e il processo.»²³⁵

La mattina seguente, di buon'ora, Robinson consegnò pacchi di volantini agli insegnanti e chiese di distribuirli ai genitori degli alunni e ai colleghi. Nel giro di ventiquattr'ore dall'arresto di Rosa Parks la notizia della sua incarcerazione e del boicottaggio aveva raggiunto alcune delle comunità

più influenti di Montgomery – la sezione locale della NAACP, un gruppo politico con numerosi iscritti, diversi insegnanti di colore e i genitori dei loro studenti. Molti di coloro che avevano ricevuto il volantino conoscevano personalmente Rosa – erano stati suoi vicini di banco in chiesa o l’avevano incontrata a qualche riunione di volontariato, e la consideravano un’amica. L’amicizia suscita un istinto naturale, un’empatia che ci spinge a combattere per coloro a cui siamo legati quando vengono trattati ingiustamente. Gli studi dimostrano che non ci è affatto difficile ignorare le offese subite dagli estranei, ma quando a essere insultato è un amico la nostra indignazione supera l’inerzia che di solito impedisce l’organizzazione di una protesta. Quando gli amici di Rosa Parks seppero del suo arresto e del boicottaggio, le abitudini sociali dell’amicizia – l’inclinazione naturale ad aiutare qualcuno che rispettiamo – si erano attivate.

Il primo movimento di massa per i diritti civili dell’era moderna avrebbe potuto nascere in seguito ai numerosi arresti precedenti. Tuttavia iniziò con Rosa Parks, poiché la donna vantava un gruppo di amici ampio, diversificato e unito – amici che, al

momento del suo arresto, reagirono in modo istintivo, vale a dire seguendo le abitudini sociali dell'amicizia e accettando di manifestare il proprio sostegno.

Eppure molti si aspettavano che la protesta si sarebbe rivelata un episodio isolato. Ogni giorno in tutto il mondo scoppiano piccole proteste, e quasi tutte si spengono altrettanto rapidamente. Nessuno ha abbastanza amici per cambiare il mondo.

Ed è per questo che il secondo aspetto delle abitudini sociali dei movimenti è così importante. Il boicottaggio degli autobus di Montgomery divenne un'azione su larga scala perché il senso del dovere che univa la comunità nera si attivò appena gli amici di Rosa innescarono il passaparola. Chi non conosceva direttamente la donna decise di partecipare a causa della pressione sociale dei pari – un condizionamento noto come «potere dei legami deboli» – di fronte alla quale diventava difficile non aderire.

Immaginate per un momento di essere uno stimato quadro intermedio di una fiorente azienda. Siete bravi e apprezzati. Avete impiegato anni per costruirvi una reputazione in azienda e per coltivare una rete di amicizie a cui fare riferimento per i clienti, per avere un consiglio, per sapere di cosa si parla nel vostro settore. Frequentate una chiesa, una palestra e un centro sportivo, e fate parte dell'associazione di ex alunni della vostra scuola o università. Siete rispettati e spesso vi invitano a far parte di vari comitati. Quando nella vostra comunità si profila un'opportunità di lavoro, solitamente venite interpellati.

Adesso immaginate di ricevere una telefonata. È un quadro di un'altra azienda che vuole cambiare lavoro. Vi chiede di mettere una buona parola con il vostro capo e di aiutarlo.

Se la persona al telefono è un perfetto sconosciuto, la decisione è facile. Perché rischiare la vostra reputazione per aiutare qualcuno che non conoscete?

La decisione è semplice anche nel caso opposto: se quella persona è un caro amico, lo aiuterete senza dubbio. È così che si fa tra amici.

E se la persona al telefono non è un caro amico né un perfetto sconosciuto, ma una via di mezzo? Se avete amici comuni, ma non vi conoscete così bene? Garantirete per lui quando il vostro capo vi chiederà se vale la pena proporgli un colloquio? Quanto della vostra reputazione ed energia, in altre parole, siete disposti a sacrificare per aiutare l'amico di un amico a ottenere un posto di lavoro?

Alla fine degli anni Sessanta, un dottorando di Harvard, Mark Granovetter, decise di dare una risposta al quesito studiando come 282 uomini avevano trovato il loro impiego attuale.²³⁶ Risalì a come erano venuti a conoscenza di posti vacanti, chi avevano contattato per avere dei riferimenti, il modo migliore per essere invitati a un colloquio e, soprattutto, chi aveva dato loro una mano. Come c'era da aspettarsi, Granovetter scoprì che chi era in cerca di lavoro e contattava degli sconosciuti per chiedere aiuto veniva rifiutato. Chi si rivolgeva a un amico otteneva il posto.

L'aspetto più sorprendente, tuttavia, era la frequenza con cui chi era alla ricerca di un lavoro riceveva aiuto anche da conoscenze occasionali, ossia amici degli amici, persone non del tutto

sconosciute ma nemmeno amici veri e propri. Granovetter chiamò queste relazioni «legami deboli», ossia legami che uniscono persone con conoscenze in comune, che fanno parte delle stesse reti sociali ma che non hanno legami di amicizia in senso stretto.

Anzi, il ricercatore scoprì che, per ottenere un lavoro, le conoscenze basate su legami deboli erano spesso *più* importanti delle amicizie basate su legami forti, perché i legami deboli ci permettono di accedere a reti sociali di cui altrimenti non faremmo parte. Molte delle persone studiate da Granovetter avevano saputo delle nuove opportunità di lavoro grazie ai legami deboli, e non dagli amici più intimi, e questo è logico, perché con i nostri amici intimi parliamo sempre, o addirittura lavoriamo al loro fianco e leggiamo gli stessi blog. Quando i nostri amici vengono a sapere di una nuova opportunità, è probabile che anche noi ne siamo informati. Al contrario, le conoscenze basate su legami deboli, ossia persone che incontriamo più o meno ogni sei mesi, sono quelle che ci parlano di posti di lavoro di cui non saremmo mai venuti a sapere.^{[237](#)}

Esaminando il modo in cui le opinioni circolano

fra le comunità, i pettegolezzi si diffondono o i movimenti politici nascono, i sociologi hanno individuato un modello comune: le nostre conoscenze basate su legami deboli sono spesso altrettanto influenti – se non di più – degli amici più stretti. «Gli individui che hanno pochi legami deboli saranno privati di informazioni da aree distanti del sistema sociale e saranno confinati alle informazioni e alle opinioni provinciali dei loro amici più stretti» scrisse Granovetter. «Questo limite non solo li isolerà dalle ultime idee e mode, ma li metterà anche in una posizione di svantaggio nel mercato del lavoro, dove la carriera può dipendere [...] dal fatto di conoscere o meno gli sbocchi professionali giusti al momento giusto. Inoltre, individui di questo tipo possono risultare più difficili da organizzare o da integrare in movimenti politici di qualsiasi genere [...] Anche se i membri di uno o due gruppi chiusi possono essere reclutati con facilità, il problema è che, senza legami deboli, qualsiasi spinta generata in questo modo non si diffonde al di là del gruppo. Di conseguenza la maggior parte della popolazione non ne viene interessata.»²³⁸

Il potere dei legami deboli ci aiuta a spiegare

come una protesta partita da un gruppo di amici possa allargarsi a un movimento sociale molto più ampio. Convincere migliaia di persone a perseguire il medesimo obiettivo – specialmente quando questo implica sforzi notevoli, come ad esempio raggiungere il posto di lavoro a piedi anziché in autobus, oppure finire in prigione o anche solo negarsi il caffè del mattino perché l'azienda fornitrice non sostiene l'agricoltura biologica – è difficile. La maggior parte di noi non è disposta a rinunciare all'autobus o alla caffeina quotidiana per protestare contro l'ultima ingiustizia subita da qualcuno, a meno che a essere offeso o a finire in prigione non sia un amico. Pertanto, quando gli attivisti vogliono spingere una protesta, anche nel caso in cui un gruppo di persone non *voglia* necessariamente partecipare, si affidano a uno strumento, una forma di persuasione che funziona da centinaia di anni: il senso del dovere di cui si sentono investiti le comunità e i gruppi vicinali.

In altre parole, la pressione dei pari.

La pressione dei pari – e le abitudini sociali che ci incoraggiano a conformarci alle aspettative del gruppo – è difficile da descrivere, in quanto spesso

differisce per forma ed espressione da un individuo all'altro. Queste abitudini sociali non sono da intendersi tanto come un modello coerente, quanto piuttosto come decine di abitudini individuali che alla fine inducono tutti a muoversi nella medesima direzione.

Le abitudini della pressione dei pari, tuttavia, hanno qualcosa in comune: spesso si propagano attraverso i legami deboli. E accrescono la propria autorità attraverso le aspettative comuni. Se ignoriamo gli obblighi sociali del nostro gruppo vicinale, se ignoriamo i modelli che la nostra comunità si aspetta, rischiamo di perdere la nostra posizione sociale. Mettiamo a rischio la possibilità da parte nostra di accedere a molti dei benefici sociali che derivano dall'appartenenza al centro sportivo, all'associazione degli ex compagni di classe o alla parrocchia.

In altre parole, se non diamo una mano a chi ci telefona in cerca di lavoro, costui potrebbe lamentarsi con l'amico con cui gioca a tennis, che a sua volta potrebbe parlare male di noi con un nostro potenziale cliente, il quale ora potrebbe essere meno disposto a richiamarci perché ha saputo che non

sappiamo fare gioco di squadra. Sul campo da gioco la pressione dei pari è pericolosa. Nella vita adulta è così che si fanno gli affari, ed è così che le comunità si organizzano.

Di per sé la pressione dei pari non basta per sostenere un movimento, ma quando i vincoli forti dell'amicizia si uniscono ai legami deboli della pressione dei pari si genera uno slancio incredibile. Ed è qui che ha inizio il cambiamento sociale su vasta scala.

Per scoprire come la combinazione di legami deboli e legami forti può spingere un movimento, facciamo un balzo in avanti di nove anni *dopo* l'arresto di Rosa Parks, quando centinaia di giovani decisero di rischiare la vita per la crociata dei diritti civili.

Nel 1964, studenti di tutto il paese – molti dei quali erano bianchi iscritti a Harvard, Yale e altre università del Nord degli Stati Uniti – chiesero di partecipare a un progetto intitolato «The Mississippi Summer». Si trattava di un programma di dieci settimane dedicato alla registrazione di elettori neri nel Sud.²³⁹ Il progetto divenne noto come Freedom Summer e molti di coloro che desideravano

partecipare erano consapevoli del pericolo cui andavano incontro. Nei mesi precedenti all'inizio del programma quotidiani e periodici avevano pubblicato numerosi articoli in cui si prevedevano episodi di violenza (previsioni che si sarebbero tragicamente dimostrate corrette, quando a una sola settimana dall'inizio della Freedom Summer alcuni vigilantes bianchi avevano ucciso tre volontari a Longdale, nel Mississippi). La minaccia incombente aveva convinto molti degli iscritti a ritirarsi dal progetto e, anche se le richieste avevano superato il migliaio, al momento di raggiungere il Sud in giugno oltre trecento degli invitati al Mississippi Summer Project decisero di rimanere a casa.²⁴⁰

Negli anni Ottanta il sociologo Doug McAdam della University of Arizona si chiese se fosse possibile capire perché alcuni avevano partecipato alla Freedom Summer mentre altri si erano ritirati.²⁴¹ McAdam lesse 720 delle domande inviate dagli studenti, ognuna delle quali consisteva di cinque pagine. Agli aspiranti veniva chiesto di fornire informazioni sul loro background, perché volevano andare nel Mississippi, che esperienze avevano con la registrazione elettorale. Dovevano inoltre indicare

un elenco di persone da contattare nel caso fossero stati arrestati. Erano allegati saggi, lettere di presentazione e, per alcuni, anche dei colloqui. Presentare la domanda di partecipazione non era dunque frutto di una scelta casuale.

Secondo l'ipotesi iniziale di McAdam, lo studente che era andato nel Mississippi aveva probabilmente motivazioni diverse da quelle di chi si era ritirato. Per verificare l'ipotesi McAdam divise i candidati in due gruppi. Il primo gruppo era composto da persone che dicevano di voler partecipare per motivi «personali» – come «per mettermi alla prova», «per trovarmi al centro dell'azione», «per saperne di più sulla vita negli stati del Sud». Il secondo gruppo era formato da coloro che avevano motivazioni «orientate verso l'altro» – come «per migliorare la situazione dei neri», «per contribuire alla piena realizzazione della democrazia» o «per dimostrare il potere della nonviolenza come veicolo di cambiamento sociale».

Nell'ipotesi di McAdam, era più probabile che si fossero ritirati gli egocentrici, una volta compresi i rischi della Freedom Summer, mentre coloro che erano orientati verso l'altro avevano aderito più

facilmente.

L'ipotesi era sbagliata.

L'analisi dei dati rivelò che egoisti e altruisti erano andati nel Sud in egual numero, e che le differenze di motivazione non spiegavano «alcuna distinzione significativa fra chi aveva partecipato e chi si era ritirato».

Poi McAdam confrontò il rapporto costi-benefici degli iscritti. Chi aveva deciso di ritirarsi era forse trattenuto da mariti o fidanzate? Forse aveva un lavoro e non era riuscito a ottenere un permesso di due mesi?

Sbagliato anche questo.

«Al contrario» scrisse McAdam, «il fatto di essere sposati o di avere un lavoro a tempo pieno accresceva le possibilità di partire.»

Non restava che un'ipotesi. A coloro che facevano domanda veniva chiesto di indicare l'appartenenza a organizzazioni studentesche e politiche e almeno dieci persone che desideravano tenere informate delle proprie attività estive. McAdam prese in esame gli elenchi e li utilizzò per compilare una mappa della rete sociale di ciascun candidato. Confrontando l'appartenenza a club e associazioni

riuscì a determinare chi aveva amici che a loro volta avevano fatto richiesta di partecipare alla Freedom Summer.

Alla fine trovò la risposta: alcuni studenti erano andati in Mississippi mentre altri si erano ritirati per via delle abitudini sociali – o, più specificatamente, per via dell'intreccio di legami deboli e legami forti. Gli studenti che avevano partecipato alla Freedom Summer erano radicati nelle comunità in cui sia gli amici più intimi *sia* le conoscenze occasionali si aspettavano che partecipassero. Coloro che si erano ritirati erano altrettanto radicati in una comunità, ma di tipo diverso – comunità in cui le pressioni e le abitudini sociali non li costringevano ad andare in Mississippi.

«Immaginiamo di essere uno degli studenti che ha presentato domanda» disse McAdam. «Il giorno in cui abbiamo firmato per partecipare alla Freedom Summer abbiamo compilato la domanda insieme a cinque dei nostri migliori amici, e ci sentivamo tutti molto motivati. Adesso sono passati sei mesi e il giorno della partenza è vicino. Tutti i giornali prevedono che in Mississippi ci saranno episodi di violenza. Telefoniamo ai nostri genitori e loro ci

dicono di non partire. È perfettamente normale che a questo punto qualcuno ci ripensi. Poi stiamo passeggiando nel campus e incontriamo un gruppo di persone che frequentano la nostra chiesa. Ci dicono: ‘Stiamo organizzando il viaggio, a che ora ti passiamo a prendere?’ Queste persone non sono i nostri amici più cari, però li incontriamo alle riunioni della chiesa e nei dormitori e sono importanti all’interno della comunità sociale di cui facciamo parte. Sanno che ci hanno accettato alla Freedom Summer e che abbiamo dichiarato di volerli andare. A quel punto ci vuole un bel fegato per tirarsi indietro. Perderemmo un bel po’ della nostra reputazione. Anche se ci stiamo ripensando, ritirarsi significherebbe andare incontro a delle conseguenze: perderemmo il rispetto delle persone la cui opinione è importante per noi.»

Esaminando le domande di chi si dichiarava religioso – studenti che indicavano la propria motivazione a partecipare nel «dovere cristiano di aiutare chi ha bisogno» – McAdam scoprì livelli di partecipazione misti. Tuttavia, fra coloro che avevano dichiarato di essere religiosi e che facevano parte di un’organizzazione religiosa, scoprì

che *tutti* erano andati in Mississippi. Quando le rispettive comunità erano venute a conoscenza che questi candidati erano stati accettati alla Freedom Summer, per loro ritirarsi era diventato impossibile.²⁴²

Proviamo invece a considerare la rete sociale dei candidati accettati nel programma ma che avevano rinunciato. Anche loro erano membri di organizzazioni del campus. Anche loro facevano parte di organizzazioni e si preoccupavano della propria reputazione all'interno di queste comunità. Ma le organizzazioni a cui appartenevano – il giornale del campus, il senato studentesco, i gruppi accademici, le associazioni studentesche – avevano aspettative diverse. All'interno di quelle comunità ci si poteva ritirare dalla Freedom Summer senza nessuna conseguenza rilevante per la propria posizione nella gerarchia sociale.

È assai probabile che, di fronte alla prospettiva di un arresto (o peggio) nel Mississippi, quasi tutti gli studenti avessero avuto dei ripensamenti. Ma alcuni erano inseriti in comunità dove le abitudini sociali – le aspettative degli amici e la pressione dei pari – li obbligava a partecipare e, dunque, nonostante le

esitazioni avevano acquistato il biglietto per il viaggio. Altri – che pure avevano a cuore i diritti civili – appartenevano a comunità in cui le abitudini sociali puntavano in una direzione leggermente diversa, e così si erano detti: *Quasi quasi rimango a casa*.

La mattina dopo aver versato la cauzione per Rosa Parks, E.D. Nixon telefonò al nuovo ministro della chiesa battista di Dexter Avenue: Martin Luther King. Erano da poco passate le cinque del mattino, ma Nixon non aveva salutato né si era premurato di chiedere se avesse svegliato la figlia di due anni del reverendo. Quando il ministro rispose, Nixon si lanciò subito in un resoconto dell'arresto di Rosa Parks, di come l'avessero trascinata in prigione per essersi rifiutata di cedere il posto sull'autobus, e dell'idea di dare battaglia in tribunale e boicottare gli autobus il lunedì successivo. All'epoca Martin Luther King aveva ventisei anni, viveva a Montgomery solo da un anno e stava ancora cercando di stabilire il proprio ruolo nella comunità. Nixon gli stava chiedendo di appoggiarlo e di dargli il permesso di usare la sua chiesa quella sera per

una riunione sul boicottaggio. «Fratello Nixon» gli rispose, «lasciami il tempo di pensarci e poi richiamami.»

Ma Nixon non si fermò. Riuscì a contattare Ralph D. Abernathy, uno degli amici più intimi di King – uno dei più forti fra i suoi «legami forti» – e gli chiese di aiutarlo a convincere il giovane ministro a partecipare. Qualche ora dopo Nixon ritelefonò a Martin Luther King.

«Vi aiuterò» promise King.

«Sono contento di sentirvelo dire» rispose Nixon, «perché ho parlato con altre diciotto persone e ho detto loro di incontrarsi nella vostra chiesa stasera. Sarebbe stato un bel problema riunirsi là senza di voi.»²⁴³ E nel giro di poco tempo King si trovò incaricato come presidente dell'organizzazione nata per coordinare il boicottaggio.

La domenica successiva, tre giorni dopo l'arresto di Rosa Parks, i ministri neri della città – che avevano parlato con King e con altri membri della nuova organizzazione – spiegaronο alle rispettive congregazioni che tutte le chiese nere della città avevano aderito a una giornata di protesta. Il messaggio era chiaro: sarebbe stato imbarazzante se

qualche parrocchiano non avesse partecipato. Quello stesso giorno il quotidiano locale, l'*Advertiser*, pubblicò un articolo relativo a «una riunione ‘top secret’ di neri di Montgomery che progettano il boicottaggio degli autobus cittadini lunedì».²⁴⁴ Il giornalista si era procurato alcune copie dei volantini che le donne bianche avevano preso dalle loro domestiche. I quartieri neri della città erano «invasi da migliaia di copie» di ciclostilati e si prevedeva che avrebbero aderito tutti i cittadini di colore. Al momento della stesura dell'articolo, i soli a aderire pubblicamente alla protesta erano stati gli amici di Rosa Parks, i ministri e gli organizzatori del boicottaggio – ma, quando lessero il pezzo dell'*Advertiser*, tanto i cittadini di colore quanto i bianchi dedussero che tutti avevano già deciso di partecipare.

Molti di coloro che frequentavano le chiese e che leggevano i giornali conoscevano Rosa personalmente ed erano disposti a aderire al boicottaggio per via del legame di amicizia con lei. Altri non la conoscevano, ma intuivano che la comunità si stava raccogliendo attorno alla sua causa, e che farsi vedere a bordo di un autobus il

lunedì successivo non avrebbe fatto una buona impressione. «Se devi andare al lavoro» recitava un volantino distribuito nelle chiese la domenica, «prendi un taxi, fatti dare un passaggio o altrimenti vai a piedi.» Poi si venne a sapere che i capi del boicottaggio avevano convinto – anche con le maniere forti – i tassisti di colore a portare i passeggeri neri per dieci centesimi a corsa, l'equivalente di un biglietto dell'autobus. I legami deboli della comunità stavano aggregando tutti, e a quel punto era chiaro: o eri a favore del boicottaggio, o eri contro.

Lunedì mattina King si svegliò prima dell'alba. Mentre preparava il caffè, la moglie Coretta si mise alla finestra in attesa del passaggio del primo autobus. Quando vide i fanali della linea South Jackson lanciò un urlo: l'autobus, normalmente affollato di domestiche che si recavano al lavoro, era vuoto. E così pure l'autobus successivo, e quello dopo ancora. King salì in auto e girò per la città per controllare le altre linee. In un'ora contò solo otto passeggeri di colore: una settimana prima ne avrebbe contati a centinaia.

«Esultavo» scrisse in seguito. «È avvenuto un

miracolo [...] Si vedevano uomini andare al lavoro a dorso di mulo, e per le strade di Montgomery girava più di un calesse trainato da cavalli [...] Alle fermate degli autobus la gente si radunava per vedere che cosa stava succedendo. All'inizio stavano lì in silenzio, ma con il passare delle ore cominciarono ad applaudire gli autobus vuoti e a ridere e fare battute. Gruppi di giovani cantavano a squarciagola: 'Oggi niente passeggeri'.»²⁴⁵

Quel pomeriggio, in un'aula di tribunale in Church Street, Rosa Parks venne dichiarata colpevole di violazione delle leggi sulla segregazione razziale dello stato. Più di cinquecento neri affollavano i corridoi e sostavano davanti all'edificio in attesa del verdetto. Nella storia dell'attivismo politico nero di Montgomery, il boicottaggio e l'adunata spontanea al tribunale rappresentavano gli episodi più significativi, e tutto era stato realizzato in cinque giorni. Il movimento era partito dagli amici più vicini a Rosa ma si era rafforzato, come King e altri partecipanti avrebbero dichiarato in seguito, grazie al senso del dovere all'interno della comunità – le abitudini sociali dei legami deboli. La comunità, dietro determinate pressioni, aveva reagito con

compattezza, innanzitutto nel timore che chi non avesse partecipato si sarebbe visto rifiutare l'amicizia e il favore dei pari.

Moltissime altre persone avrebbero preso parte al boicottaggio anche senza un simile incoraggiamento. King, i tassisti e le congregazioni avrebbero forse fatto le medesime scelte anche senza l'influenza di legami forti e deboli. Ma decine di migliaia di persone di ogni parte della città non avrebbero deciso di non salire sugli autobus senza l'incoraggiamento delle abitudini sociali. «La comunità nera, un tempo sonnolenta e inattiva, adesso era completamente sveglia» scrisse in seguito Martin Luther King.

Quelle abitudini sociali, tuttavia, di per sé non erano sufficientemente forti per trasformare il boicottaggio di una giornata in un movimento duraturo. Nel giro di poche settimane King avrebbe manifestato pubblicamente le sue preoccupazioni: la determinazione popolare si stava indebolendo, «la capacità della comunità nera di proseguire la lotta» era in dubbio.^{[246](#)}

Poi quelle preoccupazioni svanirono. King, come migliaia di altri capi di movimenti, avrebbe

trasferito la guida della lotta dalle proprie mani a quelle dei suoi seguaci, in gran parte mostrando loro nuove abitudini, attivando cioè la terza parte della formula del movimento: e il boicottaggio sarebbe diventato una forza in grado di alimentarsi da sola.

III

Nell'estate del 1979 un giovane studente di teologia di pelle bianca, che all'epoca dell'arresto di Rosa Parks aveva un anno, appese una cartina geografica a una parete di casa sua, in Texas, e cerchiò le principali città americane, da Seattle a Miami.²⁴⁷

Rick Warren era un pastore battista. La sua preoccupazione principale in quel momento era come sfamare la sua famiglia, che stava per allargarsi. Sua moglie era incinta, e Warren aveva meno di duemila dollari in banca. Voleva fondare una nuova congregazione in una zona dove la gente non andasse già in chiesa, ma non sapeva dove. «Pensavo di dover andare in un posto dove tutti i miei compagni di seminario non sarebbero mai

andati» dichiarò. Trascorse l'estate in biblioteca a studiare gli atti del censimento, gli elenchi telefonici, articoli di giornale e carte geografiche. La moglie era al nono mese di gravidanza e così ogni due o tre ore correva a una cabina telefonica, chiamava a casa per accertarsi che non fossero cominciate le doglie e poi tornava a esaminare le pile di documenti.

Un pomeriggio Warren si imbatté nella descrizione di un luogo chiamato Saddleback Valley, nella Orange County in California. Secondo il libro che Warren stava consultando, era la zona in uno degli stati a più rapida espansione d'America. C'erano altre chiese nella zona, ma nessuna abbastanza grande per poter accogliere una popolazione in rapido aumento. Affascinato, Warren contattò le gerarchie religiose della California del Sud, e venne a sapere che molti dei locali si definivano cristiani ma che non andavano a messa. «In quello scantinato polveroso e male illuminato della biblioteca dell'università ho sentito Dio che mi parlava: 'È lì che voglio che tu fondi una chiesa!' E da quel momento la nostra destinazione era decisa.»²⁴⁸

La determinazione a fondare una congregazione in

mezzo ai non praticanti era nata in Warren cinque anni prima quando, missionario in Giappone, aveva trovato una vecchia rivista cristiana con un articolo dal titolo: «Perché quest'uomo è pericoloso?» L'articolo parlava di Donald McGavran, un autore controverso deciso a costruire chiese in nazioni dove la maggior parte della popolazione non aveva accettato Cristo. Centrale nella filosofia di McGavran era l'ammonimento ai missionari a imitare le strategie di altri movimenti di successo – fra cui le campagne per i diritti civili – che facevano appello alle abitudini sociali. «L'obiettivo costante deve essere la cristianizzazione dell'intero tessuto sociale, o di parti abbastanza estese di quest'ultimo, in modo che la vita di comunità dell'individuo non venga distrutta» scriveva in una delle sue opere. Solo l'evangelista che aiuta la gente «a diventare seguaci di Cristo *nelle loro normali relazioni sociali* avrà una speranza di liberare le moltitudini». [249](#)

Per Rick Warren l'articolo – e in seguito i libri di McGavran – furono una rivelazione. Ecco finalmente qualcuno che applicava una logica razionale a un argomento solitamente espresso con il linguaggio dei

miracoli. Ecco qualcuno che finalmente capiva che la religione doveva essere, per usare un termine poco ortodosso, commercializzata.

La strategia di McGavran insegnava ai costruttori di chiese a parlare alla gente nella loro «stessa lingua», ad aprire luoghi di culto dove i membri della congregazione potevano incontrare gli amici, ascoltare il genere di musica che già ascoltavano e ricevere gli insegnamenti biblici sotto forma di metafore appetibili. Ma la cosa più importante, diceva McGavran, era che i ministri dovevano convertire *gruppi* di persone piuttosto che individui, in modo che le abitudini sociali della comunità incoraggiassero la partecipazione religiosa, anziché ostacolarla.

In dicembre, dopo la laurea e la nascita del bambino, Warren caricò la famiglia e tutte le loro cose su un furgone preso a noleggio, guidò fino all'Orange County e affittò un piccolo appartamento in un condominio. Il suo primo gruppo di preghiera, che si riuniva nel salotto di casa sua, attirò non più di sette persone.

Oggi, a trent'anni di distanza, la chiesa di Saddleback è uno dei ministeri più grandi del

mondo, con oltre ventimila fedeli che visitano la sua parrocchia da cinquanta ettari – e otto parrocchie satellite – ogni settimana. Uno dei libri di Warren, *La vita con uno scopo*, ha venduto trenta milioni di copie, diventando uno dei più grandi best seller della storia. Migliaia di altre chiese sono state modellate sui suoi metodi. Warren è stato scelto per pronunciare l'invocazione alla cerimonia di insediamento del presidente Obama, ed è considerato uno dei leader religiosi più influenti al mondo.

E al centro dell'espansione della sua chiesa e del suo successo troviamo una fiducia fondamentale nel potere delle abitudini sociali.

«Abbiamo pensato a lungo e intensamente a come trasformare la fede in un'abitudine, suddividendola in piccoli passi» dichiarò Warren. «Se cerchiamo di spaventare la gente per indurla a seguire l'esempio di Cristo, non funzionerà a lungo. Affinché le persone si assumano la responsabilità della propria maturità spirituale è necessario insegnare loro le *abitudini* della fede. Quando ciò accade, le persone si alimentano automaticamente. La gente non segue Cristo perché l'abbiamo costretta a farlo, ma perché

Cristo è la loro natura.»

Appena arrivato a Saddleback Valley, per tre mesi Warren andò di casa in casa per presentarsi e chiedere a degli sconosciuti perché *non* andavano in chiesa. Molte risposte erano di ordine pratico – era noioso, la musica era brutta, le prediche non si potevano applicare alla loro vita, non sapevano dove lasciare i bambini, detestavano l'idea di doversi vestire bene, i banchi erano scomodi.

La chiesa di Warren avrebbe tenuto conto di tutte queste lamentele. Disse di venire in chiesa in pantaloncini corti e camicia hawaiana, se così si sentivano più comodi. Si procurò una chitarra elettrica. Fin dall'inizio le sue prediche si concentrarono su temi pratici: «Come affrontare il senso di scoraggiamento», «Come sentirsi bene con se stessi», «Come crescere famiglie sane», «Come sopravvivere sotto stress».²⁵⁰ Le sue lezioni erano facilmente comprensibili, toccavano problemi reali, quotidiani, e i parrocchiani potevano metterle in pratica subito, appena usciti dalla chiesa.

Le cose cominciarono a ingranare. Per le funzioni Warren affittava l'aula magna delle scuole e teneva

gli incontri di preghiera negli uffici. La congregazione arrivò a cinquanta membri, poi a cento, poi a duecento in meno di un anno. Warren lavorava diciotto ore al giorno, sette giorni alla settimana, teneva lezioni sulla Bibbia, rispondeva alle telefonate dei fedeli, andava a casa loro per prepararli al matrimonio, e nel tempo libero era alla costante ricerca di altri ambienti dove ospitare i membri sempre più numerosi della sua chiesa.

Una domenica di metà dicembre, alzandosi in piedi per pronunciare il sermone alla funzione delle undici, Warren venne colto da un senso di vertigine. Si sentiva stordito. Afferrò il pulpito e cominciò a parlare, ma le parole sulla pagina erano offuscate. Barcollò, si riprese, e fece segno al pastore assistente – il suo unico aiuto – di sostituirlo.

«Mi spiace, gente» disse rivolto ai fedeli, «ma devo proprio sedermi.»²⁵¹

Da anni Warren soffriva di attacchi d'ansia e di episodi di moderata depressione. Ma prima d'allora non era mai stato così male. Il giorno dopo, insieme alla famiglia, partì per l'Arizona, dove i parenti di sua moglie avevano una casa. Lentamente, cominciò a recuperare. Certi giorni dormiva per dodici ore e

poi andava a camminare nel deserto, pregando, cercando di capire perché quegli attacchi di panico minacciavano di rovinare tutto quello che aveva costruito con tanta fatica. Era passato quasi un mese da quando aveva lasciato la chiesa. La depressione si era aggravata, più cupa di quanto avesse mai sperimentato. Warren non sapeva se sarebbe tornato dai suoi fedeli.

Come si addice a un pastore, Warren è uomo incline alle rivelazioni. Gli era capitato quando aveva letto l'articolo su McGavran, e in biblioteca in Texas. Mentre camminava nel deserto ne ebbe un'altra.

«Tu ti occuperai di formare le persone» gli disse il Signore. «E io formerò la chiesa.»

A differenza delle precedenti rivelazioni, però, questa non indicava con chiarezza il cammino da intraprendere: Warren avrebbe lottato contro la depressione per mesi – e poi, periodicamente, per tutta la vita. Ma quel giorno prese due decisioni: sarebbe tornato a Saddleback, e avrebbe trovato il modo di alleggerire il carico di lavoro necessario per mandare avanti la chiesa.

Rientrato a Saddleback, Warren diede seguito a un piccolo esperimento che aveva iniziato qualche mese prima e che sperava gli avrebbe facilitato il compito di gestire la congregazione. Non avendo mai la certezza di poter disporre di aule e locali a sufficienza per accogliere tutti quelli che si presentavano per studiare la Bibbia, aveva chiesto ad alcuni fedeli di ospitare le lezioni a casa loro. Temeva che la gente si sarebbe lamentata di dover andare a casa di altri e non in un'aula vera e propria, ma i fedeli parvero apprezzare. I piccoli gruppi davano l'opportunità di incontrare i vicini. Così, dopo il suo rientro, Warren suddivise i membri della congregazione di Saddleback in piccoli gruppi che si incontravano ogni settimana. Aveva preso una delle decisioni più importanti del suo percorso: trasformare la partecipazione in chiesa da decisione ad abitudine fondata su modelli ed esigenze sociali preesistenti.

«Adesso quando la gente viene a Saddleback e vede la folla del weekend pensa che sia questo il nostro successo» dichiarò Warren. «Invece è soltanto la punta dell'iceberg. Il novantacinque per cento della chiesa è quello che succede durante la

settimana all'interno dei piccoli gruppi. La congregazione e i piccoli gruppi sono come un uno-due nel pugilato. La folla ci ricorda perché facciamo questa esperienza, e un ristretto gruppo di amici ci aiuta a concentrarci sulla fede. Insieme sono come una colla. Attualmente abbiamo più di cinquemila gruppi. È il solo modo di rendere gestibile una chiesa di queste dimensioni, altrimenti morirei per il troppo lavoro e il novantacinque per cento della congregazione non riceverebbe mai l'attenzione che desidera.»

Senza rendersene conto, Warren riprodusse la struttura che aveva dato forza al boicottaggio degli autobus a Montgomery – ma nella direzione opposta. Il boicottaggio ebbe inizio fra le persone che conoscevano Rosa Parks, e divenne una protesta di massa quando i legami deboli della comunità spinsero i cittadini a partecipare. Nella chiesa di Saddleback la gente venne attratta dal senso di comunità e dai legami deboli offerti dalla congregazione. Poi, una volta entrati a farne parte, venivano introdotti in piccoli gruppi di amici – un terreno di coltura, se vogliamo, per sviluppare legami forti – dove la fede diventa un aspetto della

loro esperienza sociale e della vita quotidiana.

Creare piccoli gruppi però non basta. Quando Warren chiese ai membri della congregazione di cosa discutessero nel salotto di casa del vicino, scoprì che parlavano della Bibbia e pregavano insieme una decina di minuti, poi passavano il resto del tempo a parlare di figli e a raccontare pettegolezzi. Il suo obiettivo, tuttavia, non era solo quello di aiutare le persone a instaurare dei rapporti d'amicizia, ma costruire una comunità di fedeli, incoraggiare la gente ad accettare le lezioni di Cristo e a mettere la fede al centro della propria vita. I piccoli gruppi avevano creato legami stretti, ma senza una guida non erano molto diversi da un circolo ricreativo. Le aspettative religiose di Warren non erano queste.

Warren tornò a ispirarsi a McGavran. La filosofia di McGavran diceva che, se si insegna alle persone a vivere con abitudini cristiane, queste si comporteranno cristianamente senza richiedere una guida e un monitoraggio costanti. Warren non poteva guidare di persona ogni singolo gruppo; non poteva essere presente per controllare che la conversazione fosse incentrata su Cristo anziché sull'ultimo

spettacolo visto in televisione. Però credeva che, dando alla gente nuove abitudini, non ce ne sarebbe stato bisogno. Quando i fedeli si riunivano il loro istinto sarebbe stato quello di discutere della Bibbia, pregare insieme, incarnare la propria fede.

Così Warren predispose una serie di programmi di studio, da utilizzare nelle lezioni in chiesa e nei gruppi di discussione, esplicitamente costruiti per insegnare nuove abitudini ai parrocchiani.

«Se vogliamo avere un carattere uguale a Cristo, allora dobbiamo sviluppare le abitudini che aveva Cristo» recita uno dei manuali di Saddleback.²⁵²

«Tutti noi non siamo altro che un fascio di abitudini [...] Il nostro scopo è aiutarvi a sostituire alcune cattive abitudini con buone abitudini che vi aiuteranno a crescere a immagine di Cristo.» Ogni membro di Saddleback deve firmare «un patto di maturità» in cui promette di aderire a tre abitudini: trovare ogni giorno il tempo per riflettere e pregare, donare il dieci per cento del proprio reddito, far parte di un piccolo gruppo. Fornire a tutti abitudini nuove è uno degli obiettivi centrali della chiesa.

«Una volta fatto questo, la responsabilità della crescita individuale non è più mia, ma è tua. Ti

abbiamo dato una ricetta» diceva Warren. «Non è necessario che ti guidiamo, perché tu ti guidi da solo. Queste abitudini diventano una nuova identità e a quel punto dobbiamo solo sostenerti e lasciarti la libertà di muoverti.»²⁵³

Warren intuì che poteva espandere la propria chiesa proprio come Martin Luther King diffuse il boicottaggio: affidandosi alla combinazione di legami forti e legami deboli. Trasformare la sua chiesa in un movimento, tuttavia – estenderla fino a ventimila parrocchiani e migliaia di pastori –, richiedeva qualcosa di più, qualcosa che la rendesse capace di perpetuarsi da sola. Warren doveva insegnare alla gente abitudini che li spingessero a vivere da fedeli non a causa dei loro legami, ma perché questa era la loro natura.

Ecco la terza caratteristica delle abitudini sociali e del modo in cui sostengono i movimenti: per crescere al di fuori di una comunità, un'idea deve essere in grado di autoalimentarsi. E il modo più sicuro per riuscirci è offrire alle persone abitudini nuove che le aiutino a capire come muoversi in modo autonomo.

Con il passare del tempo, e con il boicottaggio degli autobus che si allungava da qualche giorno a un'intera settimana, poi a un mese e infine a due mesi, il sostegno della comunità nera di Montgomery cominciò a vacillare.

Impugnando un'ordinanza che obbligava i tassisti a far pagare una tariffa minima, il comandante della polizia minacciò di arrestare chi portava i neri al lavoro a prezzi ridotti. I leader del boicottaggio risposero arruolando duecento volontari che mettersero a disposizione la loro auto per un utilizzo comune. La polizia multava e infastidiva chi si presentava ai punti di ritrovo, e i volontari cominciarono a ritirarsi. «Diventava sempre più difficile trovare un passaggio» scriveva King. «Le lamentele fioccavano. Dall'alba fino a tarda sera il mio telefono continuava a squillare e il campanello di casa mia suonava in continuazione. Cominciavo a dubitare della capacità della comunità nera di portare avanti la lotta.»²⁵⁴

Una sera, mentre stava predicando in chiesa, un assistente si precipitò da lui con un messaggio. Nella sua abitazione era esplosa una bomba. La moglie e la figlioletta erano a casa. King accorse e ad aspettarlo

trovò una folla di centinaia di afroamericani, oltre al sindaco e al capo della polizia. I suoi familiari erano sani e salvi, ma le finestre della facciata della casa erano in frantumi e nel portico si era aperta una voragine. Se qualcuno si fosse trovato nella parte anteriore dell'abitazione, avrebbe seriamente rischiato la vita.

Mentre King controllava i danni, la folla di neri si ingrossava. La polizia cominciò a ordinare di disperdersi. Qualcuno spintonò un poliziotto. Volò una bottiglia. Un agente ricorse al manganello. Il capo della polizia, che due mesi prima aveva pubblicamente dichiarato di sostenere il White Citizens' Council, un'organizzazione razzista, prese King in disparte e gli chiese di fare qualcosa – qualunque cosa – per evitare che scoppiasse una sommossa.

Martin Luther King raggiunse il portico.

«Non fate niente in preda al panico» gridò alla folla. «Non prendete le armi. Chi di spada ferisce di spada perisce.»²⁵⁵

La folla si fece silenziosa.

«Dobbiamo amare i nostri fratelli bianchi, senza tenere conto di quello che fanno a noi. Dobbiamo far

capire loro che noi li amiamo. Gesù grida ancora a noi con parole che riecheggiano nei secoli: ‘Amate il vostro nemico; benedite coloro che vi maledicono; pregate per coloro che vi fanno torto’.»

Era il messaggio nonviolento che Martin Luther King predicava da settimane. Ispirate agli scritti di Gandhi e ai discorsi di Gesù, erano parole che per molti versi gli afroamericani non avevano mai udito in un contesto simile: un appello all’attivismo nonviolento, all’amore universale e al perdono degli aggressori, oltre alla promessa della vittoria. Per anni il movimento dei diritti civili era ricorso al linguaggio della lotta e della battaglia. C’erano state sfide e battute d’arresto, trionfi e sconfitte che imponevano a tutti di tornare a impegnarsi nella lotta.

Martin Luther King stava offrendo alla gente una visione nuova. Questa non è una guerra, diceva. Questo è un abbraccio.

E, cosa altrettanto importante, aveva messo il boicottaggio sotto una luce nuova e diversa: non si trattava soltanto di uguaglianza sugli autobus, diceva King, ma rientrava nel piano di Dio, in quello stesso destino che aveva messo fine al colonialismo

britannico in India e alla schiavitù negli Stati Uniti, e che aveva portato Cristo a morire sulla croce per liberarci dei nostri peccati. Era la fase più nuova di un movimento iniziato secoli prima e che, in quanto tale, richiedeva risposte originali, strategie e comportamenti diversi. Richiedeva ai suoi membri di porgere l'altra guancia. Era possibile manifestare la propria adesione adottando le nuove abitudini che King predicava.

«Dobbiamo rispondere all'odio con l'amore» disse alla folla la notte dell'attentato. «Se fermeranno me, il nostro lavoro non si fermerà. Perché quello che stiamo facendo è buono. Quello che stiamo facendo è giusto. E Dio è con noi.»

Terminato il discorso, la folla tornò a casa in silenzio.

«Non fosse stato per quel predicatore nero, saremmo morti tutti» avrebbe dichiarato più tardi uno dei poliziotti presenti.

La settimana seguente una ventina di nuovi volontari mise a disposizione la propria auto. Le telefonate a casa King cominciarono a diradarsi. I cittadini stavano imparando a organizzarsi da soli, a prendere l'iniziativa nel boicottaggio, ad alimentare

il movimento. E quando altre bombe esplosero nei giardini delle case di altri sostenitori si ripropose il medesimo modello. I neri di Montgomery affluivano in massa, testimoniavano l'accaduto senza ricorrere alla violenza, e poi rientravano nelle loro case.

Inoltre, questa unità autogestita non emerse solo in risposta alla violenza. Le chiese iniziarono a tenere raduni di massa ogni settimana, in qualche caso ogni sera. «Facevano qualcosa di simile al discorso di King dopo l'attentato, ossia fornivano una lettura politica degli insegnamenti cristiani» osservò Taylor Branch. «Un movimento è una storia comune. Perché sia efficace, l'identità di ognuno deve cambiare. La gente di Montgomery doveva imparare ad agire in modo nuovo.»

Con modalità simili agli Alcolisti Anonimi – che traggono forza dai gruppi, in cui gli alcolisti imparano abitudini nuove e acquistano fiducia osservando gli altri – i cittadini di Montgomery acquisirono in massa i nuovi comportamenti che consentirono al movimento di espandersi. «La gente andava a vedere come gli altri affrontavano la questione» proseguiva Branch. «All'inizio ci si vede come parte di una vasta iniziativa sociale, e in

seguito ci si convince di esserlo davvero.»

Quando la polizia di Montgomery decise di ricorrere agli arresti di massa per porre fine al boicottaggio, tre mesi dopo il suo inizio, la comunità accolse a braccia aperte il provvedimento. Quando il gran giurì incriminò novanta cittadini, questi si presentarono subito in tribunale per consegnarsi ed essere arrestati. Qualcuno si presentò nell'ufficio dello sceriffo per vedere se anche il suo nome era sulla lista, e «restò deluso di non trovarcelo», avrebbe scritto in seguito King. «Un popolo un tempo impaurito si era trasformato.»

Negli anni seguenti, man mano che il movimento si diffondeva e si susseguivano ondate di omicidi, attentati, arresti e pestaggi, anziché reagire, ritirarsi o usare strategie che negli anni precedenti alla svolta di Montgomery erano stati i punti di forza degli attivisti, gli aderenti si limitarono a resistere, dicendo ai vigilantes bianchi che erano pronti a perdonarli quando il loro odio fosse cessato.

«Anziché fermare il movimento, le strategie degli oppositori erano servite solo a dargli maggiore slancio e a farci sentire più uniti. Pensavano che i

neri si sarebbero lasciati convincere o obbligare a fare tutto ciò che volevano i bianchi. Non avevano capito che i neri si erano liberati dalla paura.»

Le ragioni per cui il boicottaggio degli autobus di Montgomery ebbe successo, accendendo la scintilla di un movimento che si sarebbe diffuso in tutto il Sud degli Stati Uniti, sono naturalmente numerose e complesse, ma un fattore decisivo è rappresentato da questo terzo aspetto delle abitudini sociali. Al centro della filosofia di King c'era una serie di comportamenti inediti che trasformavano i semplici seguaci in leader autonomi. Non si tratta certo di abitudini nel senso convenzionale del termine, ma quando King ridefinì la lotta di Montgomery, fornendo ai dimostranti un nuovo senso d'identità, la protesta si trasformò in un movimento alimentato da uomini e donne che agivano perché si erano appropriati di un avvenimento storico. Quel modello sociale, con il tempo, diventò automatico e si estese ad altri luoghi e a gruppi di studenti e dimostranti che King non aveva mai incontrato, ma che potevano assumere la guida del movimento semplicemente osservando il comportamento abituale di coloro che vi aderivano.

Il 5 giugno 1956 un collegio di giudici federali decretò che la segregazione sugli autobus di Montgomery violava la Costituzione americana.²⁵⁶ La città si rivolse alla Corte suprema degli Stati Uniti, e il 17 dicembre, più di un anno dopo l'arresto di Rosa Parks, la Corte respinse l'appello. Tre giorni dopo, gli amministratori della città ricevettero l'ordine di non fare più distinzioni di posto sugli autobus.

La mattina seguente, alle 5.55, King, E.D. Nixon, Ralph Abernathy e altri, per la prima volta dopo oltre un anno, salirono a bordo di un autobus e occuparono le prime file.²⁵⁷

«Immagino che siate il reverendo King, non è così?» chiese il conducente bianco.

«Sì.»

«Siamo molto lieti di avervi a bordo questa mattina.»²⁵⁸

In seguito, l'avvocato della NAACP e futuro giudice della Corte suprema Thurgood Marshall avrebbe sostenuto che il boicottaggio aveva influito in misura esigua sulla fine della segregazione a Montgomery. Fu la Corte suprema, e non la sconfitta di una delle parti, a modificare la legislazione.

«Tutto quell'andare a piedi per niente» disse Marshall. «Sarebbe bastato aspettare che il caso dell'autobus seguisse il suo iter nei tribunali, senza tutta la fatica e la pena del boicottaggio.»²⁵⁹

Tuttavia Marshall si sbagliava su un punto importante. Il boicottaggio degli autobus di Montgomery contribuì a far emergere nuove abitudini sociali che si diffusero rapidamente a Greensboro, nel North Carolina, a Selma, in Alabama, e a Little Rock, nell'Arkansas. Il movimento dei diritti civili si trasformò in un'ondata di sit-in e dimostrazioni pacifiche, anche quando i partecipanti subivano violenti pestaggi. Agli inizi degli anni Sessanta raggiunse la Florida, la California, la città di Washington e le aule del Congresso. Quando il presidente Lyndon Johnson firmò la legge sui diritti civili del 1964 – che metteva al bando ogni forma di segregazione e discriminazione contro le donne e le minoranze – paragonò gli attivisti per i diritti civili ai padri fondatori della nazione, un'affermazione che dieci anni prima sarebbe stato un suicidio politico. «Centottantotto anni fa, un piccolo gruppo di uomini valorosi diede inizio a una lunga battaglia per la

libertà» disse di fronte alle telecamere. «Ora la nostra generazione di americani è stata chiamata a proseguire l'infinita ricerca di giustizia all'interno dei nostri confini.»

I movimenti non emergono perché tutti all'improvviso decidono di muoversi nella stessa direzione. Si affidano a modelli sociali che emergono come abitudini di amicizia, crescono attraverso le abitudini delle comunità, e vengono sostenute da nuove abitudini che modificano il senso d'identità dei partecipanti.

Martin Luther King colse il potere di queste abitudini fin dai tempi di Montgomery. «Non posso concludere senza mettervi in guardia» disse rivolgendosi alla chiesa straripante la sera della revoca del boicottaggio. Aveva ancora quasi dieci anni di protesta davanti a sé, ma intravedeva la fine. «Quando torneremo sugli autobus dovremo mostrare di avere abbastanza amore da trasformare un nemico in un amico. Adesso dobbiamo muoverci dalla protesta alla riconciliazione [...] Con questo impegno sapremo emergere dalla notte cupa e desolata della disumanità dell'uomo verso l'altro uomo per giungere a un'alba luminosa e scintillante

di libertà e di giustizia.»

Capitolo 9

La neurologia del libero arbitrio

Siamo responsabili delle nostre abitudini?

I

La mattina in cui erano iniziati i suoi guai – diversi anni prima di rendersi conto che di guai si trattava – Angie Bachmann era così annoiata che stava pensando seriamente di pulire l’argenteria.^{[260](#)}

La figlia più piccola andava all’asilo da qualche settimana; le due ragazze più grandi frequentavano la scuola media, e la loro vita era piena di amici, attività e pettegolezzi che la madre non poteva neppure tentare di capire. Il marito, un geometra, spesso usciva di casa alle otto del mattino per

andare al lavoro, e non rientrava prima delle sei di sera. Per la prima volta in vent'anni, la casa era deserta. Angie si era sposata a diciannove anni ed era rimasta incinta a venti, e le sue giornate erano scandite dai pranzi da preparare per la scuola, dai giochi con le bambine e da innumerevoli altre piccole incombenze quotidiane. Ora si sentiva sola. Alle superiori le amiche le dicevano che avrebbe dovuto fare la modella – all'epoca era davvero bella – ma quando aveva lasciato gli studi e aveva sposato un chitarrista, il quale alla fine si era trovato un lavoro vero, aveva deciso di fare solo la mamma. E adesso erano le dieci e mezzo del mattino, le sue tre figlie erano uscite e Angie incollò – di nuovo – un foglio di carta sull'orologio della cucina per costringersi a non guardarlo ogni tre minuti.

Non aveva la minima idea di cosa fare.

Quel giorno strinse un patto con se stessa: se fosse riuscita a resistere fino a mezzogiorno senza impazzire e senza mangiare la torta in frigorifero, sarebbe uscita per andare a fare qualcosa di divertente: trascorse i successivi novanta minuti cercando di immaginare che cosa. Alle dodici in punto, Angie si truccò, si mise un vestito carino e

raggiunse il casinò a una ventina di minuti da casa. Pur essendo giovedì mattina, il casinò era affollato di persone che preferivano il gioco d'azzardo alle soap in televisione o alla biancheria da piegare. Un complesso suonava vicino all'ingresso, e una donna distribuiva cocktail gratuiti. Angie mangiò dei gamberetti a un buffet. L'esperienza era assolutamente eccitante, un po' come marinare la scuola. Andò a un tavolo di blackjack, dove il *dealer* le spiegò le regole con pazienza. Finiti i quaranta dollari di fiche, guardò l'orologio e si accorse che due ore erano volate via: doveva correre subito a casa per andare a prendere la figlia più piccola all'asilo. Quella sera, a cena, per la prima volta in un mese Angie aveva qualcosa di cui parlare, a parte cercare di indovinare le risposte di *Ok, il prezzo è giusto!*

Il padre di Angie Bachmann era un camionista. A cinquant'anni si era reinventato come cantautore dal discreto successo. Anche il fratello si era dedicato alla musica e aveva vinto dei premi. Angie, invece, veniva spesso descritta dai suoi genitori come «quella che è diventata una mamma».

«Mi sono sempre sentita priva di talento»

dichiarò. «Ritengo di essere intelligente e so di essere una buona madre. Ma non c'erano molte cose di cui potessi dire: 'Be', in questo sono davvero speciale'.»

Angie cominciò a frequentare il casinò una volta alla settimana, il venerdì pomeriggio. Era il premio per aver resistito alle giornate vuote e aver tenuto la casa in ordine senza impazzire. Sapeva che il gioco d'azzardo poteva creare dei problemi, così si era imposta di osservare rigorosamente alcune regole: fermarsi non più di un'ora per volta al tavolo di blackjack, e puntare solo il denaro nel portafoglio. «Per me era una specie di lavoro. Non sono mai uscita di casa prima di mezzogiorno e sono sempre tornata in tempo per andare a prendere mia figlia. Ero molto disciplinata.»

E stava diventando brava. All'inizio non riusciva a far durare i soldi un'ora, ma nel giro di sei mesi, dopo turni di due o tre ore, aveva ancora denaro nel portafoglio al momento di andarsene. Un pomeriggio si sedette al tavolo di blackjack con ottanta dollari in tasca e se ne andò con cinquecentotrenta – abbastanza per fare la spesa, pagare la bolletta del telefono e mettere da parte qualcosa. La proprietà

del casinò, Harrah's Entertainment, le offriva buffet gratuiti, e Angie ne approfittava per invitare la famiglia a cena il sabato sera.

Lo stato dove giocava Angie Bachmann, lo Iowa, aveva legalizzato il gioco solo da pochi anni. Prima del 1989 i legislatori temevano che per molti cittadini fosse difficile resistere alla tentazione delle carte e dei dadi: una preoccupazione vecchia quanto gli Stati Uniti d'America. «Il gioco» scriveva George Washington nel 1783 «è figlio dell'avarizia, fratello dell'iniquità e padre della malizia. Questo vizio è in grado di produrre ogni male possibile [...] In una parola, pochi traggono guadagno da questa abominevole pratica, mentre a migliaia ne sono danneggiati.»²⁶¹ Proteggere la gente dalle cattive abitudini – anzi, definire quali abitudini debbano essere considerate «cattive» – è una prerogativa dei legislatori. Prostituzione, gioco d'azzardo, vendita di liquori, pornografia, usura, rapporti sessuali fuori dal matrimonio sono abitudini che le varie legislazioni hanno regolamentato, messo al bando o cercato di scoraggiare con leggi severe (e spesso inefficaci).

Quando lo Iowa legalizzò il gioco d'azzardo i

legislatori limitarono l'attività ai cosiddetti *riverboat casino*, ossia allestiti su battelli fluviali, fissando la puntata massima a cinquantacinque dollari con una perdita che non doveva superare i 200 dollari per crociera. Nel giro di qualche anno, però, con il trasferimento di alcuni casinò in Mississippi, che non stabiliva alcun limite al gioco, la legislazione dello Iowa cancellò le restrizioni. Nel 2010 lo stato incassò oltre 269 milioni di dollari in tasse sul gioco.^{[262](#)}

Nel 2000 i genitori di Angie Bachmann, entrambi fumatori da moltissimi anni, manifestarono i sintomi di una malattia polmonare. Angie prendeva l'aereo e volava in Tennessee una settimana sì e una no per andare a trovarli, fare la spesa e aiutarli a cucinare. Quando tornava a casa dal marito e dalle figlie i momenti di solitudine sembravano ancora più lunghi: a volte la casa rimaneva vuota per l'intera giornata, ed era come se in sua assenza gli amici e la famiglia si fossero dimenticati di lei.

Angie era preoccupata per i suoi genitori, frustrata dal fatto che il marito sembrasse più interessato al lavoro che alle sue preoccupazioni, e irritata perché

le figlie non si rendevano conto che adesso era lei ad avere bisogno di loro, dopo tutti i sacrifici che aveva fatto per crescerle. Ma ogni volta che andava al casinò le tensioni svanivano. Quando non era in Tennessee, cominciò ad andarci due volte alla settimana, poi tutti i lunedì, mercoledì e venerdì. Seguiva ancora delle regole, ma ormai giocava da anni e conosceva bene i principi che regolavano la vita dei veri giocatori. Non puntava mai meno di venticinque dollari ogni mano e giocava sempre due mani per volta. «Ci sono chance migliori a un tavolo con il limite più alto piuttosto che a un tavolo con il limite più basso» mi spiegò. «Devi essere capace di giocare superando i momenti di difficoltà finché la fortuna non gira. Ho visto gente entrare con centocinquanta dollari e vincerne diecimila. Sapevo che potevo farcela se avessi seguito le mie regole. Avevo tutto sotto controllo.»²⁶³ A quel punto non doveva più riflettere se prendere un'altra carta o raddoppiare la puntata – agiva automaticamente, esattamente come Eugene Pauly, che pur soffrendo di amnesia aveva imparato a scegliere sempre il rettangolo di cartone giusto.

Una volta, nel 2000, Angie tornò dal casinò con

6000 dollari – quanto bastava per pagare l'affitto di due mesi e saldare i solleciti di pagamento che si andavano accumulando nella cassetta della posta; in un'altra occasione vinse 2000 dollari. Certe volte perdeva, ma questo faceva parte del gioco. I giocatori intelligenti sanno che bisogna toccare il fondo per poter risalire. Alla fine Harrah's Entertainment le concesse una linea di credito in modo che non dovesse portare con sé troppi contanti. Gli altri giocatori la cercavano e si sedevano al suo tavolo perché era una che ci sapeva fare. Al buffet le permettevano di stare in prima fila. «Sono una brava giocatrice» mi disse. «Lo so, do l'impressione di avere un problema, e di non rendermene conto. Ma il mio unico errore è stato quello di non smettere. Non c'era nulla di sbagliato nel modo in cui giocavo.»

Le regole che Angie Bachmann si era imposta diventavano più flessibili con l'aumentare delle vincite e delle perdite. Un giorno Angie perse ottocento dollari in un'ora, e ne guadagnò 1200 in quaranta minuti. La fortuna girò di nuovo e tornò a casa in rosso di 4000 dollari. Un'altra volta perse 3500 dollari al mattino, ne guadagnò 5000 entro l'una e ne perse altri 3500 nel pomeriggio. Il casinò

registrava vincite e perdite: Angie aveva smesso di farlo. A un certo punto non aveva il denaro sufficiente per pagare la bolletta della luce. Chiese un piccolo prestito ai suoi genitori, e poi un altro. Un mese si fece dare 2000 dollari, il mese successivo 2500. Non erano grosse somme, e poi ai genitori di Angie i soldi non mancavano.

Angie Bachmann non aveva mai avuto problemi alimentari, né con l'alcol o le droghe. Era una madre normale, con gli alti e i bassi che abbiamo tutti. Così la compulsione al gioco – quell'attrazione irresistibile che la rendeva distratta o irritabile quando non andava al casinò, il fatto di pensarci in continuazione, l'ebbrezza che provava quando la fortuna era dalla sua parte – colse Angie completamente di sorpresa. Era una sensazione nuova e inaspettata, in cui certo non poteva vedere un problema prima che si impadronisse della sua vita. A posteriori, Angie non riusciva a individuare un momento in cui il gioco si era trasformato da un'attività divertente a qualcosa di incontrollabile.

Nel 2001 Angie andava al casinò ogni giorno. Ci andava quando litigava con il marito o si sentiva ignorata dalle figlie. Al tavolo da gioco era stordita

ed eccitata al tempo stesso, e le sue ansie svanivano. Vincere la faceva andare su di giri in un istante. La delusione per una perdita passava altrettanto rapidamente.



«Vuoi sentirti importante» le diceva sua madre quando le telefonava per chiederle altri soldi. «Continui a giocare perché hai bisogno di attenzione.»

In realtà non era così. «Volevo solo sentirmi brava in qualcosa» mi confessò Angie. «Il gioco era l'unica cosa in cui mi sembrava di avere qualche possibilità.»

Nell'estate del 2001 i debiti di Angie Bachmann

con Harrah's Entertainment raggiunsero i 20.000 dollari. Il marito non sapeva nulla, ma quando la madre di Angie smise di prestarle denaro dovette cedere e confessare. La famiglia si rivolse a un avvocato fallimentare e le carte di credito vennero annullate. Angie doveva imparare a vivere in modo più rigoroso e responsabile. La donna portò i suoi vestiti in un negozio di abbigliamento usato, e dovette subire l'umiliazione di vederseli rifiutare quasi tutti da una diciannovenne, perché fuori moda.

Finalmente le parve che il peggio fosse passato. Angie pensava che la compulsione fosse sparita.

Naturalmente le cose non stavano così, e la soluzione era ancora molto lontana. Anni dopo, Angie aveva perso tutto, aveva rovinato la sua vita e quella di suo marito e aveva gettato al vento centinaia di migliaia di dollari. In tribunale il suo avvocato sostenne la tesi secondo cui Angie Bachmann giocava d'azzardo non per scelta, ma per abitudine, e pertanto non era responsabile delle sue perdite. Divenne oggetto di scherno su Internet e venne paragonata a Jeffrey Dahmer e ai genitori che maltrattano i figli. A quel punto si chiese: fino a che punto sono davvero responsabile?

«In tutta onestà credo che chiunque al posto mio avrebbe fatto le stesse cose» mi disse.

II

Una mattina di luglio del 2008, Brian Thomas e la moglie erano in vacanza lungo la costa del Galles. L'uomo, disperato, chiamò il pronto intervento.

«Credo di avere ucciso mia moglie. Oh, mio Dio. Credevo fosse entrato un ladro. Credevo di lottare con quei ragazzi, e invece era Christine. Devo avere sognato o qualcosa del genere. Che cosa ho fatto? Che cosa ho fatto?»²⁶⁴

Dieci minuti più tardi la polizia trovò Brian Thomas in lacrime vicino al suo camper. La notte precedente lui e la moglie stavano dormendo nel camper quando erano stati svegliati da alcuni ragazzi che organizzavano gare nel parcheggio. Avevano spostato il camper in fondo al parcheggio ed erano tornati a dormire. Poi, qualche ora più tardi, Thomas si era svegliato e aveva trovato un uomo con un paio di jeans e una felpa nera – uno di quelli che facevano

confusione nel parcheggio, aveva pensato – sdraiato sopra la moglie. Gli aveva urlato qualcosa e lo aveva afferrato alla gola. Era stata una reazione quasi automatica, avrebbe raccontato poi alla polizia. Più l'uomo si dibatteva, più Thomas premeva. L'uomo gli graffiava il braccio e cercava di reagire, ma Thomas lo soffocava stringendo sempre più forte, finché l'uomo non aveva smesso di muoversi. Solo allora Thomas aveva capito di non avere tra le mani un uomo, ma sua moglie. Aveva deposto il corpo e aveva cominciato a scuoterla delicatamente per le spalle cercando di sveglierla, chiedendole se andava tutto bene. Era troppo tardi.

«Pensavo che fosse entrato qualcuno e invece ho strangolato lei» disse singhiozzando agli agenti.²⁶⁵
«Lei è tutto per me.»²⁶⁶

Nei dieci mesi che seguirono, mentre Thomas era in carcere in attesa del processo, emerse un ritratto dell'assassino. Da bambino Thomas soffriva di sonnambulismo, e in alcune occasioni accadeva anche diverse volte nel corso della notte. Si alzava dal letto, faceva il giro della casa, si metteva a giocare o diceva di avere fame. La mattina dopo non ricordava nulla di ciò che aveva fatto. Era diventato

un gioco di famiglia. A quanto pare, una volta alla settimana Thomas passeggiava in cortile oppure entrava in camera di qualcuno, nel sonno. I vicini chiedevano alla madre perché Brian camminasse nel loro giardino a piedi nudi e in pigiama, e lei spiegava che era una sua abitudine. Crescendo, Brian si svegliava con dei tagli nei piedi, senza alcun ricordo di come se li fosse procurati. Una volta si tuffò in un canale. Quando si sposò, sua moglie era preoccupatissima del fatto che potesse uscire di casa e ritrovarsi in mezzo al traffico, così sprangava la porta e teneva la chiave sotto il cuscino. Ogni sera la coppia si infilava sotto le coperte per «un bacio e qualche coccola» dirà in seguito Thomas, per poi dormire in stanze diverse. Il suo continuo dimenarsi e rigirarsi, le grida, i borbottii e, qualche volta, le passeggiate impedivano a Christine di dormire.

«Il sonnambulismo ci ricorda che la veglia e il sonno non si escludono a vicenda» mi spiegò Mark Mahowald, professore di neurologia presso la University of Minnesota e pioniere nello studio dei comportamenti nel sonno. «La regione cerebrale che controlla il nostro comportamento è addormentata,

ma le zone in grado di svolgere attività molto complesse sono sveglie. Il problema è che in questa situazione solo alcuni modelli elementari, ossia le nostre abitudini più semplici, guidano il cervello. In altre parole, non siamo in grado di fare una scelta.»

La polizia era tenuta a perseguire Thomas per l'omicidio. Ma tutte le prove sembravano indicare che il matrimonio della coppia fosse felice prima di quella notte terribile. La loro non era una storia di violenza. Avevano cresciuto due figlie e da poco avevano prenotato una crociera nel Mediterraneo per celebrare il loro quarantesimo anniversario. L'accusa chiese a uno specialista del sonno – Chris Idzikowski, dell'Edinburgh Sleep Centre – di esaminare Thomas e di fornire una valutazione dell'ipotesi secondo cui l'imputato non era in pieno possesso delle proprie facoltà quando aveva ucciso la moglie. In due sedute separate, una condotta nel laboratorio di Idzikowski e l'altra all'interno del carcere, il ricercatore applicò dei sensori su tutto il corpo di Thomas per misurarne le onde cerebrali, i movimenti oculari, l'attività muscolare del mento e delle gambe, la funzionalità respiratoria e i livelli di ossigeno durante il sonno.

Thomas non fu il primo a dichiarare di aver commesso un reato durante il sonno e, di conseguenza, di non essere responsabile del proprio gesto. Esiste una lunga storia di delinquenti che sostengono di non essere colpevoli a causa di un «automatismo», come vengono considerati il sonnambulismo e altri comportamenti inconsci. Negli ultimi dieci anni, mentre la nostra conoscenza della neurologia delle abitudini e del libero arbitrio si è approfondita, queste linee di difesa sono diventate più convincenti. La società, tramite i tribunali e le giurie, ammette che alcune abitudini siano così potenti da annullare la nostra capacità di compiere delle scelte. Pertanto, in questi casi non siamo responsabili delle nostre azioni.

Il sonnambulismo è uno sviluppo anomalo di una funzionalità normale del nostro cervello mentre dormiamo. Nella maggior parte dei casi, mentre il nostro corpo attraversa fasi differenti di riposo, la struttura neurologica più primitiva – il tronco encefalico – paralizza le membra e il sistema nervoso, consentendo al cervello di avere esperienza di sogni senza che il corpo si muova. Di solito

entriamo e usciamo da uno stato di paralisi molte volte ogni notte e senza nessun problema. In neurologia questo fenomeno è noto come *switch*.

Tuttavia il cervello di alcuni soggetti sperimenta errori di *switch*. Mentre dormono, entrano in una paralisi incompleta e i corpi sono attivi mentre sognano o passano attraverso le varie fasi del sonno. Questa è la causa prima del sonnambulismo, e nella maggior parte dei casi si tratta di un problema fastidioso ma benigno.²⁶⁷ Qualcuno, ad esempio, potrebbe sognare di mangiare una torta e la mattina dopo trovare in cucina una confezione di merendine saccheggiate. Qualcun altro potrebbe sognare di andare in bagno, e scoprire in seguito una macchia umida in corridoio. I sonnambuli possono tenere comportamenti complessi – ad esempio aprire gli occhi, vedere, spostarsi, guidare una macchina o cucinare – mentre sono sostanzialmente in stato d'incoscienza, perché le regioni cerebrali associate alla vista, alla deambulazione e alla guida possono attivarsi durante il sonno senza ricevere input dalle regioni più avanzate del cervello quali la corteccia prefrontale. Sono noti i casi di sonnambuli che facevano bollire l'acqua per il tè. Uno guidava un

motoscafo. Un altro metteva in moto una sega elettrica e tagliava la legna prima di tornare a letto. In generale, tuttavia, i sonnambuli non fanno cose pericolose per sé e per gli altri. Anche nel sonno prevale l'istinto di evitare il pericolo.

Tuttavia, analizzando il cervello dei sonnambuli, gli scienziati hanno stabilito una distinzione tra sonnambulismo – in cui il soggetto potrebbe alzarsi dal letto e mettere in scena il proprio sogno o altri impulsi piuttosto deboli – e i cosiddetti *terrori notturni*.²⁶⁸ In caso di terrore notturno, l'attività del cervello è sensibilmente diversa dallo stato di veglia, semiveglia o sonnambulismo. Chi viene colto da terrori notturni ha la sensazione di essere sopraffatto da un'ansia terribile, ma non sta sognando nel senso stretto della parola. Il cervello di questi soggetti si disattiva, con l'eccezione delle regioni neurologicamente più primitive, che comprendono i cosiddetti *central pattern generators* (CPG), ossia «generatori di modelli centrali». Queste aree del cervello coincidono con quelle studiate da Larry Squire e dagli scienziati del MIT che vi scoprirono il meccanismo neurologico del circolo dell'abitudine. In effetti, agli occhi di un

neurologo un cervello in preda a un terrore notturno appare molto simile a un cervello che sta seguendo un'abitudine.

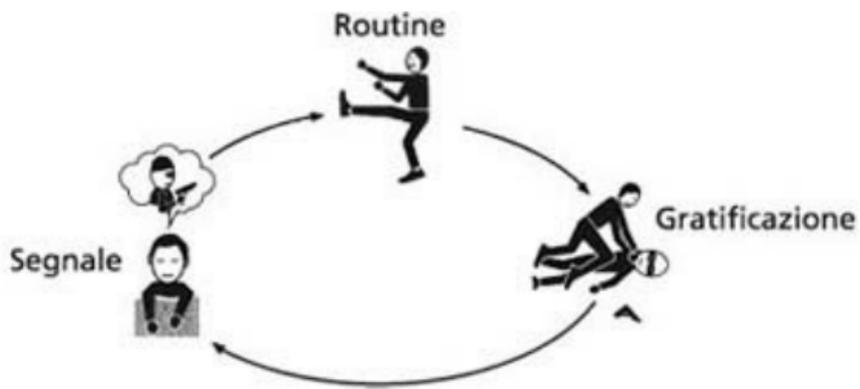
I comportamenti dei soggetti colti da terrori notturni *sono* abitudini, per quanto tra le più primitive nel loro genere. I CPG in funzione durante un terrore notturno si trovano nella zona preposta a modelli comportamentali come camminare, respirare, sussultare per un rumore improvviso, reagire a un'aggressione. Solitamente non pensiamo a questi comportamenti come ad abitudini, ma in effetti si tratta proprio di questo: comportamenti automatici così radicati nella nostra neurologia che, come dimostrano gli studi, possono attivarsi senza richiedere uno stimolo dalle funzioni superiori del cervello.²⁶⁹

Tuttavia queste abitudini, quando si innescano durante i terrori notturni, sono diverse per un aspetto fondamentale: poiché il sonno disattiva la corteccia prefrontale e altre aree cognitive superiori, quando si innesca un terrore notturno non ci sono possibilità di un intervento conscio. Se viene stimolata l'abitudine «combatti o scappa», non c'è modo di opporvisi con la logica o la ragione.

«Le persone con terrori notturni non stanno sognando nel senso usuale del termine» mi disse Mahowald. «Non si tratta di incubi, di cui possiamo ricordare la trama. Se questi soggetti ricordano qualcosa in seguito, si tratta solo di un'immagine o di emozioni – una minaccia incombente, una paura estremamente intensa, la necessità di difendere se stessi o qualcun altro. Tuttavia queste emozioni sono veramente potenti, e rappresentano alcuni dei segnali più elementari alla base dei comportamenti che abbiamo acquisito nel corso della nostra vita. Rispondere a una minaccia con la fuga o con la difesa è qualcosa che ognuno di noi sperimenta fin dall'infanzia. E quando si manifestano queste emozioni, e le funzioni superiori del cervello non hanno alcuna possibilità di contestualizzare la situazione, reagiamo nel modo in cui ci suggeriscono le nostre abitudini più profonde. Scappiamo o combattiamo, oppure seguiamo il primo modello comportamentale a disposizione del nostro cervello.»

Quando i soggetti che vengono colti da terrore notturno si sentono minacciati o eccitati sessualmente – due delle esperienze più comuni di

terrore notturno – reagiscono seguendo le abitudini associate a tali stimoli. Si sono verificati casi di persone in preda a terrori notturni che si sono lanciate dal tetto, credendo di fuggire da un aggressore, che hanno ucciso i propri figli perché pensavano di lottare contro animali selvatici, che hanno violentato la moglie, anche se la vittima li pregava di fermarsi, incapaci di far fronte all'abitudine a soddisfare l'impulso. Il sonnambulismo consente in qualche modo una scelta, una partecipazione da parte delle funzioni superiori del cervello che ci dicono di stare lontani dal bordo del tetto. Ma chi è in preda a un terrore notturno segue fino in fondo il circolo dell'abitudine, indipendentemente da dove lo stia portando.



Alcuni ricercatori hanno avanzato l'ipotesi che i terrori notturni abbiano origine genetica; altri affermano che malattie come il morbo di Parkinson li favoriscano. Le cause non sono state chiarite, ma per molte persone i terrori notturni sono seguiti da impulsi violenti. «La violenza associata ai terrori notturni appare come una reazione a un'immagine concreta, terrorizzante, che successivamente il soggetto è in grado di descrivere» scrisse un gruppo di ricercatori svizzeri nel 2009. Tra le persone che soffrono di un disturbo del sonno, «c'è una percentuale del 64 per cento di casi denunciati di tentata aggressione del partner con cui condividono il letto, con danni fisici nel 3 per cento dei casi».²⁷⁰

Negli Stati Uniti e nel Regno Unito²⁷¹ sono stati riportati numerosi casi di assassini che hanno dichiarato di aver commesso crimini di cui mai si sarebbero macchiati consciamente.²⁷² Ad esempio, quattro anni prima dell'arresto di Brian Thomas, Jules Lowe venne dichiarato non colpevole per l'assassinio del padre ottantatreenne, perché affermava che l'aggressione si era verificata durante un terrore notturno.²⁷³ Secondo l'accusa, invece, era

«estremamente inverosimile» che Lowe dormisse mentre calpestava e colpiva a pugni e calci il padre per oltre venti minuti, infliggendogli più di novanta ferite. La giuria assolse l'imputato. Nel settembre del 2008 la trentatreenne Donna Sheppard-Saunders per poco non soffocò la madre tenendole premuto un cuscino sul viso per trenta secondi, ma in seguito fu assolta dall'accusa di tentato omicidio perché sosteneva di aver agito nel sonno.²⁷⁴ Nel 2009 un soldato britannico ammise lo stupro di un'adolescente, ma disse che stava dormendo e che era in stato di incoscienza mentre si svestiva, abbassava le mutandine alla ragazza e la costringeva ad avere un rapporto sessuale. Il militare si svegliò nel mezzo dello stupro, chiese perdono e chiamò la polizia. «Credo di avere appena commesso un crimine» disse all'operatore del pronto intervento. «Onestamente non so che cosa sia successo. Mi sono svegliato sopra di lei.» In precedenza l'uomo aveva già sofferto di terrori notturni e per questo non fu riconosciuto colpevole.²⁷⁵ Nel corso del Novecento più di centocinquanta tra assassini e stupratori si sono sottratti alla condanna adducendo a loro difesa l'automatismo. Giudici e giurie, in nome della

società, hanno proclamato che, non avendo *scelto* di commettere il reato – poiché si trovavano in stato di incoscienza –, i criminali non dovrebbero assumersene la responsabilità.

Anche il caso di Brian Thomas sembrava riconducibile a un disturbo del sonno e non a un impulso assassino. «Non potrò mai perdonarmi» disse a uno dei pubblici ministeri. «Perché l'ho fatto?»²⁷⁶

Dopo un esame in laboratorio il dottor Idzikowski, lo specialista del sonno, presentò le sue conclusioni su Thomas. Mentre uccideva sua moglie l'uomo era addormentato. Non aveva commesso un crimine in stato di coscienza.

Nelle prime fasi del processo l'accusa presentò alla giuria le prove di cui disponeva: Thomas aveva ammesso di aver ucciso la moglie e sapeva di avere dei precedenti di sonnambulismo. Il fatto di non aver preso precauzioni mentre la coppia era in vacanza lo rendeva responsabile del crimine.

Ma, mentre l'accusa sviluppava le sue tesi, diventava chiaro che la strada dei pubblici ministeri era tutta in salita. Il difensore di Thomas sosteneva

che il suo cliente non aveva intenzione di uccidere la moglie e che quella notte non era nemmeno padrone delle sue azioni. Al contrario, stava reagendo automaticamente alla percezione di una minaccia. In altre parole, stava seguendo un'abitudine antica quanto la nostra specie: l'istinto di combattere contro un aggressore e di proteggere una persona amata. Quando le regioni più primitive del suo cervello vennero esposte a un segnale – qualcuno che cercava di strangolare sua moglie – la sua abitudine prese il sopravvento e rispose all'aggressione senza che le sue facoltà cognitive superiori potessero impedirglielo. Thomas non aveva altra colpa se non di essere un uomo, sosteneva il suo difensore, e di reagire come la sua neurologia – e le abitudini più primitive – gli imponevano di fare.

Perfino i testimoni dell'accusa sembravano rafforzare le tesi della difesa. Anche se Thomas sapeva di essere soggetto a sonnambulismo, dicevano gli psichiatri dell'accusa, nulla indicava che il delitto fosse prevedibile. In precedenza Thomas non aveva mai aggredito nessuno nel sonno, né aveva mai fatto del male alla moglie.

Quando lo psichiatra dell'accusa si alzò per testimoniare, il difensore di Thomas cominciò il controinterrogatorio.

Era giusto che Thomas dovesse essere ritenuto colpevole per un'azione che non sapeva sarebbe accaduta?

La dottoressa Caroline Jacob rispose che Thomas non poteva ragionevolmente prevedere quel crimine. E se fosse stato giudicato colpevole e condannato al manicomio criminale di Broadmoor, dove si trovavano alcuni dei più pericolosi maniaci tra i criminali inglesi, be', «quello non sarebbe stato il suo posto».

La mattina seguente il procuratore capo dell'accusa si rivolse alla giuria. «All'epoca del delitto l'imputato dormiva e la mente non aveva il controllo su ciò che faceva il corpo.²⁷⁷ Abbiamo raggiunto la conclusione che non serviremmo il pubblico interesse se continuassimo a chiedervi un'assoluzione per incapacità d'intendere e di volere. Pertanto non porteremo altre prove, invitandovi a pronunciare direttamente un verdetto di non colpevolezza.»²⁷⁸ Ed è quello che fece la giuria.

«Lei è un uomo onesto e un marito devoto» disse

il giudice a Thomas prima che venisse rimesso in libertà. «Sono fortemente convinto che lei provi già un senso di colpevolezza. Davanti alla legge lei non ha alcuna responsabilità. È assolto.»²⁷⁹

Sembrò una soluzione equa. Era evidente che la vita di Thomas era stata distrutta dal suo stesso delitto. Non aveva idea di quello che stava facendo mentre agiva così – stava semplicemente seguendo un’abitudine e la sua capacità di prendere decisioni era neutralizzata. Non possiamo concepire un assassino meno meritevole di comprensione di Thomas. Al termine del processo, il giudice cercò perfino di consolarlo.

Eppure molte di queste giustificazioni potrebbero riguardare anche Angie Bachmann. Anche lei era distrutta per ciò che aveva fatto, e in seguito avrebbe riferito di provare un profondo senso di colpa. Anche nel suo caso venne chiarito che stava seguendo abitudini profondamente radicate che impedivano alla sua capacità decisionale di intervenire.

Ma per la legge Angie Bachmann è responsabile delle sue abitudini, al contrario di Brian Thomas. È giusto che Angie Bachmann, una giocatrice

d'azzardo, sia più colpevole di Thomas, un assassino? Che cosa ci dice questo sull'etica dell'abitudine e della scelta?

III

Tre anni dopo aver dichiarato bancarotta, Angie Bachmann perse suo padre. Aveva trascorso i cinque anni precedenti fra casa sua e i genitori, sempre più bisognosi di cure a causa dell'aggravarsi della malattia. La morte del padre fu un duro colpo, e appena due mesi dopo morì anche la madre.

«Tutto il mio mondo si era disintegrato. Ogni mattina mi svegliavo e per qualche secondo mi dimenticavo che erano morti, poi all'improvviso mi rendevo conto che non c'erano più e avvertivo un peso enorme. Non riuscivo a pensare ad altro. Quando mi alzavo dal letto non sapevo cosa fare.»

All'apertura del testamento Angie apprese di aver ereditato quasi un milione di dollari.

Ne utilizzò 275.000 per acquistare una casa per la sua famiglia in Tennessee, nella zona dove vivevano

i suoi genitori. Ne spese altri per aiutare le figlie ormai adulte a trasferirsi nella stessa regione, in modo che la famiglia restasse unita. In Tennessee i casinò non erano legali, e Angie non voleva «ricadere in quelle cattive abitudini. Volevo vivere lontana da qualunque cosa potesse ricordarmi la sensazione di aver perso il controllo» dichiarò. Cambiò numero di telefono e non informò i casinò del suo nuovo indirizzo: le sembrava una scelta più sicura.

Una sera Angie stava attraversando in auto con il marito la città dove aveva vissuto fino a poco tempo prima. Era tornata a prendere gli ultimi mobili. Cominciò a pensare ai suoi genitori. Come ce l'avrebbe fatta senza di loro? Perché non era stata una figlia migliore? Andò in iperventilazione. Sembrava l'inizio di un attacco di panico. Erano anni che non giocava più, ma in quel momento desiderava qualcosa che la distraesse dalla sofferenza. Guardò il marito. Era disperata. Solo per una volta, pensò.

«Andiamo al casinò.»

Quando entrarono, il direttore del locale la riconobbe e invitò la coppia al bar. Le chiese come

stava e a quel punto Angie si sfogò: raccontò della morte dei suoi genitori, di quanto era stata dura, di come si sentiva sempre stanca, sull'orlo di un esaurimento nervoso. L'uomo rimase ad ascoltarla. Era così confortante poter finalmente raccontare tutto quello che pensava e sentirsi dire che era perfettamente normale provare quelle cose.

Poi si sedette al tavolo di blackjack e giocò per tre ore. Per la prima volta in molti mesi l'angoscia si era stemperata nel rumore di fondo intorno a lei. In questo sì che era brava. La mente di Angie si svuotò. Perse qualche migliaio di dollari.

Harrah's Entertainment, la società che possedeva il casinò, era conosciuta nel mondo del gioco d'azzardo per i sistemi sofisticati con cui monitorava i clienti. Harrah's utilizzava software molto simili a quelli che Andrew Pole aveva elaborato per Target, algoritmi predittivi che studiavano le abitudini dei giocatori e cercavano di individuare un modo per convincerli a spendere di più. La società assegnava ai giocatori un *predictive lifetime value* (una stima del «valore» assoluto del cliente in termini di profitto); i calendari elaborati dal software prevedevano la frequenza con cui ogni giocatore

sarebbe venuto al casinò e quanto avrebbe speso. I clienti venivano monitorati attraverso le carte fedeltà e l'invio di coupon per pasti gratuiti e buoni sconto; gli addetti alle televendite chiamavano a casa per sapere dov'erano stati. I dipendenti del casinò venivano addestrati a incoraggiare gli ospiti a parlare della propria vita: la speranza era che rivelassero informazioni utili per stimarne la disponibilità economica. Un dirigente di Harrah's definì questo approccio «marketing pavloviano». Ogni anno la società conduceva migliaia di test per perfezionare questi metodi;²⁸⁰ la capacità di monitorare i clienti incrementava i profitti di miliardi di dollari, e il metodo era estremamente preciso: Harrah's era in grado di tenere traccia delle spese di un giocatore al centesimo e al minuto.²⁸¹²⁸²

Ovviamente, a Harrah's sapevano perfettamente che Angie Bachmann aveva dichiarato bancarotta qualche anno prima e che aveva accumulato 20.000 dollari di debiti. Ma subito dopo la conversazione con il direttore del casinò Angie cominciò a ricevere telefonate con offerte di passaggi gratuiti in limousine che l'avrebbero portata ai casinò del Mississippi. Offrirono a lei e al marito un volo per il

lago Tahoe, l'alloggio in una suite e i biglietti per un concerto degli Eagles. «Risposi che doveva venire anche mia figlia e che voleva portare un'amica» raccontò Angie. Nessun problema, risposero. Voli e aereo erano gratuiti per tutti. Al concerto si sedette in prima fila e Harrah's le offrì 10.000 dollari per giocare, con gli omaggi della casa.

Le offerte continuavano a fioccare. Ogni settimana chiamava un nuovo casinò, per chiedere se desiderasse una limousine, ingressi a spettacoli o biglietti aerei. Se in un primo tempo era riuscita a resistere, alla fine Angie cominciò ad accettare ogni invito. Quando un'amica di famiglia accennò che desiderava sposarsi a Las Vegas, Angie fece una telefonata e il fine settimana successivo alloggiavano al Palazzo, uno degli alberghi più lussuosi della città. «Non sono in molti a conoscerlo» mi confessò. «Ho chiamato per informarmi, ma l'operatore mi ha risposto che è troppo esclusivo per dare informazioni al telefono. La suite sembrava quella di un film. C'erano sei camere da letto, una terrazza e una grande vasca idromassaggio in ogni stanza. Avevo addirittura il maggiordomo.»

Appena metteva piede al casinò le abitudini da

giocatrice avevano il sopravvento. Spesso Angie giocava per ore ininterrottamente. All'inizio puntava poco, usando solo i soldi del casinò; poi le cifre aumentavano, e prendeva altre fiche prelevando al bancomat. Non le sembrava un grosso problema. Alla fine si ritrovò a giocare dai 200 ai 300 dollari per mano, due mani alla volta, magari per dieci o dodici ore consecutive. Una sera aveva vinto 60.000 dollari. In altre due occasioni si aggiudicò 40.000 dollari. Una volta era andata a Las Vegas con 100.000 dollari nella borsetta ed era tornata a casa senza un centesimo. Questo però non la convinse a cambiare stile di vita. Il conto in banca non la preoccupava. In fin dei conti, era per questo che i suoi genitori le avevano lasciato tutto quel denaro in eredità: perché potesse divertirsi.

Angie cercò di fermarsi, ma gli inviti del casinò si erano fatti più insistenti. «Una volta un dipendente del casinò mi disse che lo avrebbero licenziato se non fossi venuta nel weekend» raccontò. «‘Ti abbiamo mandato a quel concerto’ mi dicevano, ‘e ti abbiamo dato questa bella camera, però negli ultimi tempi hai giocato poco.’ Be’, in effetti era vero.»²⁸³

Nel 2005 morì la nonna del marito di Angie, così

la famiglia tornò in città per il funerale. Angie andò al casinò la sera prima della funzione, per sgombrare la mente e prepararsi alla giornata successiva. Nell'arco di dodici ore perse 250.000 dollari. In quel momento non colse l'entità della perdita. Ma quando ci ripensò più tardi – *un quarto di milione di dollari andati in fumo* – non le pareva vero. Aveva mentito a se stessa su tante cose, ormai: che il suo matrimonio era felice, quando in realtà con suo marito passavano giorni senza che si rivolgessero la parola; che i suoi amici le erano vicini, quando sapeva che si facevano vivi per i viaggi a Las Vegas e sparivano subito dopo; che era una brava madre, quando invece vedeva che le sue figlie commettevano gli stessi suoi errori, restando incinte troppo presto; che i suoi genitori sarebbero stati contenti di vederla gettare al vento il loro denaro. Non aveva scelta: continuare a mentire a se stessa oppure ammettere di aver vanificato tutti i sacrifici che suo padre e sua madre avevano fatto per guadagnare quei soldi.

Un quarto di milione. Non lo disse a suo marito. «Ogni volta che riemergeva il ricordo di quella notte, mi concentravo su qualcos'altro» confessò.

Ben presto però le perdite erano diventate troppo ingenti perché potessero essere ignorate. Certe notti, quando suo marito si addormentava, Angie sgusciava fuori dal letto, si sedeva al tavolo della cucina e scarabocchiava dei numeri cercando di capire quanto avesse perso. La depressione iniziata dopo la morte dei genitori sembrava aggravarsi. Angie si sentiva sempre stanchissima.

E quelli di Harrah's non smettevano di chiamarla.

«Cadi nella disperazione quando capisci quanto hai perso, e poi ti sembra di non poter smettere perché devi vincere per recuperare tutto. Certe volte mi sentivo nervosa, ero incapace di pensare in modo normale, e sapevo che, se fingevo di poter fare presto un altro viaggetto, mi sarei calmata. Poi loro chiamavano e io dicevo di sì, perché cedere era molto facile. Ero davvero convinta di poter recuperare tutto. Avevo già vinto in passato. Se non fosse possibile vincere, allora il gioco non sarebbe legale, no?»

Nel 2010, il neuroscienziato cognitivo Reza Habib chiese a ventidue soggetti di sottoporsi a una risonanza magnetica mentre guardavano una slot

machine roteare vorticosamente.²⁸⁴ Metà dei partecipanti era affetta da gioco d'azzardo patologico – mentivano ai familiari sul loro attaccamento al gioco, non si presentavano al lavoro a causa del gioco, emettevano assegni a vuoto al casinò²⁸⁵ – mentre gli altri giocavano per stare in compagnia senza tuttavia manifestare comportamenti problematici. Tutti si sdraiarono in uno stretto tubo ricevendo istruzioni di guardare i rulli con il numero «7» portafortuna, mele e scritte «bar» dorate che giravano su un monitor. La slot machine era programmata per dare tre risultati: una vincita, una perdita e una «quasi vincita», in cui le slot non si allineavano per un soffio. Nessuno dei partecipanti vinceva o perdeva denaro: dovevano limitarsi a guardare lo schermo mentre la risonanza registrava la loro attività neurologica.

«Ci interessava osservare in particolare i sistemi cerebrali che entrano in gioco nelle abitudini e nelle dipendenze» dichiarò Habib. «Abbiamo scoperto che, in termini neurologici, i giocatori patologici si eccitavano di più quando vincevano. Quando i simboli si allineavano, anche se in realtà non vincevano nulla, le aree del cervello collegate alle

emozioni e alla gratificazione erano molto più attive rispetto agli altri giocatori. Ma quello che era veramente interessante erano le *quasi vincite*. Ai giocatori patologici le quasi vincite sembravano vincite. Il loro cervello reagiva quasi allo stesso modo. Per un giocatore non patologico, invece, una quasi vincita equivaleva a una perdita. I soggetti che non avevano problemi con il gioco si rendevano conto che una quasi vincita equivaleva a una perdita.»

Due gruppi assistevano allo stesso fatto, ma dal punto di vista neurologico lo interpretavano in maniera differente. I giocatori patologici erano euforici per le «quasi vincite» – il che, nell'ipotesi di Habib, probabilmente spiega perché questi soggetti giocano molto più a lungo degli altri: la «quasi vincita» innesca abitudini che li spingono a scommettere di nuovo. Davanti a una «quasi vincita», l'apprensione dei giocatori non problematici innescava un'abitudine diversa: «Meglio smettere prima che la situazione peggiori».



Non è chiaro se il cervello dei giocatori problematici sia diverso per motivi congeniti o se la costante esposizione alle slot machine, al poker on line e ai casinò abbia modificato il funzionamento del loro cervello. Quello che è chiaro è che le differenze neurologiche influiscono sul modo in cui i giocatori patologici elaborano le informazioni – cosa che permette di spiegare perché Angie Bachmann perdeva il controllo ogni volta che entrava in un casinò. Le società di gioco d'azzardo sono ben consapevoli di tale tendenza, ed è per questa ragione che in passato le slot machine sono state riprogrammate per fornire «quasi vincite» con maggiore frequenza.²⁸⁶ I giocatori che continuano a scommettere dopo una «quasi vincita» sono quelli

che rendono tanto redditizi i casinò, gli ippodromi e le lotterie nazionali. «Inserire le quasi vincite in una lotteria è come gettare benzina sul fuoco» mi spiegò un consulente della lotteria di stato, chiedendomi di restare anonimo. «Vuole sapere perché le vendite sono esplose? Un gratta e vinci su due è fatto appositamente per dare l'impressione di aver quasi vinto.»

Le aree del cervello esaminate da Habib nel suo esperimento – i gangli basali e il tronco encefalico – sono anche le regioni preposte alle abitudini (da qui hanno anche origine i comportamenti correlati ai terrori notturni). Negli ultimi dieci anni, grazie alle nuove classi farmacologiche mirate a quella regione – come i farmaci per il morbo di Parkinson – abbiamo scoperto molti aspetti della sensibilità di certe abitudini agli stimoli esterni. Negli Stati Uniti, in Australia e in Canada si sono moltiplicate le *class action* contro aziende farmaceutiche accusate di produrre farmaci che, intervenendo sul circolo dell'abitudine, sono in grado di spingere i pazienti a scommettere, mangiare, fare shopping e masturbarsi in modo compulsivo. Nel 2008, una giuria federale del Minnesota stabilì che un'azienda farmaceutica

risarcisse un paziente con 8,2 milioni di dollari.²⁸⁷ La terapia lo aveva spinto a perdere al gioco oltre 250.000 dollari. Centinaia di cause sono in attesa di giudizio.²⁸⁸

«In quei casi è possibile affermare con certezza che i pazienti non hanno il controllo delle loro ossessioni, dal momento che possiamo indicare un principio farmacologico che influisce sulla loro neurochimica» sosteneva Habib. «Ma quando studiamo il cervello dei giocatori d'azzardo compulsivi scopriamo che sono molto simili, con la differenza che non possono attribuire la responsabilità a un farmaco. Ai ricercatori dicono che non vogliono giocare, ma che non riescono a trattenersi. Dunque perché diciamo che i giocatori hanno il controllo delle loro azioni mentre i malati di Parkinson no?»²⁸⁹

Il 18 marzo 2006, su invito di Harrah's Entertainment, Angie Bachmann prese un aereo diretta a un casinò: a quel punto il suo conto in banca era quasi in rosso. Cercando di calcolare quanto denaro aveva perso nel corso della sua vita, era arrivata a circa 900.000 dollari. Al dipendente di

Harrah's aveva detto di essere praticamente al verde, ma l'uomo al telefono aveva insistito perché andasse. Le avrebbero offerto una linea di credito.

«Sentivo che non ero in grado di dire di no, come sempre quando mi facevano penzolare davanti agli occhi la più piccola tentazione e il mio cervello si spegneva. So che sembra una scusa, ma ogni volta mi promettevano che sarebbe stato diverso e io sapevo che, pur provando a lottare con tutte le mie forze, alla fine avrei ceduto.»

Angie aveva con sé gli ultimi soldi che le restavano. Cominciò a giocare 400 dollari ogni mano, due mani alla volta. Se fosse riuscita a racimolare qualcosa, diceva a se stessa, anche solo 100.000 dollari, avrebbe smesso e avrebbe avuto qualcosa da dare alle sue figlie. Suo marito era stato con lei per un po', ma verso mezzanotte era andato a letto. Alle due del mattino i soldi che si era portata erano finiti. Un dipendente le fece firmare una cambiale. In totale firmò sei cambiali, per un totale di 125.000 dollari.

Alle sei del mattino la fortuna tornò a sorriderle e le pile di fiche cominciarono a rimpolparsi. Attorno a lei si era radunata una folla. Angie fece un rapido

calcolo: non era sufficiente per rimborsare le cambiali, ma se avesse continuato a giocare bene ne sarebbe uscita in attivo e poi avrebbe smesso per sempre. Vinse cinque volte consecutive. Le sarebbe bastato vincere altri 20.000 dollari per andare in attivo. Poi il *dealer* fece 21. E poi un'altra volta. Alcune mani dopo lo fece per la terza volta. Alle dieci del mattino le fiche erano sparite. Angie chiese altro credito, ma il casinò rifiutò.

Angie Bachmann si alzò dal tavolo inebetita e raggiunse la sua stanza. Le sembrava che il pavimento traballasse. Camminava reggendosi alle pareti. Arrivata in camera trovò il marito ad aspettarla.

«Ho perso tutto» gli disse.

«Perché non ti fai una doccia e non vai a letto? Non importa. Hai già perso altre volte.»

«Ho perso tutto.»

«Cosa intendi dire?»

«I soldi sono finiti. Tutti.»

«Ma abbiamo ancora la casa.»

Angie non gli disse che da mesi aveva ipotecato la casa per aprire una linea di credito, e che l'aveva persa al gioco.

IV

Brian Thomas ha assassinato la moglie. Angie Bachmann ha sperperato la sua eredità. La società dovrebbe attribuire le rispettive responsabilità in modo diverso?

Il difensore di Thomas sostenne che il suo cliente non era colpevole per la morte della moglie perché aveva agito inconsciamente, automaticamente. Non *aveva scelto* di uccidere, sosteneva la difesa, e pertanto non poteva essere ritenuto responsabile della morte della moglie. Seguendo la medesima logica, come abbiamo appreso dalla ricerca di Reza Habib sul cervello dei giocatori compulsivi, anche Angie Bachmann era spinta da bisogni potenti. Forse era libera di scegliere quando si mise elegante e per la prima volta decise di passare il pomeriggio al casinò, e forse anche nelle settimane o nei mesi successivi. Ma anni dopo, quando perdeva decine di migliaia di dollari in una sola notte, quando non riusciva più a combattere questi impulsi e si trasferì in uno stato dove il gioco non era legale, non era più in grado di prendere decisioni consapevoli. «C'è una lunga tradizione nelle neuroscienze che ritiene

che le persone con un danno al cervello perdano parte del loro libero arbitrio» disse Habib. «Ma quando un giocatore patologico vede un casinò la cosa non è molto diversa. Sembra che agisca senza possibilità di scelta.»²⁹⁰

Il legale di Thomas sostenne in modo convincente che il suo cliente aveva commesso un terribile errore e che avrebbe provato rimorso per tutta la vita. Angie Bachmann non prova forse lo stesso sentimento? «Mi sento così colpevole, mi vergogno così tanto per quello che ho fatto» mi confessò. «Sento di aver tradito le aspettative di tutti. So che qualsiasi cosa potrò fare non sarò mai in grado di rimediare alla mia colpa.»

Detto questo, però, c'è una differenza cruciale tra i due casi. Thomas ha assassinato una persona innocente. Ha commesso quello che da sempre è considerato il crimine più grave. Angie Bachmann ha perso del denaro. Le uniche vittime erano se stessa, la sua famiglia, e una compagnia da ventisette miliardi di dollari che gliene aveva prestati centoventicinquemila.

La società ha messo in libertà Thomas. Angie Bachmann è stata ritenuta responsabile delle sue

azioni.

Dieci mesi dopo che Angie Bachmann aveva perso tutto Harrah's cercò di recuperare il credito dalla sua banca, ma le cambiali erano scoperte e di conseguenza la compagnia le fece causa chiedendole di pagare il debito più 375.000 dollari di penale – di fatto una sanzione pecuniaria per aver commesso un reato. Angie rispose con una controquerela dichiarando che, quando Harrah's aveva esteso il suo credito, l'aveva ripetutamente invitata in lussuose stanze d'albergo e l'aveva incoraggiata a bere, si era approfittata di lei pur sapendo che non aveva il controllo sulle sue abitudini. La causa seguì tutto l'iter fino alla Corte suprema dello stato. Il legale di Angie Bachmann – riecheggiando le tesi difensive dell'avvocato di Thomas – sostenne che non doveva essere ritenuta colpevole perché aveva reagito automaticamente alle tentazioni che Harrah's le offriva. Quando riceveva quelle offerte, quando entrava al casinò, le sue abitudini prendevano il sopravvento, e diventava impossibile per lei controllare il proprio comportamento.

I giudici pronunciarono una sentenza di colpevolezza. «Nessun obbligo di legge impedisce

al gestore di un casinò di attirare o contattare i giocatori che sa o dovrebbe sapere giocatori compulsivi» scrisse la corte. Lo stato aveva un «programma di esclusione volontaria», in base al quale una persona poteva chiedere che il proprio nome venisse inserito in un elenco che obbligava i casinò a proibire loro di giocare. «Lo scopo del legislatore, quindi, era che i giocatori patologici si prendessero personalmente la responsabilità di proteggersi dal gioco compulsivo» decretò il giudice Robert Rucker.

Forse il diverso esito dei due processi è giusto. Dopotutto è più facile avere comprensione per un vedovo distrutto dal dolore che per una madre di famiglia che dilapida il proprio patrimonio.

Ma *perché* è più facile? Perché il marito addolorato sembra una vittima, mentre il giocatore in bancarotta ha avuto quello che si merita? Perché pensiamo che alcune abitudini si possano controllare facilmente, mentre altre sembrano fuori controllo?

E, cosa ancora più importante, è giusto fare una distinzione? «Alcuni filosofi» scrive Aristotele nell'*Etica nicomachea* «sostengono che si diventi buoni per natura, altri per abitudine, altri per

insegnamento.» Per Aristotele erano le abitudini a regnare sovrane. Diceva anche che i comportamenti che si manifestano senza riflessione sono la prova della nostra natura più vera. «Come si deve preparare la terra che nutrirà il seme, così bisogna preparare con le abitudini l'animo dell'allievo ad amare e odiare per giusti motivi.»

Le abitudini non sono semplici come sembrano. Come abbiamo cercato di dimostrare nel corso di questo libro, le abitudini – perfino quando sono radicate nella nostra mente – non sono ineluttabili. Possiamo scegliere le nostre abitudini, quando impariamo a farlo. Tutto quello che sappiamo delle abitudini, dai neurologi che studiano i soggetti che soffrono di amnesia agli esperti in organizzazione incaricati di ristrutturare le aziende, è che se se ne comprende il funzionamento possono essere modificate.

Sono centinaia le abitudini che influenzano le nostre giornate, guidano il nostro modo di vestirci al mattino, di parlare con i nostri figli e di addormentarci la sera; compaiono quando mangiamo, quando facciamo affari o attività fisica. Ogni abitudine ha un segnale diverso e offre una

gratificazione unica. Alcune sono semplici, altre più complesse; si basano su stimoli emotivi e offrono ricompense neurochimiche. Ma ogni abitudine, per complessa che sia, è malleabile. Anche gli alcolisti più incalliti possono smettere di bere. Le aziende disorganizzate possono trasformarsi. Un ragazzo che non ha terminato la scuola superiore può diventare un manager di successo.

Tuttavia, per modificare un'abitudine è necessaria una decisione. Bisogna sforzarsi consapevolmente di identificare i segnali e le gratificazioni che guidano le routine e trovare delle alternative. È necessario sapere di avere il controllo e di essere sufficientemente consapevoli di sé per farne uso: ogni capitolo di questo libro è stato dedicato a illustrare un diverso aspetto di tale controllo.

Malgrado sia Angie Bachmann che Brian Thomas, pur con alcune differenze, abbiano dichiarato di aver agito a causa dell'abitudine, di aver perso il controllo sulle proprie azioni e aver subito comportamenti automatici, forse è giusto che debbano ricevere un trattamento diverso. È giusto che Angie Bachmann sia stata ritenuta responsabile, e che Brian Thomas sia stato assolto per non essersi

mai reso conto di quei modelli che l'hanno indotto a uccidere e che tanto meno era in grado di dominare. Angie Bachmann, al contrario, era consapevole delle proprie abitudini. Quando sappiamo dell'esistenza di un'abitudine, abbiamo la responsabilità di cambiarla. Se Angie si fosse impegnata di più, forse ce l'avrebbe fatta. Altri ci sono riusciti, anche di fronte a tentazioni più grandi.

È questo, per certi versi, lo scopo del libro. Forse un omicida sonnambulo può sostenere in modo plausibile di non essere consapevole della sua abitudine, e che di conseguenza non è responsabile del suo crimine. Ma quasi tutti gli altri modelli che emergono nella vita della maggior parte delle persone – come mangiamo, dormiamo o parliamo con i nostri figli, come trascorriamo il nostro tempo, come spendiamo il nostro denaro – *sono* abitudini che conosciamo bene. Una volta chiarito che possiamo modificare le nostre abitudini, abbiamo la libertà, e la responsabilità, di riconfigurarle. Solo allora è più facile comprendere il potere delle abitudini, e non ci resta altro da fare che metterci al lavoro.

Abbiamo già ricordato le parole di William James: «Tutta la nostra vita, in quanto ha una forma definita, è soltanto una massa di abitudini pratiche, emotive e intellettuali, sistematicamente organizzate per il nostro bene o il nostro male, e che ci portano irresistibilmente verso il nostro destino, qualunque esso sia». [291](#)

William James morì nel 1910. Veniva da una famiglia di grande cultura: suo padre era un ricco e importante teologo, suo fratello Henry un geniale scrittore di successo. William, invece, ancora ben oltre la soglia dei trent'anni, era la pecora nera della famiglia. Nella sua infanzia era stato malato. Avrebbe voluto dedicarsi alla pittura, ma si iscrisse alla facoltà di medicina, che in seguito abbandonò per unirsi a una spedizione sul Rio delle Amazzoni. James si ritirò anche da questa. Sul suo diario scrisse di essere un buono a nulla, e dubitava di riuscire a migliorare. Mentre studiava medicina, durante una visita a un ospedale per malati di mente, vide un uomo che si lanciava contro un muro. Un medico gli spiegò che il paziente soffriva di allucinazioni. James non gli rivelò che spesso sentiva di avere più cose in comune con i pazienti

che con i colleghi medici.

«Oggi mi sembra di aver toccato il fondo e mi rendo chiaramente conto di dover affrontare la scelta a occhi aperti» scrisse nel suo diario nel 1870, all'età di ventotto anni. «Dovrò onestamente sbarazzarmi della questione morale, come inadeguata alle mie attitudini innate?»

In altre parole, il suicidio è una scelta migliore?

Due mesi dopo James prendeva la sua decisione. Prima di commettere un gesto avventato avrebbe condotto un esperimento della durata di un anno. Avrebbe passato dodici mesi credendo di avere il controllo su di sé e sul proprio destino, di poter migliorare, di disporre del libero arbitrio. Non c'erano prove che fosse vero, ma si sarebbe concesso di *credere*, fino a prova contraria, che quel cambiamento fosse possibile. «Penso che la giornata di ieri abbia segnato una crisi nella mia vita» scriveva ancora sul diario. E riguardo alla sua capacità di cambiare: «Assumerò per il momento – fino al prossimo anno – che non è un'illusione. La prima azione del mio libero arbitrio sarà credere nel libero arbitrio».

Nel corso dell'anno successivo si esercitò ogni

giorno. Nel suo diario scriveva come se il controllo su di sé e sulle proprie scelte non fossero mai in discussione. Si sposò. Cominciò a insegnare a Harvard e a trascorrere il suo tempo con Oliver Wendell Holmes Jr, che sarebbe diventato giudice della Corte suprema, e Charles Sanders Peirce, pioniere nello studio della semiotica, formando un gruppo di discussione che chiamarono «Club metafisico».²⁹² Due anni dopo aver scritto queste pagine del suo diario, James indirizzava una lettera al filosofo Charles Renouvier, che aveva a lungo dissertato sul libero arbitrio. «Non devo perdere questa opportunità di esprimervi l'ammirazione e la gratitudine suscitate in me dalla lettura dei vostri *Essais*. Vi ringrazio perché ho in mano per la prima volta una concezione comprensibile e ragionevole del libero arbitrio [...] Posso dire che attraverso questa filosofia posso cominciare a sperimentare una rinascita della vita morale; e posso assicurarvi, signore, che questa non è piccola cosa.»

In seguito, James avrebbe formulato il famoso pensiero che la volontà di credere è l'ingrediente più importante nel formare la fede nel cambiamento. E che uno dei metodi più importanti per creare

questa fede sono le abitudini. Le abitudini, osservava, sono ciò che ci permette di «fare una cosa con difficoltà la prima volta, ma ben presto di farla sempre più facilmente, e infine, con un esercizio sufficiente, farla in maniera semimeccanica, oppure senza quasi averne coscienza». Dopo aver scelto ciò che vogliamo essere, cresciamo «nella direzione in cui ci siamo esercitati, proprio come un foglio di carta o un cappotto, che, una volta sgualcito o piegato, tende in seguito a cadere per sempre nelle stesse identiche pieghe».

Se credete di poter cambiare – facendone un’abitudine – il cambiamento diventerà reale. È questo il potere autentico dell’abitudine: sapere che le nostre abitudini sono ciò che vogliamo che siano. Una volta compiuta la scelta, questa diventa automatica: non solo è reale, ma diventa inevitabile, ciò che, scrive James, ci porta «irresistibilmente verso il nostro destino, qualunque esso sia».

Il modo in cui abitualmente pensiamo al nostro ambiente e a noi stessi crea i mondi che ciascuno di noi abita. «Ci sono due giovani pesci che nuotano e a un certo punto incontrano un pesce più anziano che

nuota nella direzione opposta, fa loro un cenno di saluto e dice: ‘Salve, ragazzi, com’è l’acqua?’» raccontava lo scrittore David Foster Wallace a una platea di studenti universitari nel 2005. «I due giovani pesci nuotano per un po’, e alla fine uno guarda l’altro e gli chiede: ‘Che diavolo è l’acqua?’»

L’acqua sono le abitudini, le scelte inconsapevoli e invisibili che ci circondano ogni giorno. Solo quando le osserviamo diventano visibili. Per tutta la vita William James scrisse delle abitudini e del loro ruolo centrale nel produrre felicità e successo. E dedicò un intero capitolo del suo capolavoro, i *Principi di psicologia*, a questo argomento. L’acqua, dice, è l’analogia più adatta per descrivere il funzionamento di un’abitudine. L’acqua «si scava un canale che diventa più largo e profondo. Poi smette di scorrere, ma quando ricomincia a fluire riprende lo stesso letto scavato prima». [293](#)

Ora sappiamo come influire sul corso di quel fiume. Ora siamo capaci di nuotare.

Appendice

Come usare queste idee: una guida per il lettore

Quasi tutti, quando sentono parlare delle ricerche scientifiche sulle abitudini, vorrebbero sapere la formula segreta per modificare rapidamente qualunque abitudine. Se gli scienziati hanno scoperto come funzionano questi modelli, ovviamente devono aver trovato anche una ricetta concreta. O no?

Se solo fosse così facile.

Le formule esistono, certo. Il problema è che non abbiamo a disposizione un'unica formula per intervenire sulle abitudini. Ne esistono migliaia.

Ogni individuo e ogni abitudine sono diversi, e pertanto le specificità nella diagnosi e nel cambiamento dei modelli variano da persona a persona e da comportamento a comportamento. Smettere di fumare non è come sconfiggere la

bulimia, trovare una modalità diversa per comunicare con il proprio coniuge o stabilire le priorità nel proprio lavoro. Inoltre, sono diversi anche i bisogni che guidano le nostre abitudini.

Di conseguenza questo libro non contiene un'unica ricetta. Piuttosto speravo di comunicare qualcos'altro: un modello di riferimento per comprendere il funzionamento delle abitudini e una guida per sperimentare con quali mezzi potrebbero essere modificate. Alcune abitudini si piegano facilmente all'analisi e al nostro intervento. Altre sono più complesse e ostinate, e richiedono uno studio prolungato. Per altre ancora il cambiamento non è un processo definitivo.

Ma questo non vuol dire che non possa verificarsi. Ogni capitolo di questo libro spiega un aspetto diverso del perché le abitudini esistono e come funzionano. Il modello descritto in questa appendice è un tentativo di distillare, in modo elementare, le strategie che i ricercatori hanno individuato per diagnosticare e configurare le abitudini all'interno della nostra vita. Queste pagine conclusive non hanno lo scopo di esaurire l'argomento, ma vogliono essere solo una guida pratica, un punto di partenza.

Insieme alla trattazione più approfondita degli altri capitoli, è anche un manuale per compiere il passo successivo.

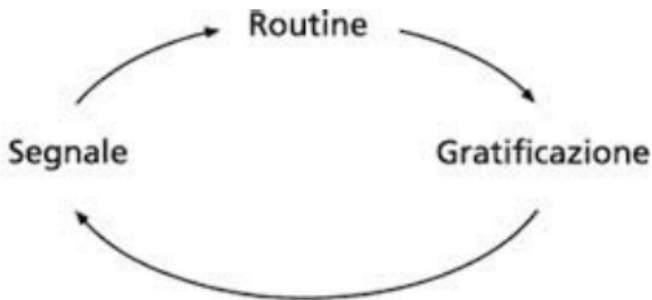
Il cambiamento potrebbe non essere rapido, e non è sempre facile. Ma con il tempo e l'impegno possiamo riconfigurare qualsiasi abitudine.

Il modello:

- Identificare la routine
- Sperimentare le gratificazioni
- Isolare il segnale
- Elaborare un progetto

Fase uno: identificare la routine

Nel capitolo 1 abbiamo visto come i ricercatori del MIT abbiano scoperto che al centro di ogni abitudine si trova un semplice circolo neurologico in tre fasi: segnale, routine, gratificazione.



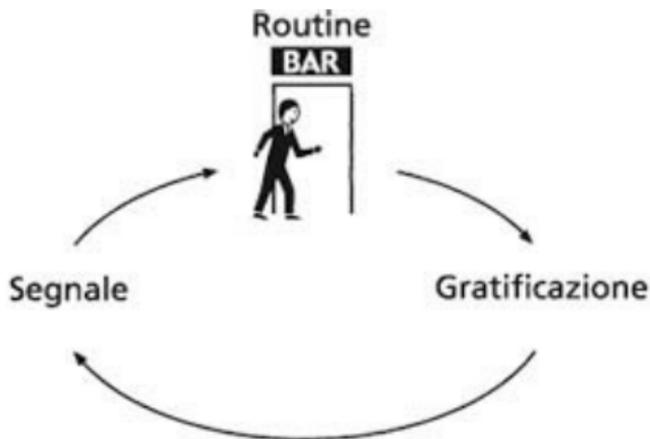
Per comprendere le nostre abitudini dobbiamo identificare le fasi del circolo. Una volta diagnosticato il circolo dell'abitudine di un particolare comportamento, possiamo cercare un modo per sostituire le vecchie abitudini con routine nuove.

Consideriamo ad esempio una cattiva abitudine, come quella che avevo io quando cominciai a scrivere questo libro: immaginate di andare ogni pomeriggio al bar a comprare un biscotto ricoperto di cioccolato. A causa di questa abitudine, avete messo su qualche chilo. Per la precisione, dite che questa abitudine vi ha fatto ingrassare esattamente tre chili e mezzo, e che vostra moglie ha fatto qualche commento ironico. Avete cercato di smettere – avete perfino attaccato un post-it al computer con scritto **BASTA BISCOTTI**.

Ma tutti i pomeriggi fate finta che l'appuntamento non ci sia, vi alzate, andate al bar, prendete un biscotto e lo mangiate mentre siete alla cassa e chiacchierate con i colleghi. È buono, ma vi fa anche male. Domani, vi ripromettete, farete appello alla vostra forza di volontà per resistere. Domani sarà un altro giorno.

Ma il giorno dopo l'abitudine si ripresenta tale e quale.

Come possiamo allora diagnosticare e poi modificare questo comportamento? Pensiamo al circolo dell'abitudine. Il primo passo è identificare la routine. Nell'esempio del biscotto – come nella maggior parte delle abitudini – la routine è l'aspetto più evidente: è il comportamento che vogliamo cambiare. La routine è che nel pomeriggio vi alzate dalla scrivania, andate al bar, prendete un biscotto ricoperto di cioccolato e lo mangiate mentre chiacchierate con gli amici. Dunque il circolo si configura così:



Poniamoci ora alcune domande meno ovvie: qual è il segnale per questa routine? La fame? La noia? Il calo di zuccheri? O è solo il bisogno di un break prima di rituffarci nel lavoro?

E qual è la gratificazione? Il biscotto in sé? Prendere una boccata d'aria? Distrarsi qualche minuto? Socializzare con i colleghi? O è l'energia che segue a un'iniezione di zuccheri?

Per capirlo bisogna condurre un piccolo esperimento.

Fase due: sperimentare le

gratificazioni

Poiché soddisfano dei bisogni, le gratificazioni sono molto potenti. Ma spesso non siamo consapevoli dei bisogni che stimolano i nostri comportamenti. Ad esempio, quando gli esperti di marketing che dovevano lanciare Febreze scoprirono che i consumatori volevano un profumo fresco per concludere il rito delle pulizie domestiche, individuaronò un bisogno che nessuno aveva mai preso in considerazione. Eppure era lì, sotto il loro naso. La maggior parte dei bisogni ha questa caratteristica: col senno di poi sono evidenti, ma incredibilmente difficili da notare quando ne subiamo l'influenza. Per capire quali bisogni stimolano certe abitudini, è utile sperimentare gratificazioni diverse, il che potrebbe richiedere giorni, o settimane. In questo lasso di tempo non dovremmo avvertire alcuna pressione verso un cambiamento reale – dovremmo pensare a noi stessi come scienziati nella fase di raccolta dei dati.

Il primo giorno dell'esperimento, quando provate il bisogno impellente di andare al bar a comprare un biscotto, dovete ritoccare la routine in modo che

preveda una gratificazione diversa. Ad esempio, anziché andare al bar, potreste uscire, fare una passeggiata intorno al palazzo e poi tornare alla scrivania senza aver mangiato nulla. Il giorno dopo andate al bar e comprate una merendina, oppure una tavoletta di cioccolato, e mangiatela alla scrivania. Il giorno successivo andate in mensa, comprate una mela e mangiatela mentre chiacchierate con i vostri colleghi. Poi provate con una tazza di caffè. Infine, anziché andare al bar, fate un salto in un altro ufficio e spettegolate con un amico per qualche minuto prima di tornare al lavoro.

L'idea è questa: non è importante cosa scegliamo di fare *anziché* comprare un biscotto al cioccolato. Il punto è testare ipotesi diverse per stabilire quale bisogno stimola la routine. Avete bisogno del biscotto in quanto tale oppure di una pausa? Nel primo caso, è perché avete fame? (La mela dovrebbe funzionare altrettanto bene.) Oppure desiderate l'energia del biscotto? (Allora dovrebbe bastare il caffè.) Oppure andate al bar per avere una scusa per socializzare, e il biscotto è solo un pretesto? (In questo caso, andare a trovare un amico alla sua scrivania e chiacchierare per qualche minuto

dovrebbe soddisfare questo bisogno.)

Mentre testate quattro o cinque gratificazioni potete usare un vecchio trucco per cercare i modelli: dopo ogni attività provate a buttare giù le prime tre cose che vi vengono in mente quando tornate alla scrivania. Possono essere emozioni, pensieri liberi, riflessioni su quello che provate, oppure solo le prime tre parole che vi vengono in mente.



Poi caricate la sveglia dell'orologio o del computer perché suoni di lì a un quarto d'ora. Quando suona chiedetevi: sento ancora il bisogno di quel biscotto?

La ragione per cui è importante scrivere tre cose – anche quando si tratta di parole prive di significato – è duplice. In primo luogo, costringe a un'immediata consapevolezza di ciò che si sta pensando o provando. Proprio come Mandy, la ragazza che si

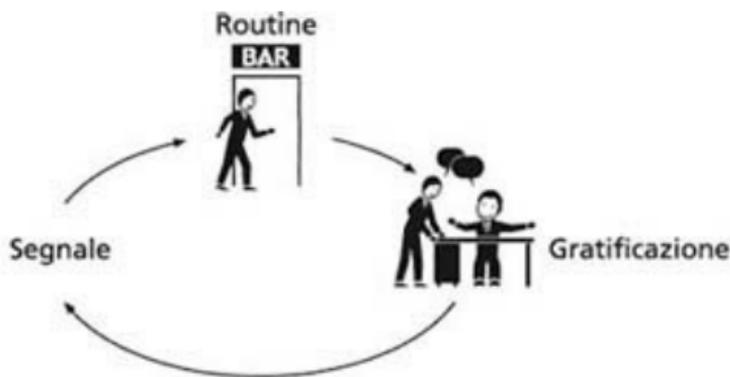
mangiava le unghie nel capitolo 3, portava con sé una scheda piena di segni di cancelletto che la costringevano a prendere coscienza degli stimoli della sua abitudine, così scrivere tre parole vi indurrà a concentrare l'attenzione. In secondo luogo, alcuni studi hanno dimostrato che scrivere alcune parole aiuta a ricordare in seguito ciò a cui si stava pensando in quel momento. Alla fine dell'esperimento, quando rivedrete i vostri appunti, sarà molto più facile ricordare a cosa pensavate e quali sentimenti provavate in quel preciso istante, perché le parole che avete scritto richiameranno quel ricordo.

E perché dovrete far suonare la sveglia quindici minuti dopo? Perché lo scopo di questi test è determinare la gratificazione di cui avete bisogno. Se quindici minuti dopo aver mangiato una merendina provate *ancora* uno stimolo impellente ad alzarvi e andare al bar, allora la vostra abitudine non è motivata da un bisogno di zuccheri. Se, dopo aver spettegolato alla scrivania di un collega, volete un altro biscotto, significa che non è la necessità di un contatto umano a guidare il vostro comportamento.

Se invece, un quarto d'ora dopo aver

chiacchierato con un amico, tornate tranquillamente al lavoro, allora avete identificato la gratificazione – una breve distrazione e un bisogno di socializzazione – che la vostra abitudine cercava di soddisfare.

Sperimentando gratificazioni diverse potete isolare ciò di cui avete *veramente* bisogno, ed è essenziale quando è necessario riconfigurare un'abitudine.



Quando avete compreso la routine e la gratificazione, dovete identificare il segnale.

Fase tre: isolare il segnale

Una decina d'anni fa una psicologa della University of Western Ontario cercò di rispondere a una domanda che da anni lasciava perplessi gli scienziati sociali: perché alcuni testimoni oculari di reati hanno difficoltà a ricordare ciò che hanno visto, mentre altri ricordano accuratamente i fatti?

I ricordi dei testimoni oculari sono estremamente importanti. Eppure ci sono studi che dimostrano come i testimoni oculari spesso ricordino male ciò che hanno visto. Ad esempio, insistono che il ladro era un uomo, mentre era una donna che indossava una gonna; oppure che il reato si era verificato dopo il tramonto, anche se i rapporti della polizia dicono che è avvenuto alle due del pomeriggio. Al contrario, altri testimoni oculari sono in grado di ricordare i reati a cui hanno assistito in maniera dettagliatissima.

Il fenomeno è stato analizzato da decine di studi che hanno cercato di stabilire perché alcuni testimoni sono più affidabili di altri. I ricercatori hanno ipotizzato che alcune persone hanno semplicemente una memoria migliore di altre, o che un reato che si verifica in un luogo noto è più facile

da ricordare. Ma queste teorie non sono state verificate a fondo – persone con una buona o una cattiva memoria, o che conoscevano più o meno bene la scena di un reato mostravano la stessa tendenza a ricordare male i fatti a cui avevano assistito.

La ricercatrice della University of Western Ontario tentò un approccio differente. Si chiese se i ricercatori non stessero commettendo un errore concentrandosi su *cosa* avevano riferito chi conduceva gli interrogatori e i testimoni, e non su *come* lo riferivano. Il sospetto era che alcuni sottili segnali influenzassero lo svolgimento dell'interrogatorio. Tuttavia, visionando innumerevoli cassette di deposizioni di testimoni in cerca di questi segnali, la psicologa non notò nulla. Le deposizioni erano ricchissime di dettagli – le espressioni facciali, le diverse modalità in cui venivano poste le domande, i mutamenti emotivi – e non fu possibile rintracciare un modello.

Così la ricercatrice pensò di elencare alcuni elementi su cui concentrarsi – il tono di chi conduceva l'interrogatorio, le espressioni del viso del testimone, e la distanza a cui si trovavano chi

interrogava e il testimone. Poi ignorò ogni altra informazione che potesse distogliere la sua attenzione da quegli elementi. Abbassò il volume della televisione quanto bastava per non distinguere le parole ma cogliere il tono di voce di chi interrogava. Poi applicò un foglio sopra il viso di chi interrogava per notare solo le espressioni dei testimoni; con un metro a nastro appoggiato allo schermo misurò la distanza dei due.

Così emersero alcuni modelli. I testimoni che ricordavano male i fatti di solito venivano interrogati da agenti che usavano un tono calmo, amichevole. Quando i testimoni sorridevano di più, o si sedevano più vicini a chi conduceva l'interrogatorio, era più probabile che commettessero errori nella ricostruzione dell'accaduto.

In altre parole, questo accadeva quando i segnali ambientali – un tono calmo, un volto sorridente – dicevano ai testimoni: «Siamo amici». Forse questi segnali amichevoli mettevano inconsciamente in moto l'abitudine di compiacere chi conduceva l'interrogatorio.

Ma l'importanza di questo esperimento è che le

stesse cassette erano state visionate da decine di altri ricercatori. Molti esperti avevano visto gli stessi modelli, ma nessuno li aveva mai riconosciuti perché c'erano *troppe* informazioni per poter scorgere un segnale sottile.

Solo quando la psicologa decise di concentrarsi solo su tre categorie di comportamenti ed eliminare le informazioni non pertinenti, i modelli balzarono all'occhio.

Lo stesso si può dire della nostra vita. La ragione per cui è così difficile identificare i segnali che innescano le abitudini è che siamo bombardati da un eccesso di informazioni. Facciamo colazione ogni giorno a una certa ora perché abbiamo fame? O perché l'orologio dice che sono le sette e mezzo? O perché i nostri figli hanno già iniziato a mangiare? O perché siamo abituati a fare colazione dopo esserci vestiti?

E mentre andiamo al lavoro che cosa innesca il comportamento di svoltare automaticamente a sinistra? Un segnale stradale? Un albero in particolare? Perché sappiamo che questa è la strada giusta? E quando portiamo i bambini a scuola e ci accorgiamo di prendere per sbaglio la strada per

l'ufficio – qual è il motivo dell'errore? Quale segnale ha attivato l'abitudine «andare al lavoro» e non il modello «andare a scuola?»

Per identificare un segnale in mezzo al rumore di fondo, possiamo usare lo stesso sistema degli psicologi: identificare categorie di comportamenti in anticipo per cogliere dei modelli. A questo proposito ci viene in aiuto la scienza. Alcuni esperimenti hanno dimostrato che quasi tutti i segnali abituali rientrano in una di queste cinque categorie:

- luogo;
- tempo;
- stato emotivo;
- altre persone;
- azione immediatamente precedente.

Perciò, se cercate di cogliere il segnale per l'abitudine «andare al bar a comprare un biscotto al cioccolato» dovete prendere nota di cinque cose nel momento in cui lo stimolo si presenta (qui di seguito trovate ciò che scrivevo quando cercavo di fare una diagnosi della mia abitudine):

- Dove sono? (seduto alla scrivania)
- Che ore sono? (3.36 del pomeriggio)
- Qual è il mio stato emotivo? (annoiato)
- Chi c'è attorno a me? (nessuno)
- Quale azione ha preceduto lo stimolo? (rispondere a un'e-mail)

Il giorno dopo:

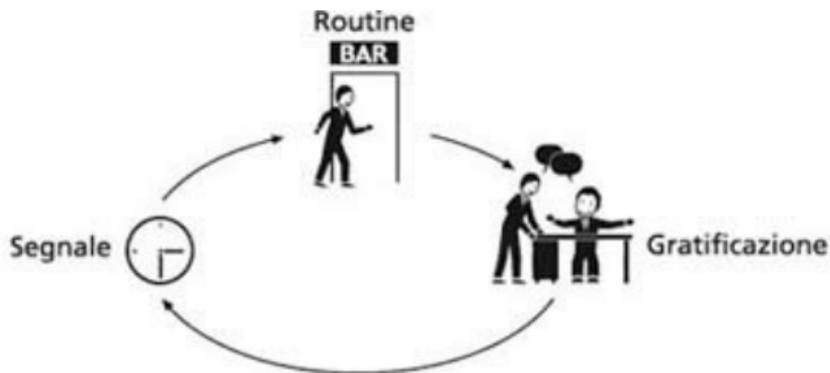
- Dove sono? (sto tornando dalla fotocopiatrice)
- Che ore sono? (3.18 del pomeriggio)
- Qual è il mio stato emotivo? (contento)
- Chi c'è attorno a te? (Jim, della redazione sportiva)
- Quale azione ha preceduto lo stimolo? (fare una fotocopia)

Il terzo giorno:

- Dove sono? (sala riunioni)
- Che ore sono? (3.41 del pomeriggio)
- Qual è il mio stato emotivo? (stanco, eccitato per il progetto al quale sto lavorando)

- Chi c'è attorno a me? (i redattori presenti all'incontro)
- Quale azione ha preceduto lo stimolo? (mi sono seduto perché l'incontro sta per cominciare)

Dopo tre giorni, divenne abbastanza chiaro quale segnale faceva scattare la mia abitudine a mangiare un biscotto al cioccolato – a una certa ora del giorno avevo bisogno di fare uno spuntino. Avevo già immaginato, nella fase due, che non era la fame a guidare il mio comportamento. La gratificazione che cercavo era una breve distrazione – ad esempio, fare due chiacchiere con un amico. E l'abitudine, ora lo sapevo, scattava tra le tre e le quattro del pomeriggio.



Passo quattro: elaborare un progetto

Dopo aver chiarito il circolo dall'abitudine – ossia aver identificato la gratificazione che guida il nostro comportamento, il segnale che lo innesca e la routine – dobbiamo modificare il nostro comportamento. Possiamo indirizzarci verso una routine più sana progettando un segnale e scegliendo un comportamento che conduca alla gratificazione di cui abbiamo bisogno. Quello che ci serve è un progetto.

Nell'introduzione abbiamo appreso che un'abitudine è una scelta compiuta deliberatamente e alla quale in seguito non pensiamo più.

In altre parole, un'abitudine è una formula che il

nostro cervello segue automaticamente: quando vedo un SEGNALE, svolgerò una ROUTINE allo scopo di ottenere una GRATIFICAZIONE.

Per ristrutturare la formula occorre rivedere da capo le nostre scelte. E la maniera più semplice per farlo, secondo numerosi studi, è elaborare un progetto. In psicologia questi progetti sono chiamati «intenzioni di implementazione».

Riprendiamo l'esempio del biscotto pomeridiano. Scoprii che il segnale compariva più o meno alle tre e mezzo del pomeriggio. Sapevo che la mia routine era di andare al bar, comprare un biscotto e fermarmi a fare due chiacchiere con gli amici. Poi, attraverso la sperimentazione, capii che non avevo bisogno tanto del biscotto, ma di un momento di distrazione e dell'opportunità di socializzare.

Allora misi giù un progetto:

Ogni giorno, alle tre e mezzo, andrò alla scrivania di un amico a parlare per dieci minuti

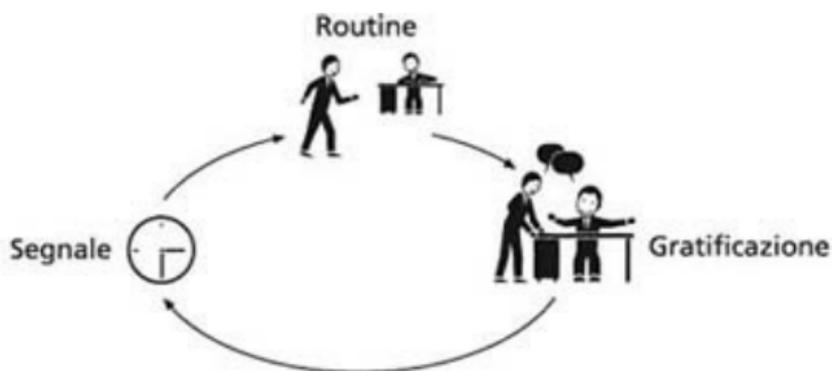
Per essere sicuro di ricordarmi puntai la sveglia sul

mio orologio alle tre e mezzo.

Non funzionò subito. Certi giorni ero troppo impegnato e ignoravo la sveglia, e ci ricascavo. Altre volte non era così facile trovare un amico che avesse voglia di chiacchierare – era più facile andare a prendere un biscotto, e così mi arrendevo allo stimolo. Ma nei giorni in cui mi attenevo al progetto – quando scattava la sveglia, mi costringevo ad andare alla scrivania di un amico a chiacchierare per dieci minuti – mi accorgevo che alla fine della giornata di lavoro mi sentivo meglio. Non ero andato al bar, non avevo mangiato il biscotto, e mi sentivo bene. Alla fine divenne automatico: quando suonava la sveglia andavo a trovare un amico e concludevo la giornata con un piccolo ma autentico senso di realizzazione. Dopo qualche settimana quasi non pensavo più alla routine. E quando non riuscivo a trovare qualcuno con cui chiacchierare andavo al bar e prendevo un tè insieme agli amici.

Tutto questo accadeva circa sei mesi fa. Non ho più l'orologio – l'ho perso non so quando. Ma tutti i giorni, intorno alle tre e mezzo, mi alzo senza pensarci, mi guardo intorno in redazione in cerca di qualcuno con cui chiacchierare per una decina di

minuti, e poi torno alla scrivania. Lo faccio senza quasi pensarci. È diventata un'abitudine.



Ovviamente modificare certe abitudini può essere più difficile. Ma questo modello è un punto di partenza. Qualche volta il cambiamento richiede molto tempo. Qualche volta richiede ripetuti esperimenti, e va incontro a diversi fallimenti. Ma quando capiamo come funziona un'abitudine – quando riusciamo a diagnosticare il segnale, la routine e la gratificazione – allora abbiamo gli strumenti per dominarla.

Ringraziamenti

È tutta la vita che godo della fortuna immeritata di lavorare con persone più capaci di me, e questo mi permette di sottrarre un po' del loro talento ed eleganza e di farli passare come miei.

È per questa ragione che avete letto il libro, e per lo stesso motivo sono molte le persone che devo ringraziare.

Andy Ward ha acquisito *La dittatura delle abitudini* ancor prima di iniziare a lavorare come redattore alla Random House. All'epoca non sapevo che fosse un redattore generoso, buono e dal talento incredibile – sbalorditivo. Da alcuni amici sapevo che aveva migliorato la loro prosa, tenendoli per mano con assoluta leggerezza; ma immaginavo che esagerassero, dato che molti di loro in quel periodo bevevano. Ebbene, caro lettore, è tutto vero. L'umiltà e la pazienza di Andy, e soprattutto l'amicizia hanno su tutti quelli che lo circondano l'effetto di motivarli a migliorare. Questo libro è tanto mio quanto suo, e

sono grato di aver avuto l'opportunità di conoscerlo, di lavorare con lui e di imparare da lui. Ho un debito altrettanto enorme con l'oscura divinità che mi ha fatto approdare alla Random House sotto la sapiente ala di Susan Kamil, la guida di Gina Centrello, sostenuto dai consigli e dall'aiuto di Avidah Bashirrad, Tom Perry, Sanyu Dillon, Sally Marvin, Barbara Fillon, Maria Braeckel, Erika Greber e l'eternamente paziente Kaela Myers.

Sempre grazie a un immeritato colpo di fortuna ho potuto lavorare con Scott Moyers, Andrew Wylie e James Pullen della Wylie Agency. La generosa amicizia di Scott e la sua consulenza – come molti scrittori ben sanno – sono inestimabili. Il fatto che Scott abbia deciso di tornare nel mondo dell'editoria è una vera fortuna per i lettori. Andrew Wylie si impegna sempre con tenacia e astuzia a rendere il mondo un luogo più sicuro (e più confortevole) per noi scrittori, e gli sono enormemente grato. E James Pullen mi ha aiutato a capire come scrivere in lingue che nemmeno sapevo esistessero.

Devo moltissimo anche al *New York Times*. Un grazie enorme va al business editor, Larry Ingrassia, perché è grazie alla sua amicizia, ai suoi consigli e

al suo supporto che ho potuto scrivere questo libro e dedicarmi al giornalismo in mezzo a tanti altri reporter di talento in un'atmosfera dove il nostro lavoro – e la missione del *New York Times* – è costantemente nobilitato dal suo esempio. Non posso dimenticare neppure il sostegno meraviglioso di Vicki Ingrassia. Come sanno tutti gli scrittori che lo hanno incontrato, Adam Bryant è un amico e un sostenitore incredibile, dal tocco magico. Ed è un privilegio lavorare per Bill Keller, Jill Abramson, Dean Baquet e Glenn Kramon, e seguire il loro esempio di come un giornalista debba comportarsi.

Lasciatemi esprimere qualche altro ringraziamento. Sono debitore ai miei colleghi del *New York Times* Dean Murphy, Winnie O'Kelly, Jenny Anderson, Rick Berke, Andrew Ross Sorkin, David Leonhardt, Walt Bogdanich, David Gillen, Eduardo Porter, Jodi Kantor, Vera Titunik, Amy O'Leary, Peter Lattman, David Segal, Christine Haughney, Jenny Schussler, Joe Nocera e Jim Schacter (che hanno entrambi letto alcuni capitoli per me), Jeff Cane, Michael Barbaro e altri ancora che si sono mostrati così generosi con la loro amicizia e le loro idee.

Allo stesso modo sono grato ad Alex Blumberg, Adam Davidson, Paula Szuchman, Nivi Nord, Alex Berenson, Nazanin Rafsanjani, Brendan Koerner, Nicholas Thompson, Kate Kelly, Sarah Ellison, Kevin Bleyer, Amanda Schaffer, Dennis Potami, James Wynn, Noah Kotch, Greg Nelson, Caitlin Pike, Jonathan Klein, Amanda Klein, Donnan Steele, Stacey Steele, Wesley Morris, Adir Waldman, Rich Frankel, Jennifer Couzin, Aaron Bendikson, Richard Rampell, Mike Bor, David Lewicki, Beth Waltemath, Ellen Martin, Russ Uman, Erin Brown, Jeff Norton, Raj De Datta, Ruben Sigala, Dan Costello, Peter Blake, Peter Goodman, Alix Spiegel, Susan Dominus, Jenny Rosenstrach, Jason Woodard, Taylor Noguera e Matthew Bird, che mi hanno tutti fornito sostegno e consigli. La copertina del libro e i grafici meravigliosi al suo interno sono frutto della mente e dell'incredibile talento di Anton Ioukhnovets.

Sono anche debitore verso molte persone che hanno dedicato con generosità il loro tempo lasciandosi intervistare per questo libro. Molte di loro sono menzionate nelle note, ma desidero ringraziare ulteriormente Tom Andrews di SYPartners, Tony Dungy e DJ Snell, Paul O'Neill,

Warren Bennis, Rick Warren, Anne Krumm, Paco Underhill, Larry Squire, Wolfram Schultz, Ann Graybiel, Todd Heatherton, J. Scott Tonigan, Taylor Branch, Bob Bowman, Travis Leach, Howard Schultz, Mark Muraven, Angela Duckworth, Jane Bruno, Reza Habib, Patrick Mulkey e Terry Noffsinger. Ho ricevuto un grande aiuto dai ricercatori e dai redattori addetti alla verifica dati, fra cui Dax Proctor, Josh Friedman, Cole Louison, Alexander Provan e Neela Saldanha.

Sono eternamente grato a Bob Sipchen, che mi ha concesso la prima vera opportunità di lavorare come giornalista, e mi dispiace di non poter condividere la gioia di questo libro con Brian Ching e L.K. Case, due amici che ho perso troppo presto.

Infine, i miei più sentiti ringraziamenti alla mia famiglia, Katy Duhigg, Jacquie Jenkusky, David Duhigg, Toni Martorelli, Daniel Duhigg, Alexandra Alter e Jake Goldstein, che sono stati amici meravigliosi. I miei figli, Oliver e John Harry, sono stati per me una fonte d'ispirazione e d'insonnia. I miei genitori, John e Doris, mi hanno incoraggiato a scrivere fin da quando ero giovane, anche se davo fuoco alle cose e a volte li inducevo a credere che la

nostra futura corrispondenza si sarebbe tenuta sulla carta intestata di un carcere.

E naturalmente mia moglie Liz che, senza farmi mai mancare il suo amore, il suo sostegno, la sua guida, la sua intelligenza e la sua amicizia, ha reso possibile questo libro.

Settembre 2011

Nota sulle fonti

I fatti narrati in questo libro si basano su centinaia di interviste e più di mille articoli e studi. Molte di queste fonti sono rese in dettaglio nel testo o nelle note, oltre all'indicazione di fonti ulteriori per i lettori che ne fossero interessati.

In quasi tutti i casi, alle persone che hanno fornito le fonti più importanti o che hanno pubblicato ricerche essenziali per la narrazione è stata concessa l'opportunità, dopo che i fatti sono stati esposti nella loro interezza, di rivederli e di offrire ulteriori commenti, di segnalare discrepanze o problemi su come l'informazione è riferita. Molti di questi commenti sono riprodotti nelle note. (Nessuna fonte ha avuto accesso al testo completo – tutti i commenti sono basati sui sommari forniti alle fonti.)

In un numero estremamente ridotto di casi la riservatezza è stata estesa alle fonti che, per varie ragioni, non potevano parlare rivelando la propria identità. In un numero ancora più ridotto di casi,

alcune caratteristiche utili a identificarle sono state omesse o leggermente modificate per rispettare le norme sulla privacy del paziente o per altre ragioni.

Note

L

Le informazioni sulla storia di Lisa Allen si basano sulle interviste rilasciate dalla Allen stessa. Questo studio è ancora in corso e non è stato pubblicato, pertanto i ricercatori non sono stati disponibili per interviste. Le conclusioni di base, tuttavia, sono state confermate da studi e interviste con scienziati che lavorano su progetti simili, tra i quali A. DelParigi *et al.*, «Successful Dieters Have Increased Neural Activity in Cortical Areas Involved in the Control of Behavior», *International Journal of*

Obesity 31 (2007), pp. 440-48; Duc Son NT Le *et al.*, «Less Activation in the Left Dorsolateral Prefrontal Cortex in the Reanalysis of the Response to a Meal in Obese than in Lean Women and Its Association with Successful Weight Loss», *American Journal of Clinical Nutrition* 86, 3 (2007), pp. 573-79; A. DelParigi *et al.*, «Persistence of Abnormal Neural Responses to a Meal in Postobese Individuals», *International Journal of Obesity* 28 (2004), pp. 370-77; E. Stice *et al.*, «Relation of Reward from Food Intake and Anticipated Food Intake to Obesity: A Functional Magnetic Resonance Imaging Study», *Journal of Abnormal Psychology* 117, 4 (novembre 2008), pp. 924-35; A.C. Janes *et*

al., «Brain fMRI Reactivity to Smoking-Related Images Before and During Extended Smoking Abstinence», *Experimental and Clinical Psychopharmacology* 17 (dicembre 2009), pp. 365-73; D. McBride *et al.*, «Effects of Expectancy and Abstinence on the Neural Response to Smoking Cues in Cigarette Smokers: An fMRI Study», *Neuropsychopharmacology* 31 (dicembre 2006), pp. 2728-38; R. Sinha e C.S. Li, «Imaging Stress- and Cue- Induced Drug and Alcohol Craving: Association with Relapse and Clinical Implications», *Drug and Alcohol Review* 26, 1 (gennaio 2007), pp. 25-31; E. Tricomi, B.W. Balleine e J.P. O'Doherty, «A Specific Role for Posterior Dorsolateral Striatum in Human Habit Learning»,

European Journal of Neuroscience 29, 11 (giugno 2009), pp. 2225-32; D. Knoch, P. Bugger e M. Regard, «Suppressing Versus Releasing a Habit: Frequency-Dependent Effects of Prefrontal Transcranial Magnetic Stimulation», *Cerebral Cortex* 15, 7 (luglio 2005), pp. 885-87.

2.

William James, *Talks to Teachers on Psychology and to Students on Some of Life's Ideals*, pubblicato nel 1899 (trad. it. *Discorsi agli insegnanti e agli studenti sulla psicologia e su alcuni ideali di vita*, Armando, Roma, 2003).

3.

Bas Verplanken e Wendy Wood, «Interventions to Break and

Create Consumer Habits», *Journal of Public Policy and Marketing* 25, 1 (2006), pp. 90-103; David T. Neal, Wendy Wood e Jeffrey M. Quinn, «Habits: A Repeat Performance», *Current Directions in Psychological Science* 15, 4 (2006), pp. 198-202.

4.

Per quanto riguarda l'affascinante argomento dell'uso da parte dell'esercito dell'addestramento alle abitudini sono debitore di Peter Schifferle della School of Advanced Military Studies, James Lussier e dei molti ufficiali e soldati che mi hanno dedicato generosamente il loro tempo sia in Iraq sia alla SAMS. Per maggiori informazioni su

questo argomento, si vedano Scott B. Shadrick e James W. Lussier, «Assessment of the Think Like a Commander Training Program», US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1824, luglio 2004; Scott B. Shadrick *et al.*, «Positive Transfer of Adaptive Battlefield Thinking Skills», US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1873, luglio 2007; Thomas J. Carnahan *et al.*, «Novice Versus Expert Command Groups: Preliminary Findings and Training Implications for Future Combat Systems», US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1821, marzo 2004; Carl W. Lickteig *et al.*, «Human

Performance Essential to Battle Command: Report on Four Future Combat Systems Command and Control Experiments», US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1812, novembre 2003; Army Field Manual 5-2 20, febbraio 2009.

5.

Lisa Stefanacci *et al.*, «Profound Amnesia After Damage to the Medial Temporal Lobe: A Neuroanatomical and Neuropsychological Profile of Patient EP», *Journal of Neuroscience* 20, 18 (2000), pp. 7024-36.

6.

Sono debitore alle famiglie Pauly e Rayes, come pure del

laboratorio di Squire e degli articoli di Joshua Foer, «Remember This», *National Geographic*, novembre 2007, pp. 32-57; «Don't Forget», *Scientific American Frontiers*, programma televisivo, prodotto da Chedd-Angier Production Company, PBS, primo episodio trasmesso l'11 maggio 2004, presentato da Alan Alda; «Solved: Two Controversial Brain Teasers», *Bioworld Today*, agosto 1999; David E. Graham, «UCSD Scientist Unlocks Working of Human Memory», *The San Diego Union-Tribune*, 12 agosto 1999.

7.

Richard J. Whitley e David W. Kimberlan, «Viral Encephalitis», *Pediatrics in Review* 20, 6 (1999), pp. 192-

8.

Articoli pubblicati riferiscono che H.M. rimase ferito a nove anni, altri a sette.

9.

Ricerche precedenti indicano che H.M. era stato investito da una bicicletta. Nuovi documenti finora inediti dimostrano che forse era caduto da una motocicletta.

10.

Luke Dittrich, «The Brain That Changed Everything», *Esquire*, ottobre 2010.

11.

Eric Hargreaves, «H.M.», *Page O'Neuroplasticity*,
<http://homepages.nyu.edu/>.

12.

Benedict Carey, «H.M., Whose Loss of Memory Made Him Unforgettable, Dies», *The New York Times*, 5 dicembre 2008.

13.

All'epoca era una pratica comune.

14.

L. Dittrich, «The Brain That Changed Everything»; Larry R. Squire, «Memory and Brain Systems: 1969-2009», *Journal of Neuroscience* 29, 41 (2009), pp. 12711-26; Larry R. Squire, «The Legacy of Patient H.M. for Neuroscience», *Neuron* 61, 1 (2009), pp. 6-9.

15.

Jonathan M. Reed *et al.*, «Learning About Categories That Are Defined by Object-

Like Stimuli Despite Impaired Declarative Memory», *Behavioral Neuroscience* 113 (1999), pp. 411-19; B.J. Knowlton, J.A. Mangels e L.R. Squire, «A Neostriatal Habit Learning System in Humans», *Science* 273 (1996), pp. 1399-1402; P.J. Bayley, J.C. Frascino e L.R. Squire, «Robust Habit Learning in the Absence of Awareness and Independent of the Medial Temporal Lobe», *Nature* 436 (2005), pp. 550-53.

16.

B. Bendriem *et al.*, «Quantitation of the Human Basal Ganglia with Positron Emission Tomography: A Phantom Study of the Effect of Contrast and Axial Positioning», *IEEE Transactions on Medical Imaging* 10, 2 (1991), pp. 216-

17.

G.E. Alexander e M.D. Crutcher, «Functional Architecture of Basal Ganglia Circuits: Neural Substrates of Parallel Processing», *Trends in Neurosciences* 13 (1990), pp. 266-71; André Parent e Lili-Naz Hazrati, «Functional Anatomy of the Basal Ganglia», *Brain Research Reviews* 20 (1995), pp. 91-127; Roger L. Albin, Anne B. Young e John B. Penney, «The Functional Anatomy of Basal Ganglia Disorders», *Trends in Neurosciences* 12 (1989), pp. 366-75.

18.

Alain Dagher e T.W. Robbins, «Personality, Addiction,

Dopamine: Insights from Parkinson's Disease», *Neuron* 61 (2009), pp. 502-10.

[19.](#)

Sono debitore alle fonti che seguono per aver ampliato la mia comprensione del lavoro dei laboratori del MIT, dei nuclei della base e del loro ruolo nelle abitudini e nella memoria: F. Gregory Ashby e John M. Ennis, «The Role of the Basal Ganglia in Category Learning», *Psychology of Learning and Motivation* 46 (2006), pp. 1-36; F.G. Ashby, B.O. Turner e J.C. Horvitz, «Cortical and Basal Ganglia Contributions to Habit Learning and Automaticity», *Trends in Cognitive Sciences* 14 (2010), pp. 208-15; C. Da Cunha e M.G. Packard, «Preface: Special Issue

on the Role of the Basal Ganglia in Learning and Memory», *Behavioural Brain Research* 199 (2009), pp. 1-2; C. Da Cunha *et al.*, «Learning Processing in the Basal Ganglia: A Mosaic of Broken Mirrors», *Behavioural Brain Research* 199 (2009), pp. 157-70; M. Desmurget e R.S. Turner, «Motor Sequences and the Basal Ganglia: Kinematics, Not Habits», *Journal of Neuroscience* 30 (2010), pp. 7685-90; J.J. Ebbers e N.M. Wijnberg, «Organizational Memory: From Expectations Memory to Procedural Memory», *British Journal of Management* 20 (2009), pp. 478-90; J.A. Grahn, J.A. Parkinson e A.M. Owen, «The Role of the Basal Ganglia in Learning and Memory:

Neuropsychological Studies», *Behavioural Brain Research* 199 (2009), pp. 53-60; Ann M. Graybiel, «The Basal Ganglia: Learning New Tricks and Loving It», *Current Opinion in Neurobiology* 15 (2005), pp. 638-44; Ann M. Graybiel, «The Basal Ganglia and Chunking of Action Repertoires», *Neurobiology of Learning and Memory* 70, 1-2 (1998), pp. 119-36; F. Gregory Ashby e V. Valentin, «Multiple Systems of Perceptual Category Learning: Theory and Cognitive Tests», in *Handbook of Categorization in Cognitive Science*, a cura di Henri Cohen e Claire Lefebvre, Elsevier Science, Oxford, 2005; S.N Haber e M. Johnson Gdowski, «The Basal Ganglia», in *The Human Nervous System*, a cura di George Paxinos e

Jürgen K. Mai, Academic Press, San Diego, 2004, pp. 676-738; T.D. Barnes *et al.*, «Activity of Striatal Neurons Reflects Dynamic Encoding and Recoding of Procedural Memories», *Nature* 437 (2005), pp. 1158-61; M. Laubach, «Who's on First? What's on Second? The Time Course of Learning in Corticostriatal Systems», *Trends in Neurosciences* 28 (2005), pp. 509-11; E.K. Miller e T.J. Buschman, «Bootstrapping Your Brain: How Interactions Between the Frontal Cortex and Basal Ganglia May Produce Organized Actions and Lofty Thoughts», in *Neurobiology of Learning and Memory*, a cura di Raymond P. Kesner e Joe L. Martinez, Academic Press, Burlington, VT, 2007, pp. 339-

54; M.G. Packard, «Role of Basal Ganglia in Habit Learning and Memory: Rats, Monkeys, and Humans», in *Handbook of Behavioral Neuroscience*, a cura di Heinz Steiner e Kuei Y. Tseng, pp. 561-69; D.P. Salmon e N. Butters, «Neurobiology of Skill and Habit Learning», *Current Opinion in Neurobiology* 5 (1995), pp. 184-90; D. Shohamy *et al.*, «Role of the Basal Ganglia in Category Learning: How Do Patients with Parkinson's Disease Learn?», *Behavioral Neuroscience* 118 (2004), pp. 676-86; M.T. Ullman, «Is Broca's Area Part of a Basal Ganglia Thalamocortical Circuit?», *Cortex* 42 (2006), pp. 480-85; N.M. White, «Mnemonic Functions of the Basal Ganglia», *Current*

Opinion in Neurobiology 7
(1997), pp. 164-69.

20.

Ann M. Graybiel, «Overview at Habits, Rituals, and the Evaluative Brain», *Annual Review of Neuroscience* 31 (2008), pp. 359-87; T.D. Barnes *et al.*, «Activity of Striatal Neurons Reflects Dynamic Encoding and Recoding of Procedural Memories», *Nature* 437 (2005), pp. 1158-61; Ann M. Graybiel, «Network-Level Neuroplasticity in Cortico-Basal Ganglia Pathways», *Parkinsonism and Related Disorders* 10 (2004), pp. 293-96; N. Fujii e Ann M. Graybiel, «Time-Varying Covariance of Neural Activities Recorded in Striatum and Frontal Cortex as Monkeys Perform Sequential-

Saccade Tasks», *Proceedings of the National Academy of Sciences* 102 (2005), pp. 9032-37.

21.

I grafici di questo capitolo sono stati semplificati per mostrare gli aspetti più importanti. Tuttavia si può trovare una descrizione completa di questi studi nelle lezioni e negli articoli della dottoressa Graybiel.

22.

Ann M. Graybiel, «The Basal Ganglia and Chunking of Action Repertoires», *Neurobiology of Learning and Memory* 70 (1998), pp. 119-36.

23.

Per ulteriori informazioni, si vedano A. David Smith e J. Paul

Bolam, «The Neural Network of the Basal Ganglia as Revealed by the Study of Synaptic Connections of Identified Neurones», *Trends in Neurosciences* 13 (1990), pp. 259-65; John G. McHaffl *et al.*, «Subcortical Loops Through the Basal Ganglia», *Trends in Neurosciences* 28 (2005), pp. 401-7; Ann M. Graybiel, «Neurotransmitters and Neuromodulators in the Basal Ganglia», *Trends in Neurosciences* 13 (1990), pp. 244-54; J. Yelnik, «Functional Anatomy of the Basal Ganglia», *Movement Disorders* 17 (2002), pp. 15-21.

Per ulteriori informazioni, si vedano Catherine A. Thorn *et al.*, «Differential Dynamics of

Activity Changes in Dorsolateral and Dorsomedial Striatal Loops During Learning», *Neuron* 66 (2010), pp. 781-95; Ann M. Graybiel, «The Basal Ganglia: Learning New Tricks and Loving It», *Current Opinion in Neurobiology* 15 (2005), pp. 638-44.

25.

Per ulteriori informazioni, si vedano Peter J. Bayley, Jennifer C. Frascino e Larry R. Squire, «Robust Habit Learning in the Absence of Awareness and Independent of the Medial Temporal Lobe», *Nature* 436 (2005), pp. 550-53; J.M. Reed *et al.*, «Learning About Categories That Are Defined by Object-Like Stimuli Despite Impaired Declarative Memory», *Behavioral Neuroscience* 133

(1999), pp. 411-19; B.J. Knowlton, J.A. Mangels e L.R. Squire, «A Neostriatal Habit Learning System in Humans», *Science* 273 (1996), pp. 1399-1402.

26.

Vale la pena osservare che il lavoro di Squire con Pauly non si è limitato alle abitudini, ma ha anche fornito idee su argomenti come la memoria spaziale e gli effetti del *priming* sul cervello. Per una discussione più completa delle scoperte rese possibili da Pauly, si veda la homepage di Squire, <http://psychiatry.ucsd.edu/faculty>

27.

Per una discussione, si vedano Monica R.F. Hilario *et al.*, «Endocannabinoid Signaling Is

Critical for Habit Formation», *Frontiers in Integrative Neuroscience* 1 (2007), pp. 6; Monica R.F. Hilario e Rui M. Costa, «High on Habits», *Frontiers in Neuroscience* 2 (2008), pp. 208-17; A. Dickinson, «Appetitive-Aversive Interactions: Superconditioning of Fear by an Appetitive CS», *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 29 (1977), pp. 71-83; J. Lamarre e P.C. Holland, «Transfer of Inhibition After Serial Feature Negative Discrimination Training», *Learning and Motivation* 18 (1987), pp. 319-42; P.C. Holland, «Differential Effects of Reinforcement of an Inhibitory Feature After Serial and Simultaneous Feature Negative Discrimination Training»,

Journal of Experimental Psychology: Animal Behavior Processes 10 (1984), pp. 461-75.

28.

Jennifer L. Harris, Marlene B. Schwartz e Kelly D. Brownell, «Evaluating Fast Food Nutrition and Marketing to Youth», Yale Rudd Center for Food Policy and Obesity, 2010; H. Qin e V.R. Prybutok, «Determinants of Customer-Perceived Service Quality in Fast-Food Restaurants and Their Relationship to Customer Satisfaction and Behavioral Intentions», *The Quality Management Journal* 15 (2008), pp. 35; H. Qin e V.R. Prybutok, «Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intentions in Fast-Food Restaurants»,

International Journal of Quality and Service Sciences 1 (2009), pp. 78. Per altre informazioni su questo argomento, si vedano K.C. Berridge, «Brain Reward Systems for Food Incentives and Hedonics in Normal Appetite and Eating Disorders», in *Appetite and Body Weight*, a cura di Tim C. Kirkham e Steven J. Cooper, Academic Press, Burlington, VT, 2007, pp. 91-215; K.C. Berridge *et al.*, «The Tempted Brain Eats: Pleasure and Desire Circuits in Obesity and Eating Disorders», *Brain Research* 1350 (2010), pp. 43-64; J.M. Dave *et al.*, «Relationship of Attitudes Toward Fast Food and Frequency of Fast-Food Intake in Adults», *Obesity* 17 (2009), pp. 1164-70; S.A. French *et al.*,

«Fast Food Restaurant Use Among Adolescents: Associations with Nutrient Intake, Food Choices and Behavioral and Psychosocial Variables», *International Journal of Obesity and Related Metabolic Disorders* 25 (2001), pp. 1823; N. Ressler, «Rewards and Punishments, Goal-Directed Behavior and Consciousness», *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 28 (2004), pp. 27-39; T.J. Richards, «Fast Food, Addiction, and Market Power», *Journal of Agricultural and Resource Economics* 32 (2007), pp. 425-47; M.M. Torregrossa, J.J. Quinn e J.R. Taylor, «Impulsivity, Compulsivity, and Habit: The Role of Orbitofrontal Cortex Revisited», *Biological Psychiatry* 63 (2008), pp. 253-

55; L.R. Vartanian, C.P. Herman e B. Wansink, «Are We Aware of the External Factors That Influence Our Food Intake?», *Health Psychology* 27 (2008), pp. 533-38; T. Yamamoto e T. Shimura, «Roles of Taste in Feeding and Reward», in *The Senses: A Comprehensive Reference*, a cura di Allan I. Basbaum *et al.*, Academic Press, New York, 2008, pp. 437-58; F.G. Ashby, B.O. Turner e J.C. Horvitz, «Cortical and Basal Ganglia Contributions to Habit Learning and Automaticity», *Trends in Cognitive Sciences* 14 (010), pp. 208-15.

K.C. Berridge e T.E. Robinson, «Parsing Reward», *Trends in Neurosciences* 26 (2003), pp.

507-13; Kelly D. Brownell e Katherine Battle Horgen, *Food Fight: The Inside Story of the Food Industry, America's Obesity Crisis, and What We Can Do About It*, Contemporary Books, Chicago, 2004; Karl Weber (a cura di), *Food, Inc.: How Industrial Food Is Making Us Sicker, Fatter, and Poorer – and What You Can Do About It*, Public Affairs, New York, 2004; Ronald D. Michman e Edward M. Mazze, *The Food Industry Wars: Marketing Triumphs and Blunders*, Quorum Books, Westport, Conn., 1998; M. Nestle, *Food Politics: How the Food Industry Influences Nutrition and Health*, University of California Press, Berkeley, 2002; D.R. Reed e A. Knaapila, «Genetics of Taste and Smell: Poisons and

Pleasures», in *Progress in Molecular Biology and Translational Science*, a cura di Claude Bouchard, Academic Press, New York; N. Ressler, «Rewards and Punishments, Goal-Directed Behavior and Consciousness», *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 28 (2004), pp. 27-39; T. Yamamoto e T. Shimura, «Roles of Taste in Feeding and Reward», in *The Senses: A Comprehensive Reference*, a cura di Allan I. Basbaum *et al.*, Academic Press, New York, 2008, pp. 437-58.

30.

Per la vicenda di Hopkins, Pepsodent e delle cure dentarie negli Stati Uniti, sono debitore a Scott Swank, curatore presso il Samuel D. Harris National

Museum of Dentistry; James L. Gutmann, DDS, e David A. Chemin, direttore del *Journal of the History of Dentistry*. In più ho attinto parecchie informazioni da James Twitchell, *Twenty Ads That Shook the World*, Three Rivers Press, New York, 2000; dal Samuel D. Harris National Museum of Dentistry; dal *Journal of the History of Dentistry*; Mark E. Parry, «Crest Toothpaste: The Innovation Challenge», *Social Science Research Network*, ottobre 2008; Robert Aunger, «Tooth Brushing as Routine Behavior», *International Dental Journal* 57 (2007), pp. 364-76; Jean-Paul Claessen *et al.*, «Designing Interventions to Improve Tooth Brushing», *International Dental Journal* 58 (2008), pp. 307-20; Peter Miskell, «Cavity

Protection or Cosmetic Perfection: Innovation and Marketing of Toothpaste Brands in the United States and Western Europe, 1955-1985», *Business History Review* 78 (2004), pp. 29-60; James L. Gutmann, «The Evolution of America's Scientific Advancements in Dentistry in the Past 150 Years», *The Journal of the American Dental Association* 140 (2009), pp. 8S-15S; Domenick T. Zero *et al.*, «The Biology, Prevention, Diagnosis and Treatment of Dental Caries: Scientific Advances in the United States», *The Journal of the American Dental Association* 140 (2009), pp. 25S-34S; Alyssa Picard, *Making of the American Mouth: Dentists and Public Health in the Twentieth Century*, Rutgers University Press, New

Brunswick, NJ, 2009; S. Fischman, «The History of Oral Hygiene Products: How Far Have We Come in 6,000 Years?», *Periodontology* 2000 15 (1997), pp. 7-14; Vincent Vinikas, *Soft Soap, Hard Sell: American Hygiene in the Age of Advertisement*, University of Iowa Press, Ames, 1992.

[31.](#)

H.A. Levenstein, *Revolution at the Table: The Transformation of the American Diet*, Oxford University Press, New York, 1988; Scott Swank, *Paradox of Plenty: The Social History of Eating in Modern America*, University of California Press, Berkeley, 2003.

[32.](#)

Alyssa Picard, *Making of the*

American Mouth: Dentists and Public Health in the Twentieth Century, Rutgers University Press, New Brunswick, NJ, 2009.

33.

Per altre informazioni sulle celebrità che facevano pubblicità al dentifricio, si veda Steve Craig, «The More They Listen, the More They Buy: Radio and the Modernizing of Rural America, 1930-1939», *Agricultural History* 80 (2006), pp. 1-16.

34.

Kerry Seagrave, *America Brushes Up: The Use and Marketing of Toothpaste and Toothbrushes in the Twentieth Century*, McFarland, Jefferson, NC, 2010; Alys Eve Weinbaum

et al., *The Modern Girl Around the World: Consumption, Modernity, and Globalization*, Duke University Press, Durham, NC, 2008, pp. 28-30.

35.

Scripps-Howard, *Market Records, from a Home Inventory Study of Buying Habits and Brand Preferences of Consumers in Sixteen Cities*, Scripps-Howard Newspapers, New York, 1938.

36.

C. McGaughey e E.C. Stowell, «The Adsorption of Human Salivary Proteins and Porcine Submaxillary Mucin by Hydroxyapatite», *Archives of Oral Biology* 12, 7 (1967), pp. 815-28; Won-Kyu Park *et al.*, «Influences of Animal Mucins

on Lysozyme Activity in Solution and on Hydroxyapatite Surface», *Archives of Oral Biology* 51, 10 (2006), pp. 861-69.

37.

William J. Gies, «Experimental Studies of the Validity of Advertised Claims for Products of Public Importance in Relation to Oral Hygiene or Dental Therapeutics», *Journal of Dental Research* 2 (settembre 1920), pp. 511-29.

38.

Le fonti sono tratte dalla collezione digitale di messaggi pubblicitari della Duke University.

39.

Kerry Seagrave, *America Brushes Up: The Use and*

Marketing of Toothpaste and Toothbrushes in the Twentieth Century, McFarland, Jefferson, NC, 2010; Jeffrey L. Cruikshank e Arthur W. Schultz, *The Man Who Sold America: The Amazing (but True!) Story of Albert D. Lasker and the Creation of the Advertising Century*, Harvard Business Press, Cambridge, Mass., 2010, pp. 268-81.

40.

Pepsodent fu infine superato nelle vendite da Crest, che conteneva fluoro – il primo ingrediente nel dentifricio veramente efficace nel combattere la carie.

41.

Peter Miskell, «Cavity Protection or Cosmetic

Perfection: Innovation and Marketing of Toothpaste Brands in the United States and Western Europe, 1955-1985», *Business History Review* 78 (2004), pp. 29-60.

[42.](#)

H. Aarts, T. Paulussen e H. Schaalma, «Physical Exercise Habit: On the Conceptualization and Formation of Habitual Health Behaviours», *Health Education Research* 3 (1997), pp. 363-74.

[43.](#)

Krystina A. Finlay, David Trafimow e Aimee Villarreal, «Predicting Exercise and Health Behavioral Intentions: Attitudes, Subjective Norms, and Other Behavioral Determinants», *Journal of Applied Social*

Psychology 32 (2002), pp. 342-56.

44.

Tara Parker-Pope, «P&G Targets Textiles Tide Can't Clean», *The Wall Street Journal*, 29 aprile 1998.

45.

Peter Sander e John Slatter, *The 100 Best Stocks You Can Buy*, Adams Business, Avon, Mass., 2009, p. 294.

46.

La storia di Febreze proviene da interviste e articoli, tra i quali «Procter & Gamble – Jager's Gamble», *The Economist*, 28 ottobre 1999; Christine Bittar, «P&G's Monumental Repackaging Project», *Brandweek*, marzo 2000, pp. 40-52; Jack Neff, «Does P&G Still

Matter?», *Advertising Age* 71 (2000), pp. 48-56; Roderick E. White e Ken Mark, «Procter & Gamble Canada: The Febreze Decision», Ivey School of Business, London, Ontario, 2001. A Procter & Gamble è stato chiesto di commentare le informazioni contenute in questo capitolo. Ecco la loro dichiarazione: «P&G si è impegnata ad assicurare la riservatezza delle informazioni di cui i nostri clienti ci hanno messo a parte. Pertanto non siamo in grado di confermare o correggere le informazioni che lei ha ricevuto da fonti esterne a P&G».

47.

Christine Bittar, «Freshbreeze at P&G», *Brandweek*, ottobre 1999.

48.

Veterinary Medical Association, statistiche dalle ricerche di mercato per il 2001.

49.

A.J. Lafley e Ram Charan, *The Game Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation*, Crown Business, New York, 2008.

50.

Una rassegna dell'attività di ricerca di Wolfram Schultz si può trovare in «Behavioral Theories and the Neurophysiology of Reward», *Annual Review of Psychology* 57 (2006), pp. 87-115; Wolfram Schultz, Peter Dayan e P. Read Montague, «A Neural Substrate of Prediction and Reward», *Science* 275 (1997), pp. 1593-99; Wolfram Schultz,

«Predictive Reward Signal of Dopamine Neurons», *Journal of Neurophysiology* 80 (1998), pp. 1-27; L. Trembly e Wolfram Schultz, «Relative Reward Preference in Primate Orbitofrontal Cortex», *Nature* 398 (1999), pp. 704-8; Wolfram Schultz, «Getting Formal with Dopamine and Reward», *Neuron* 36 (2002), pp. 241-63; W. Schultz, P. Apicella e T. Ljungberg, «Responses of Monkey Dopamine Neurons to Reward and Conditioned Stimuli During Successive Steps of Learning a Delayed Response Task», *Journal of Neuroscience* 13 (1993), pp. 900-913.

51.

importante notare che Schultz non pretende che questi picchi siano la rappresentazione della

felicità. Per uno scienziato un picco nell'attività neurale è solo un picco, e assegnargli attribuzioni soggettive va oltre l'ambito dei risultati dimostrabili. In un'e-mail di verifica dei dati, Schultz spiegò: «Non possiamo parlare di piacere e felicità perché non conosciamo i sentimenti di un animale. [...] Cerchiamo di evitare affermazioni non comprovate e di attenerci semplicemente ai fatti». Ciò detto, come può attestare chiunque abbia visto una scimmia o un bambino di tre anni ricevere del succo di frutta, il risultato somiglia parecchio alla felicità.

In un'e-mail di verifica dei dati Schultz spiegava che la sua

ricerca è incentrata non solo sulle abitudini, ma anche sugli altri comportamenti: «I nostri dati non sono limitati alle abitudini, che sono una forma particolare di comportamento. Le gratificazioni, e gli errori nella previsione delle gratificazioni, giocano un ruolo generale in tutti i comportamenti. Anche a prescindere dalle abitudini, quando non otteniamo quello che vogliamo ci sentiamo delusi. È quello che chiamiamo un errore di predizione negativo (la differenza negativa tra quello che otteniamo e quello che ci aspettavamo)».

[53.](#)

Brian Wansink, *Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think*, Bantam, New York, 2006 (trad. it. *Mindless Eating*).

Perché mangiamo senza pensarci, Pisani, Isola del Liri, 2007); Sheila Sasser e David Moore, «Aroma-Driven Craving e Consumer Consumption Impulses», presentazione, sessione 2.4, American Marketing Association Summer Educator Conference, San Diego, California, 8-11 agosto 2008; David Fields, «In Sales, Nothing You Say Matters», Ascendant Consulting, 2005.

[54.](#)

Harold E. Doweiko, *Concepts of Chemical Dependency*, Brooks Cole, Belmont, CA, 2008, pp. 362-82.

[55.](#)

K.C. Berridge e M.L. Kringelbach, «Affective Neuroscience of Pleasure:

Reward in Humans and Animals», *Psychopharmacology* 199 (2008), pp. 457-80; Wolfram Schultz, «Behavioral Theories and the Neurophysiology of Reward», *Annual Review of Psychology* 57 (2006), pp. 87-115.

56.

T.E. Robinson e K.C. Berridge, «The Neural Basis of Drug Craving: An Incentive-Sensitization Theory of Addiction», *Brain Research Reviews* 18 (1993), pp. 247-91.

57.

Krystina A. Finlay, David Trafimow e Aimee Villarreal, «Predicting Exercise and Health Behavioral Intentions: Attitudes, Subjective Norms, and Other Behavioral Determinants»,

Journal of Applied Social Psychology 32 (2002), pp. 342-56.

[58.](#)

Henk Aarts, Theo Paulussen e Herman Schaalma, «Physical Exercise Habit: On the Conceptualization and Formation of Habitual Health Behaviours», *Health Education Research* 12 (1997), pp. 363-74.

[59.](#)

Christine Bittar, «Freshbreeze at P&G», *Brandweek*, ottobre 1999.

[60.](#)

Brevetto 1.619.067, assegnato a Rudolph A. Kuever.

[61.](#)

J. Brug, E. de Vet, J. de Nooijer e B. Verplanken, «Predicting

Fruit Consumption: Cognitions, Intention, and Habits», *Journal of Nutrition Education and Behavior* 38 (2006), pp. 73-81.

62.

Per una rassegna completa degli studi del National Weight Control Registry, si veda <http://www.nwcr.ws/Research/p>

63.

D.I. McLean e R. Gallagher, «Sunscreens: Use and Misuse», *Dermatologic Clinics* 16 (1998), pp. 219-26.

64.

Sono debitore a Tony Dungy e a Nathan Whitacker per il loro tempo e i loro scritti, tra i quali *Quiet Strength: The Principles, Practices, and Priorities of a Winning Life*, Tyndale House, Carol Stream, IL, 2008; *The*

Mentor Leader: Secrets to Building People and Teams That Win Consistently, Tyndale House, Carol Stream, IL, 2010; *Uncommon: Finding Your Path to Significance*, Tyndale House, Carol Stream, IL, 2011. Ho un debito anche con Jene Bramel di Footballguys.com; Matthew Bowen del National Football Post e con i St Louis Rams, i Green Bay Packers, i Washington Redskins e i Buffalo Bills; con Tim Layden di *Sports Illustrated* e con il suo libro *Blood, Sweat, and Chalk: The Ultimate Football Playbook: How the Great Coaches Built Today's Teams*, Sports Illustrated, New York, 2010; Pat Kirwan, *Take Your Eye Off the Ball: How to Watch Football by Knowing Where to Look*, Triumph Books, Chicago, 2010;

Nunyo Demasio, «The Quiet Leader», *Sports Illustrated*, febbraio 2007; Bill Plaschke, «Color Him Orange», *Los Angeles Times*, 1° settembre 1996; Chris Harry, «‘Pups’ Get to Bark for the Bucs», *Orlando Sentinel*, 5 settembre 2001; Jeff Legwold, «Coaches Find Defense in Demand», *Rocky Mountain News*, 11 novembre 2005; Martin Fennelly, «Quiet Man Takes Charge with Bucs», *The Tampa Tribune*, 9 agosto 1996.

[65.](#)

Le cassette delle partite mi sono state fornite da Fox Sports. Sono debitore anche a Kevin Kernan, «The Bucks Stomp Here», *The San Diego Union-Tribune*, 18 novembre 1996; Jim Trotter, «Harper Says He’s Done for

Season», *The San Diego Union-Tribune*, 18 novembre 1996; Les East, «Still Worth the Wait», *The Advocate* (Baton Rouge, LA), 21 novembre 1996.

66.

Mitch Albom, «The Courage of Detroit», *Sports Illustrated*, 22 settembre 2009.

67.

Pat Yasinkas, «Behind the Scenes», *The Tampa Tribune*, 19 novembre 1996.

68.

In una lettera di verifica dei dati Dungy sottolineava che queste non erano strategie nuove, ma approcci che «avevo imparato lavorando con gli Steelers negli anni Settanta e Ottanta. L'aspetto unico, e penso anche contagioso, era come trasmettere queste

idee. [Il mio progetto era] di non schiacciare gli avversari con una strategia o un gran numero di azioni e formazioni, ma vincere per mezzo dell'esecuzione. Essere sicuri di quello che stavamo facendo e farlo bene. Minimizzare gli errori. Giocare con velocità perché non eravamo concentrati su troppe cose».

69.

Per maggiori informazioni sulla difesa Tampa 2, si vedano Rick Gosselin, «The Evolution of the Cover Two», *The Dallas Morning News*, 3 novembre 2005; Mohammed Alo, «Tampa 2 Defense», *The Football Times*, 4 luglio 2006; Chris Harry, «Duck and Cover», *Orlando Sentinel*, 26 agosto 2005; Jason Wilde, «What To

Do with Tampa-2?»), *Wisconsin State Journal*, 22 settembre 2005; Jim Thomas, «Rams Take a Run at Tampa 2», *St Louis Post-Dispatch*, 16 ottobre 2005; Alan Schmadtke, «Dungy's 'D' No Secret», *Orlando Sentinel*, 6 settembre 2006; Jene Bramel, «Guide to NFL Defenses», *The Fifth Down* (blog), *The New York Times*, 6 settembre 2010.

70.

William L. White, *Slaying the Dragon*, Lighthouse Training Institute, Bloomington, IL, 1998.

71.

Alcoholics Anonymous World Service, *The A.A. Service Manual Combined with Twelve Concepts for World Service*, Alcoholics Anonymous, New York, 2005; Alcoholics

Anonymous World Service, *Alcoholics Anonymous: The Story of How Many Thousands of Men and Women Have Recovered from Alcoholism*, Alcoholics Anonymous, New York, 2001 (trad. it. *Alcolisti Anonimi: la storia di come migliaia di uomini e donne si sono recuperati dall'alcolismo*, Alcolisti Anonimi, Roma, 2004); Alcoholics Anonymous World Service, *Alcoholics Anonymous Comes of Age: A Brief History of A.A.*, Alcoholics Anonymous, New York, 1957 (trad. it. *Alcolisti anonimi diventa adulta: breve storia di A.A.*, Città Nuova, Roma, 1987); Alcoholics Anonymous World Service, *As Bill Sees It*, Alcoholics Anonymous, New York, 1967; Bill W., *Bill W.: My First 40*

*Years. An Autobiography by the
Cofounder of Alcoholics
Anonymous,* Hazelden
Publishing, Hazelden Center
City, MN, 2000; Francis
Hartigan, *Bill W.: A Biography
of Alcoholics Anonymous
Cofounder Bill Wilson,* Thomas
Dunne Books, New York, 2009.

[72.](#)

Susan Cheever, *My Name Is
Bill: Bill Wilson – His Life and
the Creation of Alcoholics
Anonymous,* Simon and
Schuster, New York, 2004.

[73.](#)

Ibid.

[74.](#)

Ernest Kurtz, *Not-God: A
History of Alcoholics
Anonymous,* Hazelden
Publishing, Hazelden Center

City, MN, 1991.

75.

Dati forniti da AA General Service Office Staff, basati su cifre del 2009.

76.

Ottenere cifre sicure sugli affiliati agli Alcolisti Anonimi o su quelli che hanno smesso di bere per mezzo del programma è notoriamente difficile, in parte perché l'affiliazione è anonima e in parte perché non c'è l'esigenza di registrarsi presso un'autorità centrale. Tuttavia la cifra di dieci milioni di persone, basata su conversazioni con i ricercatori sugli AA, sembra ragionevole (anche se non verificabile), data la lunga storia del programma.

77.

In psicologia ci si riferisce spesso a questo genere di trattamento – mirare alle abitudini – con il termine comprensivo di «terapia cognitivo-comportamentale» o, in epoca precedente, «prevenzione della ricaduta». La terapia cognitivo-comportamentale, come generalmente è praticata nelle comunità terapeutiche, incorpora spesso cinque tecniche di base: 1) apprendimento, in cui il terapeuta spiega la malattia al paziente e gli insegna a identificare i sintomi; 2) monitoraggio, in cui il paziente usa un diario per monitorare il comportamento e le situazioni che lo innescano; 3) risposta concorrente, in cui il paziente coltiva nuove routine, come metodi di rilassamento, per

rettificare il comportamento problematico; 4) ripensamento, in cui un terapeuta guida il paziente a rivalutare il modo in cui vede le situazioni; 5) esposizione, in cui il terapeuta aiuta il paziente a esporsi alle situazioni che innescano il comportamento.

78.

La linea che separa abitudini e dipendenze è spesso molto sottile. Ad esempio, la American Society of Addiction Medicine definisce la dipendenza come «un disturbo primario, cronico della gratificazione a livello cerebrale, della motivazione, della memoria e di tutto ciò che vi è correlato [...] La dipendenza è caratterizzata da menomazione nel controllo del

comportamento, da bisogno compulsivo, da incapacità di astenersi regolarmente, e dalla diminuita capacità di relazione». Alcuni studiosi osservano che secondo questa definizione è difficile stabilire perché spendere cinquanta dollari ogni settimana per la cocaina è inaccettabile, mentre spendere la stessa cifra per il caffè è accettabile. Una persona che ha bisogno di un cappuccino ogni pomeriggio può sembrare clinicamente dipendente a un osservatore secondo cui spendere cinque dollari per un caffè indicano una «menomazione nel controllo del comportamento». Chi preferisce fare jogging al mattino piuttosto che fare colazione con i figli è da ritenersi dipendente dall'esercizio fisico? In

generale, dicono molti studiosi, mentre la dipendenza è un fenomeno complesso e ancora poco noto, molti dei comportamenti che associamo a essa sono spesso indotti dall'abitudine. Alcune sostanze, come le droghe, le sigarette, l'alcol, possono indurre dipendenza fisica. Ma questi bisogni fisici spesso scompaiono rapidamente sospendendone l'uso. Una dipendenza fisica dalla nicotina, ad esempio, dura solo finché la sostanza chimica è presente nel sangue del fumatore – circa cento ore dopo l'ultima sigaretta. Molti degli stimoli duraturi che riteniamo sensazioni dipendenti dalla nicotina sono in realtà abitudini comportamentali che cercano di consolidarsi – ci viene voglia di

una sigaretta a colazione un mese dopo aver smesso di fumare non perché ne abbiamo fisicamente bisogno, ma perché ricordiamo con nostalgia la sensazione che la nicotina suscitava in noi ogni mattina. Alcuni studi clinici hanno dimostrato che la modalità di trattamento più efficace consiste nel combattere i comportamenti che consideriamo dipendenze modificando le abitudini che ne fanno da contorno. (Va osservato tuttavia che alcune sostanze chimiche, come gli oppiacei, possono procurare dipendenze fisiche prolungate, e alcuni studi indicano che un piccolo gruppo di persone sembra predisposto a cercare sostanze chimiche che danno dipendenza a prescindere da interventi comportamentali. Il numero di sostanze chimiche che

causa dipendenze fisiche a lungo termine è tuttavia relativamente piccolo, e si stima che il numero di soggetti predisposti alla dipendenza sia molto inferiore al numero di alcolisti e soggetti affetti da una dipendenza che cercano aiuto.)

79.

Scrivere degli Alcolisti Anonimi è sempre un'impresa difficile, perché il programma ha moltissimi critici e sostenitori, e ci sono decine di interpretazioni su come e perché il programma funziona. In un'e-mail, ad esempio, Lee Ann Kaskutas, ricercatrice presso l'Alcohol Research Group, ha scritto che gli AA indirettamente «offrono un metodo per aggredire le abitudini che circondano l'uso di alcol. Ma

questo avviene attraverso le persone negli AA, non al loro programma. Il programma degli AA aggredisce il problema di base, l'ego dell'alcolista, un ego centrato su se stesso, spiritualmente solo». Se è vero che, come scrive la Kaskutas, gli AA offrono soluzioni per le abitudini alcoliche, quali gli slogan «se volete bere andate a un incontro», e «evitate le persone, i luoghi e le cose pericolose», tuttavia: «Gli slogan non sono il programma. Il programma sono i passi. Gli AA hanno lo scopo di andare molto più a fondo che affrontare quello che nel bere è abitudine, e i fondatori degli AA sostenevano che aggredire l'abitudine è una mezza misura che non ci tornerà utile; che alla fine soccomberemo al bere a meno

che non cambieremo aspetti più basilari». Per ulteriori informazioni riguardo alle ricerche sul metodo degli AA, e i dibattiti sull'efficacia dei loro programmi, si vedano C.D. Emrick *et al.*, «Alcoholics Anonymous: What Is Currently Known?», in B.S. McCrady e W.R. Miller (a cura di), *Research on Alcoholics Anonymous: Opportunities and Alternatives*, Rutgers, New Brunswick, NJ, 1993, pp. 41-76; John F. Kelly e Mark G. Myers, «Adolescents' Participation in Alcoholics Anonymous and Narcotics Anonymous: Review, Implications, and Future Directions», *Journal of Psychoactive Drugs* 39, 3 (settembre 2007), pp. 259-69; D.R. Groh, L.A. Jason e C.B. Keys, «Social Network

Variables in Alcoholics Anonymous: A Literature Review», *Clinical Psychology Review* 28, 3 (marzo 2008), pp. 430-50; John Francis Kelly, Molly Magill e Robert Lauren Stout, «How Do People Recover from Alcohol Dependence? A Systematic Review of the Research on Mechanisms of Behavior Change in Alcoholics Anonymous», *Addiction Research and Theory* 17, 3 (2009), pp. 236-59.

[80.](#)

Kurtz, *Not-God*, *cit.*

[81.](#)

Devo questo suggerimento a Brendan I. Koerner e al suo articolo, «Secret of AA: After 75 Years, We Don't Know How It Works», *Wired*, luglio 2010;

D.R. Davis e G.G. Hansen, «Making Meaning of Alcoholics Anonymous for Social Workers: Myths, Metaphors, and Realities», *Social Work* 43, 2 (1998), pp. 169-82.

82.

Alcoholics Anonymous World Services, *Twelve Steps and Twelve Traditions*, Alcoholics Anonymous World Services, Inc., New York, 2002, p. 34. Alcoholics Anonymous World Services, *Alcoholics Anonymous: The Big Book*, 4^a ed., Alcoholics Anonymous World Services, Inc., New York, 2002, p. 59.

83.

Arthur Cain, «Alcoholics Anonymous: Cultor Cure?», *Harper's Magazine*, febbraio

1963, pp. 48-52; M. Ferri, L. Amato e M. Davoli, «Alcoholics Anonymous and Other 12-Step Programmes for Alcohol Dependence», *Addiction* 88, 4 (1993), pp. 555-62; Harrison M. Trice e Paul Michael Roman, «Delabeling, Relabeling, and Alcoholics Anonymous», *Social Problems* 17, 4 (1970), pp. 538-46; Robert E. Tournie, «Alcoholics Anonymous as Treatment and as Ideology», *Journal of Studies on Alcohol* 40, 3 (1979), pp. 230-39; P.E. Bebbington, «The Efficacy of Alcoholics Anonymous: The Elusiveness of Hard Data», *British Journal of Psychiatry* 128 (1976), pp. 572-80.

Emrick *et al.*, «Alcoholics Anonymous: What Is Currently

Known?»; J.S. Tonigan, R. Toscova e W.R. Miller, «Meta-analysis of the Literature on Alcoholics Anonymous: Sample and Study Characteristics Moderate Findings», *Journal of Studies on Alcohol* 57 (1995), pp. 65-72; J.S. Tonigan, W.R. Miller e G.J. Connors, «Project MATCH Client Impressions About Alcoholics Anonymous: Measurement Issues and Relationship to Treatment Outcome», *Alcoholism Treatment Quarterly* 18 (2000), pp. 25-41; J.S. Tonigan, «Spirituality and Alcoholics Anonymous», *Southern Medical Journal* 100, 4 (2007), pp. 437-40.

Heinze *et al.*, «Counteracting Incentive Sensitization in Severe

Alcohol Dependence Using Deep Brain Stimulation of the Nucleus Accumbens: Clinical and Basic Science Aspects», *Frontiers in Human Neuroscience* 3, 22 (2009).

86.

Mandy» è uno pseudonimo usato dall'autore dello studio sul caso da cui è tratto questo passo.

87.

B.A. Dufrene, S. Watson e J.S. Kazmerski, «Functional Analysis and Treatment of Nail Biting», *Behavior Modification* 32 (2008), pp. 913-27.

88.

In una lettera di verifica dei dati, l'autore di questo studio, Brad Dufrene, scrisse che la paziente «ha acconsentito a sottoporsi ai servizi di una clinica

universitaria che era anche un centro di addestramento e di ricerca, fin dall'inizio della sua partecipazione alla terapia. Ha dato il suo consenso all'uso dei dati del suo caso in presentazioni della nostra ricerca o pubblicazioni».

89.

N.H. Azrin e R.G. Nunn, «Habit-Reversal: A Method of Eliminating Nervous Habits and Tics», *Behaviour Research and Therapy* 11, 4 (1973), pp. 619-28; Nathan H. Azrin e Alan L. Peterson, «Habit Reversal for the Treatment of Tourette Syndrome», *Behaviour Research and Therapy* 26, 4 (1988), pp. 347-51; N.H. Azrin, R.G. Nunn e S.E. Frantz, «Treatment of Hairpulling (Trichotillomania): A

Comparative Study of Habit Reversal and Negative Practice Training», *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry* 11 (1980), pp. 13-20; R.G. Nunn e N.H. Azrin, «Eliminating Nail-Biting by the Habit Reversal Procedure», *Behaviour Research and Therapy* 14 (1976), pp. 65-67; N.H. Azrin, R.G. Nunn e S.E. Frantz-Renshaw, «Habit Reversal Versus Negative Practice Treatment of Nervous Tics», *Behavior Therapy* 11, 2 (1980), pp. 169-78; N.H. Azrin, R.G. Nunn e S.E. Frantz-Renshaw, «Habit Reversal Treatment of Thumbsucking», *Behaviour Research and Therapy* 18, 5 (1980), pp. 395-99.

importante notare che, sebbene il processo di cambiamento delle abitudini si possa descrivere agevolmente, non è detto che si possa realizzare con altrettanta facilità. Sarebbe semplicistico concludere che fumo, alcolismo, bulimia o altri modelli radicati possano essere rovesciati senza fatica. Cambiare un'abitudine richiede determinazione. Nessuno abbandonerà le sigarette solo perché ha individuato il circolo dell'abitudine. Tuttavia, comprendendo i meccanismi dell'abitudine abbiamo una percezione più profonda che permette di cogliere i nuovi comportamenti in modo più semplice. Chi sta lottando contro una dipendenza o un comportamento distruttivo può rivolgersi a varie figure, fra cui

terapeuti, medici, servizi sociali e sacerdoti. Perfino i professionisti in questi campi, tuttavia, concordano che la maggior parte degli alcolisti, dei fumatori e di altre persone che lottano contro comportamenti problematici abbandonano il trattamento. Molte volte questi cambiamenti si verificano perché le persone esaminano i segnali, i bisogni e le gratificazioni che stimolano i comportamenti e poi trovano un modo per sostituire le routine autodistruttive con altre più sane, anche se non sono pienamente consapevoli di quello che stanno facendo. Comprendere i segnali e i bisogni che stimolano le nostre abitudini non le farà sparire d'incanto, ma ci offrirà una possibilità per progettare il

In una lettera di verifica dei dati, Dufrene sottolineava che metodi come quelli usati con Mandy – noti come «addestramento semplificato all'inversione delle abitudini» – sono talvolta diversi da altri metodi più classici. «Mi pare di capire che un'inversione delle abitudini semplificata è efficace per ridurre le abitudini (ad esempio strapparsi i capelli, mangiarsi le unghie, succhiarsi il pollice), tic (motori e vocali), e la balbuzie» scrisse. Tuttavia altre condizioni potrebbero richiedere forme più intense di addestramento all'inversione delle abitudini. «I trattamenti per i problemi di depressione, fumo, gioco d'azzardo, eccetera ricadono

sotto il termine comprensivo di 'terapia cognitivo-comportamentale'» scrisse Dufrene, sottolineando che una sostituzione semplificata di abitudini spesso non è efficace per quei problemi che hanno bisogno di interventi più intensi.

92.

R.G. Nunn, K.S. Newton e P. Faucher, «2.5 Years Follow-up of Weight and Body Mass Index Values in the Weight Control for Life! Program: A Descriptive Analysis», *Addictive Behaviors* 17, 6 (1992), pp. 579-85; D.J. Horne, A.E. White e G.A. Varigos, «A Preliminary Study of Psychological Therapy in the Management of Atopic Eczema», *British Journal of Medical Psychology* 62, 3 (1989), pp. 241-48; T. Deckersbach *et al.*,

«Habit Reversal Versus Supportive Psychotherapy in Tourette's Disorder: A Randomized Controlled Trial and Predictors of Treatment Response», *Behaviour Research and Therapy* 44, 8 (2006), pp. 1079-90; Douglas W. Woods e Raymond G. Miltenberger, «Habit Reversal: A Review of Applications and Variations», *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry* 26, 2 (1995), pp. 123-31; D.W. Woods, C.T. Wetterneck e C.A. Flessner, «A Controlled Evaluation of Acceptance and Commitment Therapy Plus Habit Reversal for Trichotillomania», *Behaviour Research and Therapy* 44, 5 (2006), pp. 639-56.

J.O. Prochaska e C.C. DiClemente, «Stages and Processes of Self-Change in Smoking: Toward an Integrative Model of Change», *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 51, 3 (1983), pp. 390-95; James Prochaska, «Strong and Weak Principles for Progressing from Precontemplation to Action on the Basis of Twelve Problem Behaviors», *Health Psychology* 13 (1994), pp. 47-51; James Prochaska *et al.*, «Stages of Change and Decisional Balance for 12 Problem Behaviors», *Health Psychology* 13 (1994), pp. 39-46; James Prochaska e Michael Goldstein, «Process of Smoking Cessation: Implications for Clinicians», *Clinics in Chest Medicine* 12, 4 (1991), pp. 727-35; James O. Prochaska, John

Norcross e Carlo DiClemente,
*Changing for Good: A
Revolutionary Six-Stage
Program for Overcoming Bad
Habits and Moving Your Life
Positively* Forward,
HarperCollins, New York, 1995.

94.

Devin Gordon, «Coach Till You Drop», *Newsweek*, 2 settembre 2002, p. 48.

95.

Nella corrispondenza di verifica dei dati, Dungy disse che «non lo descriverei come crollare nelle partite importanti. Lo chiamerei non giocare abbastanza bene in situazioni cruciali, non essere capaci di mettere in pratica quelle lezioni quando tutto era nell'incertezza. St Louis aveva uno degli

attacchi più efficaci della storia della NFL. In quella partita sono riusciti a fare un touchdown con circa tre minuti ancora da giocare. Una squadra che segnava quasi trentotto punti a partita ha fatto un touchdown e un field goal contro la difesa, e così non penso proprio che ‘fossero crollati’».

96.

Nella corrispondenza di verifica dei dati, Dungy affermava: «Abbiamo perso di nuovo ai play-off contro Phil, con un'altra brutta prestazione. È stata probabilmente una delle nostre peggiori partite di play-off; per di più circolavano già un sacco di voci, e tutti sapevano che [...] la proprietà aveva intenzione di cambiare allenatore. Credo che in precedenza ci fossero già stati

esempi di sfiducia nel sistema, ma non sono sicuro che in questo caso fosse così. Philadelphia per noi era solo un confronto duro e non siamo riusciti a batterli. E non giocando bene il risultato doveva per forza essere spaventoso. Comunque è stata una delle nostre peggiori partite dalla stagione 1996».

[97.](#)

John W. Traphagan, «Multidimensional Measurement of Religiousness/Spirituality for Use in Health Research in Cross-Cultural Perspective», *Research on Aging* 27 (2005), pp. 387-419. Molti di questi studi usano la scala pubblicata in G.J. Connors *et al.*, «Measure of Religious Background and Behavior for Use in Behavior Change Research», *Psychology*

of Addictive Behaviors 10, 2
(giugno 1996), 90-96.

98.

Sarah Zemore, «A Role for Spiritual Change in the Benefits of 12-Step Involvement», *Alcoholism: Clinical and Experimental Research* 31 (2007), pp. 76s-79s; Lee Ann Kaskutas *et al.*, «The Role of Religion, Spirituality, and Alcoholics Anonymous in Sustained Sobriety», *Alcoholism Treatment Quarterly* 21 (2003), pp. 1-16; Lee Ann Kaskutas *et al.*, «Alcoholics Anonymous Careers: Patterns of AA Involvement Five Years After Treatment Entry», *Alcoholism: Clinical and Experimental Research* 29, 11 (2005), pp. 1983-1990; Lee Ann Kaskutas, «Alcoholics Anonymous

Effectiveness: Faith Meets Science», *Journal of Addictive Diseases* 28, 2 (2009), pp. 145-57; J. Scott Tonigan, W.R. Miller e Carol Schermer, «Atheists, Agnostics, and Alcoholics Anonymous», *Journal of Studies on Alcohol* 63, 5 (2002), pp. 534-54.

99.

Jarrett Bell, «Tragedy Forces Dungy 'To Live in the Present'», *USA Today*, 1° settembre 2006; Ohm Youngmisuk, «The Fight to Live On», *New York Daily News*, 10 settembre 2006; Phil Richards, «Dungy: Son's Death Was a 'Test'», *The Indianapolis Star*, 25 gennaio 2007; David Goldberg, «Tragedy Lessened by Game», *Tulsa World*, 30 gennaio 2007; «Dungy Makes History After Rough Journey»,

Akron Beacon Journal, 5 febbraio 2007; «From Pain, a Revelation», *The New York Times*, luglio 2007; «Son of Colts' Coach Tony Dungy Apparently Committed Suicide», Associated Press, 22 dicembre 2005; Larry Stone, «Colts Take Field with Heavy Hearts», *The Seattle Times*, 25 dicembre 2005; Clifton Brown, «Dungy's Son Is Found Dead; Suicide Suspected», *The New York Times*, 23 dicembre 2005; Peter King, «A Father's Wish», *Sports Illustrated*, febbraio 2007.

Todd F. Heatherton e Patricia A. Nichols, «Personal Accounts of Successful Versus Failed Attempts at Life Change», *Personality and Social Psychology Bulletin* 20, 6

(1994), pp. 664-75.

101.

Sono debitore a Michael Smith, «‘Simple’ Scheme Nets Big Gains for Trio of Defenses», ESPN.com, 26 dicembre 2005.

102.

Michael Silver, «This Time, It’s Manning’s Moment», *Sports Illustrated*, febbraio 2007.

103.

Per i particolari sulla vita di O’Neill e Alcoa, sono debitore a Paul O’Neill per avermi concesso il suo tempo, e a numerosi altri dirigenti di Alcoa. Ho anche attinto informazioni da Pamela Varley, «Vision and Strategy: Paul H. O’Neill at OMB and Alcoa», Kennedy School of Government, 1992; Peter Zimmerman, «Vision

and Strategy: Paul H. O'Neill at OMB and Alcoa Sequel», Kennedy School of Government, 1994; Kim B. Clark e Joshua Margolis, «Workplace Safety at Alcoa (A)», *Harvard Business Review*, 31 ottobre 1999; Steven J. Spear, «Workplace Safety at Alcoa (B)», *Harvard Business Review*, 22 dicembre 1999; Steven Spear, *Chasing the Rabbit: How Market Leaders Outdistance the Competition and How Great Companies Can Catch Up and Win*, McGraw-Hill, New York, 2009; Peter Kolesar, «Vision, Values, and Milestones: Paul O'Neill Starts Total Quality at Alcoa», *California Management Review* 35, 3 (1993), pp. 133-65; Ron Suskind, *The Price of Loyalty: George W. Bush, the White House, and the Education of*

Paul O'Neill, Simon and Schuster, New York, 2004 (trad. it. *I segreti della Casa Bianca*, il Saggiatore, Milano, 2004); Michael Arndt, «How O'Neill Got Alcoa Shining», *BusinessWeek*, febbraio 2001; Glenn Kessler, «O'Neill Offers Cure for Workplace Injuries», *The Washington Post*, 31 marzo 2001; «Pittsburgh Health Initiative May Serve as US Model», Reuters, 31 maggio; S. Smith, «America's Safest Companies: Alcoa: Finding True North», *Occupational Hazards* 64, 10 (2002), p. 53; Thomas A. Stewart, «A New Way to Wake Up a Giant», *Fortune*, ottobre 1990; «O'Neill's Tenure at Alcoa Mixed», Associated Press, 21 dicembre 2000; Leslie Wayne, «Designee Takes a Deft Touch and a Firm Will to

Treasury», *The New York Times*, 16 gennaio 2001; Terence Roth, «Alcoa Had Loss of \$14.7 Million in 4th Quarter», *The Wall Street Journal*, 21 gennaio 1985; Daniel F. Cuff, «Alcoa Hedges Its Bets, Slowly», *The New York Times*, 24 ottobre 1985; «Alcoa Is Stuck as Two Unions Reject Final Bid», *The Wall Street Journal*, 2 giugno 1986; Mark Russell, «Alcoa Strike Ends as Two Unions Agree To Cuts in Benefits and To Wage Freezes», *The Wall Street Journal*, 7 luglio 1986; Thomas F. O'Boyle e Peter Pae, «The Long View: O'Neill Recasts Alcoa with His Eyes Fixed on the Decade Ahead», *The Wall Street Journal*, 9 aprile 1990; Tracey E. Benson, «Paul O'Neill: True Innovation, True Values, True Leadership»,

Industry Week 242, 8 (1993), pp. 24; Joseph Kahn, «Industrialist with a Twist», *The New York Times*, 21 dicembre 2000.

104.

Michael Lewis, «O'Neill's List», *The New York Times*, 12 gennaio 2002; Ron Suskind, *The Price of Loyalty: George W. Bush, the White House, and the Education of Paul O'Neill*, Simon and Schuster, New York, 2004.

105.

In una conversazione di verifica dei dati, O'Neill chiarì che capiva e approvava il paragone tra routine organizzative e abitudini individuali, ma all'epoca non ci aveva pensato esplicitamente. «Posso farvi

riferimento, ma questa idea non è mia» mi disse. In seguito avrebbe riconosciuto routine, quali il programma di costruzione di ospedali, l'Hill-Burton Act, come il risultato di un modello. «La ragione per cui continuavano a costruire era perché l'istinto politico dominante è che portare i finanziamenti nella propria circoscrizione è il modo per essere rieletti, senza curarsi di quante strutture inutili si creano.»

106.

Geoffrey M. Hodgson, «The Nature and Replication of Routines», manoscritto inedito, University of Hertfordshire, 2004,

<http://www.gredeg.cnrs.fr/routines>

107.

In una conversazione di verifica dei dati, O'Neill volle precisare che questi esempi della NASA e dell'Agenzia per la protezione dell'ambiente, anche se illustrativi, non si fondano sulle sue idee o sulle sue esperienze, ma si tratta di esempi indipendenti.

108.

Karl E. Weick, «Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems», *American Psychologist* 39 (1984), pp. 40-49.

109.

<http://www.epa.gov/history/topic>

110.

In una conversazione di verifica dei dati O'Neill precisò di credere che le promozioni e i

premi non avrebbero dovuto essere legati alla sicurezza dei lavoratori, non più di quanto avrebbero dovuto essere legati all'onestà. Piuttosto la sicurezza è un valore che ogni lavoratore di Alcoa dovrebbe accogliere, indipendentemente dai premi. «È come dire: 'Vogliamo pagare di più le persone se non mentono', il che suggerisce che va bene mentire un po', perché ti pagheremo un po' meno.» È però importante osservare che in alcune interviste di quel periodo, altri dirigenti di Alcoa dissero che era ampiamente noto che le promozioni riguardavano solo quei dipendenti che erano impegnati nella sicurezza, e che la promessa di promozione serviva da ricompensa, anche se non era questa l'intenzione di O'Neill.

In una conversazione di verifica dei dati, O'Neill chiarì che all'epoca non conosceva il concetto di «circolo dell'abitudine». Non pensava necessariamente a questi programmi come alla realizzazione di una norma per le abitudini, anche se in retrospettiva riconosceva come i suoi sforzi fossero allineati con le ricerche più recenti volte a spiegare come emergono le abitudini organizzative.

P. Callaghan, «Exercise: A Neglected Intervention in Mental Health Care?», *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* 11 (2004), pp. 476-83; S.N. Blair, «Relationships Between Exercise or Physical

Activity and Other Health Behaviors», *Public Health Reports* 100 (2009), pp. 172-80; K.J. Van Rensburg, A. Taylor e T. Hodgson, «The Effects of Acute Exercise on Attentional Bias Toward Smoking-Related Stimuli During Temporary Abstinence from Smoking», *Addiction* 104, 11 (2009), pp. 1910-17; E.R. Ropelle *et al.*, «IL-6 and IL-10 Anti-inflammatory Activity Links Exercise to Hypothalamic Insulin and Leptin Sensitivity Through IKKb and ER Stress Inhibition», *PLoS Biology* 8, 8 (2010); P.M. Dubbert, «Physical Activity and Exercise: Recent Advances and Current Challenges», *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 70 (2002), pp. 526-36; C. Quinn, «Training as

Treatment», *Nursing Standard* 24 (2002), pp. 18-19.

[113.](#)

S.K. Hamilton e J.H. Wilson, «Family Mealtimes: Worth the Effort?», *Infant, Child, and Adolescent Nutrition* 1 (2009), pp. 346-50; American Dietetic Association, «Eating Together as a Family Creates Better Eating Habits Later in Life», ScienceDaily.com, 4 settembre 2007.

[114.](#)

Richard Layard, *Happiness: Lessons from a New Science*, Penguin Press, New York, 2005; Daniel Nettle, *Happiness: The Science Behind Your Smile*, Oxford University Press, Oxford, 2005; Marc Ian Barasch, *Field Notes on the*

Compassionate Life: A Search for the Soul of Kindness, Rodale, Emmaus, PA, 2005; Alfie Kohn, *Unconditional Parenting: Moving from Rewards and Punishments to Love and Reason*, Atria Books, New York, 2005 (trad. it. *Amarli senza se e senza ma: dalla logica dei premi e delle punizioni a quella dell'amore e della ragione*, Il leone verde, Torino, 2010); P. Alex Linley e Stephen Joseph (a cura di), *Positive Psychology in Practice*, Wiley, Hoboken, NJ, 2004.

[115.](#)

Sono debitore a Bob Bowman, che ha profuso il suo tempo e il suo aiuto per farmi comprendere l'allenamento di Phelps; devo anche le mie informazioni a

Michael Phelps e Alan Abrahamson, *No Limits: The Will to Succeed*, Free Press, New York, 2009 (trad. it. *No limits. Volere è vincere*, Mondadori, Milano, 2009); Michael Phelps e Brian Cazeneuve, *Beneath the Surface*, Sports Publishing LLC, Champaign, IL, 2008; Bob Schaller, *Michael Phelps: The Untold Story of a Champion*, St Martin's Griffin, New York, 2008; Karen Crouse, «Avoiding the Deep End When It Comes to Jitters», *The New York Times*, 26 luglio 2009; Mark Levine, «Out There», *The New York Times*, 3 agosto 2008; Eric Adelson, «And After That, Mr Phelps Will Leap a Tall Building in a Single Bound», ESPN.com, 28 luglio 2008; Sean Gregory, «Michael Phelps: A Real

GOAT», *Time*, 13 agosto 2008;
Norman Frauenheim, «Phelps
Takes 4th, 5th Gold Medals»,
The Arizona Republic, 12
agosto 2008.

116.

Karl E. Weick, «Small Wins:
Redefining the Scale of Social
Problems», *American
Psychologist* 39 (1984), pp. 40-
49.

117.

Small Wins – The Steady
Application of a Small
Advantage», Center for Applied
Research, 1998,
<http://www.cfar.com/Documents/>

118.

Per maggiori particolari su
questo fatto, si veda il
bellissimo servizio di Alix
Spiegel, «81 Words», trasmesso

in *This American Life*, 18
gennaio 2002,
<http://www.thisamericanlife.org/>

119.

Malcolm Spector e John I.
Kitsuse, *Constructing Social
Problems*, Transaction
Publishers, New Brunswick, NJ,
2001.

120.

Phelps e Abrahamson, *No
Limits*.

121.

Per un approfondimento sul tema
delle abitudini e dei nuotatori
olimpici, si veda Daniel
Chambliss, «The Mundanity of
Excellence», *Sociological
Theory* 7 (1989), pp. 70-86.

122.

Discorso di Paul O'Neill al

Juran Center, Carlson School of Management, University of Minnesota, Minneapolis, 25 giugno 2002.

123.

Infant Mortality Rates, 1950-2005»,
<http://www.infoplease.com/ipa/>
William H. Berentsen, «German Infant Mortality 1960-1980», *Geographical Review* 77 (1987), pp. 157-70; Paul Norman *et al.*, «Geographical Trends in Infant Mortality: England and Wales, 1970-2006», *Health Statistics Quarterly* 40 (2008), pp. 18-29.

124.

World Bank, World Development Indicators. In un'e-mail di verifica dei dati, O'Neill scrisse: «Questo è giusto, ma

non direi che è merito mio se la nostra società ha fatto un lavoro migliore per ridurre la mortalità infantile».

[125.](#)

T.A. Wadden, M.L. Butryn e C. Wilson, «Lifestyle Modification for the Management of Obesity», *Gastroenterology* 132 (2007), pp. 2226-38.

[126.](#)

J.F. Hollis *et al.*, «Weight Loss During the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Trial», *American Journal of Preventative Medicine* 35 (2008), pp. 118-26. Si vedano anche L.P. Svetkey *et al.*, «Comparison of Strategies for Sustaining Weight Loss, the Weight Loss Maintenance Randomized

Controlled Trial», *JAMA* 299 (2008), pp. 1139-48; A. Fitch e J. Bock, «Effective Dietary Therapies for Pediatric AM Obesity Treatment», *Reviews in Endocrine and Metabolic Disorders* 10 (2009), pp. 231-36; D. Engstrom, «Eating Mindfully and Cultivating Satisfaction: Modifying Eating Patterns in a Bariatric Surgery Patient», *Bariatric Nursing and Surgical Patient Care* 2 (2007), pp. 245-50; J.R. Peters *et al.*, «Eating Pattern Assessment Tool: A Simple Instrument for Assessing Dietary Fat and Cholesterol Intake», *Journal of the American Dietetic Association* 94 (1994), pp. 1008-13; S.M. Rebro *et al.*, «The Effect of Keeping Food Records on Eating Patterns», *Journal of the American*

Dietetic Association 98 (1998), pp. 1163-65.

[127.](#)

Per altri studi sulla perdita di peso, si vedano R.R. Wing e James O. Hill, «Successful Weight Loss Maintenance», *Annual Review of Nutrition* 21 (2001), pp. 323-41; M.L. Klem *et al.*, «A Descriptive Study of Individuals Successful at Long-Term Maintenance of Substantial Weight Loss», *American Journal of Clinical Nutrition* 66 (1997), pp. 239-46; M.J. Mahoney, N.G. Moura e T.C. Wade, «Relative Efficacy of Self-Reward, Self-Punishment, and Self-Monitoring Techniques for Weight Loss», *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 40 (1973), pp. 404-7; M.J. Franz *et al.*, «Weight

Loss Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis of Weight-Loss Clinical Trials with a Minimum 1-Year Follow-up», *Journal of the American Dietetic Association* 107 (2007), pp. 1755-67; A. DelParigi *et al.*, «Successful Dieters Have Increased Neural Activity in Cortical Areas Involved in the Control of Behavior», *International Journal of Obesity* 31 (2007), pp. 440-48.

[128.](#)

Jonah Lehrer, «The Truth About Grit», *The Boston Globe*, 2 agosto 2009.

[129.](#)

A.L. Duckworth *et al.*, «Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals», *Journal of*

Personality and Social Psychology 92 (2007), pp. 1087-1101.

130.

La permanenza di O'Neill al Tesoro non è stata così fortunata come la sua carriera in Alcoa. Quasi immediatamente dopo aver assunto l'incarico cominciò a interessarsi di alcune questioni chiave, fra cui la sicurezza sul lavoro, la creazione di posti di lavoro, la responsabilità dei dirigenti e, tra le altre iniziative, la lotta contro la povertà in Africa. Tuttavia l'attività politica di O'Neill non era in linea con quella del presidente Bush: il segretario era contrario alla politica di tagli alle tasse proposti da Bush. Alla fine del 2002 gli venne chiesto di dimettersi. «Quello che pensavo

fosse giusto per una politica economica era il contrario di quello che voleva la Casa Bianca» mi raccontò O'Neill. «Non è la cosa migliore per un segretario al Tesoro, e così mi hanno liquidato.»

[131.](#)

J.P. Tangney, R.F. Baumeister e A.L. Boone, «High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success», *Journal of Personality* 72, 2 (2004), pp. 271-324; Paul Karoly, «Mechanisms of Self-Regulation: A Systems View», *Annual Review of Psychology* 44 (1993), pp. 23-52; James J. Gross, Jane M. Richards e Oliver P. John, «Emotional Regulation in Everyday Life», in *Emotion Regulation in*

Families: Pathways to Dysfunction and Health, a cura di Douglas K. Snyder, Jeffrey A. Simpson e Jan N. Hughes, American Psychological Association, Washington, DC, 2006; Katleen De Stobbeleir, Susan Ashford e Dirk Buyens, «From Trait and Context to Creativity at Work: Feedback-Seeking Behavior as a Self-Regulation Strategy for Creative Performance», Vlerick Leuven Gent Working Paper Series, 17 settembre 2008; Babette Raabe, Michael Frese e Terry A. Beehr, «Action Regulation Theory and Career Self-Management», *Journal of Vocational Behavior* 70 (2007), pp. 297-311; Albert Bandura, «The Primacy of Self-Regulation in Health Promotion», *Applied Psychology* 54 (2005), pp. 245-

54; Robert G. Lord *et al.*, «Self-Regulation at Work», *Annual Review of Psychology* 61 (2010), pp. 543-68; Colette A. Frayne e Gary P. Latham, «Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management of Attendance», *Journal of Applied Psychology* 72 (1987), pp. 387-92; Colette Frayne e J.M. Geringer, «Self-Management Training for Improving Job Performance: A Field Experiment Involving Salespeople», *Journal of Applied Psychology* 85 (2000), pp. 361-72.

[132.](#)

Angela L. Duckworth e Martin E.P. Seligman, «Self-Discipline Outdoes IQ in Predicting Academic Performance of Adolescents», *Psychological*

Le informazioni sui metodi di addestramento Starbucks derivano da numerose interviste e dai materiali per la formazione della compagnia. Le informazioni sui materiali per la formazione proviene da copie fornite da dipendenti Starbucks e verbali giudiziari, tra cui i seguenti documenti e manuali di formazione Starbucks interni: *Starbucks Coffee Company Partner Guide, US Store Version; Learning Coach Guide; In-Store Learning Coaches Guide; Shift Supervisor Learning Journey; Retail Management Training; Supervisory Skills Facilitator Guide; Supervisory Skills Partner Workbook; Shift*

Supervisor Training: Store Manager's Planning and Coaches Guide; Managers' Guide: Learning to Lead, Level One and Two; Supervisory Skills: Learning to Lead Facilitators Guide; First Impressions Guide; Store Manager Training Plan/Guide; District Manager Training Plan/Guide; Partner Resources Manual; Values Walk. In una dichiarazione in risposta a domande di verifica dei dati, un rappresentante Starbucks scrisse: «Nella revisione, ci sembra di capire che il suo discorso generale è incentrato sull'intelligenza emotiva (EQ) e che noi attiriamo partner che hanno bisogno di uno sviluppo in quest'area – questo non è vero nel suo complesso. È importante osservare che il 70

per cento dei partner negli Stati Uniti sono studenti e hanno a disposizione molti modi per apprendere nella loro esperienza di vita. Quello che fornisce Starbucks – e i partner sono portati a entrare nella nostra azienda per questo – è un ambiente che è in armonia con i loro valori, un luogo dove essere parte di qualcosa di più grande (come una comunità), un approccio che si focalizza sulla soluzione dei problemi con esempi concreti e non con la teoria e una maniera efficace di fornire un servizio ispirato». La compagnia aggiungeva: «Vorremmo osservare che, come parte della nostra Visione del servizio ai clienti, i nostri partner sono completamente fidati e abilitati a far uso del loro migliore discernimento.

Crediamo che questo livello di fiducia e di responsabilità sia unico, e che i partner siano all'altezza della situazione se li trattiamo con rispetto».

134.

Harriet Mischel e Walter Mischel, «The Development of Children's Knowledge of Self-Control Strategies», *Child Development* 54 (1983), pp. 603-19; W. Mischel, Y. Shoda e M.I. Rodriguez, «Delay of Gratification in Children», *Science* 244 (1989), pp. 933-38; Walter Mischel *et al.*, «The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification», *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (1988), pp. 687-96; J. Metcalfe e W. Mischel, «A

Hot/Cool-System Analysis of Delay of Gratification: Dynamics of Will Power», *Psychological Review* 106 (1999), pp. 3-19; Jonah Lehrer, «The Secret of Self Control», *The New Yorker*, 18 maggio 2009.

[135.](#)

In un'e-mail di verifica dei dati, Muraven scriveva: «Parte della ricerca suggerisce che i problemi coniugali hanno origine da un ridotto livello di autocontrollo e che l'esaurimento contribuisce a risultati scarsi quando le coppie stanno discutendo di difficili problemi di relazione. Parimenti, abbiamo scoperto che, nei giorni che richiedono più autocontrollo della media, è più probabile che le persone

perdano il controllo sul bere. C'è anche una ricerca che suggerisce che gli individui esauriti prendono decisioni più mediocri degli individui non esauriti. Queste scoperte possono essere estese alla spiegazione delle relazioni extraconiugali o degli errori dei medici, ma non è stato direttamente dimostrato che ci sia una relazione causale».

[136.](#)

Roy F. Baumeister *et al.*, «Ego-Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?», *Journal of Personality and Social Psychology* 18 (1998), pp. 130-50; R.F. Baumeister, M. Muraven e D.M. Tice, «Self-Control as a Limited Resource: Regulatory Depletion Patterns», *Psychological Bulletin* 126

(1998), pp. 247-59; R.F. Baumeister, M. Muraven e D.M. Tice, «Longitudinal Improvement of Self-Regulation Through Practice: Building Self-Control Strength Through Repeated Exercise», *Journal of Social Psychology* 139 (1999), pp. 446-57; R.F. Baumeister, M. Muraven e D.M. Tice, «Ego Depletion: A Resource Model of Volition, Self-Regulation, and Controlled Processing», *Social Cognition* 74 (2000), pp. 1252-65; Roy F. Baumeister e Mark Muraven, «Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?», *Psychological Bulletin* 126 (2000), pp. 247-59; si vedano anche M.S. Hagger *et al.*, «Ego Depletion and the Strength Model of Self-Control: A Meta-Analysis»,

Psychological Bulletin 136 (2010), pp. 495-25; R.G. Baumeister, K.D. Vohs e D.M. Tice, «The Strength Model of Self-Control», *Current Directions in Psychological Science* 16 (2007), pp. 351-55; M.I. Posne e M.K. Rothbart, «Developing Mechanisms of Self-Regulation», *Development and Psychopathology* 12 (2000), pp. 427-41; Roy F. Baumeister e Todd F. Heatherton, «Self-Regulation Failure: An Overview», *Psychological Inquiry* 7 (1996), pp. 1-15; Kathleen D. Vohs *et al.*, «Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative», *Journal of Personality and Social*

Psychology 94 (2008), pp. 883-98; Daniel Romer *et al.*, «Can Adolescents Learn Self-Control? Delay of Gratification in the Development of Control over Risk Taking», *Prevention Science* 11 (2010), pp. 319-30. In un'e-mail di verifica dei dati, Muraven scrive: «La nostra ricerca suggerisce che le persone spesso non si accorgono nemmeno di essere esaurite e che il primo atto di autocontrollo ha influito su di loro. Invece, esercitare l'autocontrollo spinge le persone a essere meno disposte a dedicare sforzi a successivi tentativi di autocontrollo (in ultima analisi questa è una teoria motivazionale, non cognitiva). [...] Perfino dopo le giornate più sfibranti non si urina sul pavimento. Inoltre questo

suggerisce l'aspetto motivazionale della teoria – che mancano della motivazione per costringersi a fare cose che per loro sono meno importanti. Mi rendo conto che può sembrare come spaccare il capello in quattro, ma è importante capire che l'autocontrollo non fallisce perché non si riesce a fare appello a tutte le risorse che servono a una persona. Fallisce invece perché lo sforzo sembra troppo grande per la ricompensa. Semplicemente non voglio che il prossimo assassino dica che era esaurito al punto di non potersi controllare».

[137.](#)

Megan Oaten e K. Cheng, «Longitudinal Gains in Self-Regulation from Regular Physical Exercise», *Journal of*

Health Psychology 11 (2006), pp. 717-33. Si veda anche Roy F. Baumeister *et al.*, «Self-Regulation and Personality: How Interventions Increase Regulatory Success, and How Depletion Moderates the Effects of Traits on Behavior», *Journal of Personality* 74 (2006), pp. 1773-1801.

[138.](#)

Megan Oaten e K. Cheng, «Improvements in Self-Control from Financial Monitoring», *Journal of Economic Psychology* 28 (2007), pp. 487-501.

[139.](#)

Roy F. Baumeister *et al.*, «Self-Regulation e Personality».

[140.](#)

Ibid.

141.

Per una selezione dell'affascinante lavoro di Heatherton, si veda «Todd F. Heatherton, Ph.D.», <http://www.dartmouth.edu/~heatl> (ultima modifica 30 giugno 2009).

142.

Lehrer, «The Secret of Self Control», *cit.*

143.

In un'e-mail di verifica dei dati, Heatherton approfondiva questa idea: «Esattamente come il cervello faccia questo è in qualche maniera oscuro, anche se proporrei che queste persone sviluppino meglio i centri del controllo frontali a scapito dei centri di gratificazione subcorticali [...] L'esercizio ripetuto contribuisce a rafforzare

il ‘muscolo’ (anche se chiaramente non è un muscolo, più probabilmente è un migliore controllo corticale prefrontale o lo sviluppo di un’estesa rete di regioni del cervello coinvolte nel controllo del comportamento)». Per altre informazioni, si veda Todd F. Heatherton e Dylan D. Wagner, «Cognitive Neuroscience of Self-Regulation Failure», *Trends in Cognitive Sciences* 15 (2011), pp. 132-39.

[144.](#)

In un’e-mail di verifica dei dati, un portavoce di Starbucks scriveva: «Al momento Starbucks offre sconti presso molti fitness club del paese. Crediamo che questa discussione dovrebbe vertere di più intorno alla salute

complessiva e alle opzioni di benessere fornite ai nostri partner piuttosto che concentrarsi specificatamente sull'iscrizione a una palestra. Sappiamo che i nostri partner vogliono trovare dei modi per stare bene e continuiamo a cercare programmi che li metteranno in condizione di farlo».

145.

Michael Herriman *et al.*, «A Crack in the Mug: Can Starbucks Mend It?», *Harvard Business Review*, ottobre 2008.

146.

Sheina Orbell e Paschal Sheeran, «Motivational and Volitional Processes in Action Initiation: A Field Study of the Role of Implementation

Intentions», *Journal of Applied Social Psychology* 30, 4 (aprile 2000), pp. 780-97.

In una dichiarazione di verifica dei dati un portavoce di Starbucks scriveva: «Valutando complessivamente, tuttavia, dovremmo sostenere che ogni lavoro è stressante. Come ho detto sopra, uno degli elementi chiave della nostra Visione del servizio dei clienti è che ogni partner è padrone del modo di trattare il cliente. Questa responsabilità fa sapere ai partner che l'azienda si fida di loro per risolvere dei problemi e contribuisce a creare un clima di fiducia per gestire con successo questi momenti».

Questi particolari sono stati confermati con dipendenti e dirigenti Starbucks. In una dichiarazione di verifica dei

dati, tuttavia, un portavoce di Starbucks scrisse: «Questa non è un'informazione accurata». Il portavoce si rifiutò di concedere ulteriori particolari.

149.

In una dichiarazione di verifica dei dati, un portavoce di Starbucks scriveva: «Se da un lato questo riferimento non è certamente scorretto o sbagliato, LATTE non fa più parte da molto tempo della nostra formazione. In realtà, ci stiamo allontanando da passi più prescrittivi come LATTE e stiamo ampliando il nostro orizzonte per mettere in grado i nostri partner di impegnarsi nella risoluzione dei problemi per affrontare le molte e particolari questioni che possono sorgere nei nostri

locali. Questo modello dipende molto da un addestramento continuo ed efficace da parte di addetti al controllo turni, direttori di locale e di distretto».

150.

In una dichiarazione di verifica dei dati, un portavoce di Starbucks scriveva: «Valutando complessivamente, noi ci sforziamo di fornire strumenti e formazione sulle abilità e i comportamenti per dare un servizio di alta classe a tutti i clienti in ogni loro visita. Vorremmo notare tuttavia che, allo stesso modo di LATTE (e per le stesse ragioni), noi non usiamo ufficialmente Connetti, Scopri e Rispondi».

151.

Constance L. Hays, «These Days

the Customer Isn't Always Treated Right», *The New York Times*, 23 dicembre 1998.

152.

Le informazioni su Schultz vengono da Adi Ignatius, «We Had To Own the Mistakes», *Harvard Business Review*, luglio-agosto 2010; William W. George e Andrew N. McLean, «Howard Schultz: Building Starbucks Community (A)», *Harvard Business Review*, giugno 2006; Koehn, Besharov e Miller, «Starbucks Coffee Company in the 21st Century», *Harvard Business Review*, giugno 2008; Howard Schultz e Dori Jones Yang, *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*, Hyperion, New York, 1997; Taylor Clark, *Starbucked:*

A Double Tall Tale of Caffeine, Commerce, and Culture, Little, Brown, New York, 2007; Howard Behar, *It's Not About the Coffee: Lessons on Putting People First from a Life at Starbucks*, Portfolio Trade, New York, 2009; John Moore, *Tribal Knowledge*, Kaplan, New York, 2006; Bryant Simon, *Everything but the Coffee: Learning About America from Starbucks*, University of California Press, Berkeley, 2009. In una dichiarazione di verifica dei dati, un portavoce di Starbucks scriveva: «Sebbene la storia nel suo complesso sia in larga misura corretta, buona parte dei dettagli non lo è o non può essere verificata». Il portavoce si rifiutò di spiegare nel dettaglio che cosa fosse scorretto o di fornire altri

M. Muraven, M. Gagné e H. Rosman, «Helpful Self-Control: Autonomy Support, Vitality, and Depletion», *Journal of Experimental and Social Psychology* 44, 3 (2008), pp. 573-85. Si vedano anche Mark Muraven, «Practicing Self-Control Lowers the Risk of Smoking Lapse», *Psychology of Addictive Behaviors* 24, 3 (2010), pp. 446-52; Brandon J. Schmeichel e Kathleen Vohs, «Self-Affirmation and Self-Control: Affirming Core Values Counteracts Ego Depletion», *Journal of Personality and Social Psychology* 96, 4 (2009), pp. 770-82; Mark Muraven, «Autonomous Self-Control Is Less Depleting», *Journal of*

Research in Personality 42, 3 (2008), pp. 763-70; Mark Muraven, Dikla Shmueli e Edward Burkley, «Conserving Self-Control Strength», *Journal of Personality and Social Psychology* 91, 3 (2006), pp. 524-37; Ayelet Fishbach, «The Dynamics of Self-Regulation», in *11th Sydney Symposium of Social Psychology*, Psychology Press, New York, 2001; Tyler F. Stillman *et al.*, «Personal Philosophy and Personnel Achievement: Belief in Free Will Predicts Better Job Performance», *Social Psychological and Personality Science* 1 (2010), pp. 43-50; Mark Muraven, «Lack of Autonomy and Self-Control: Performance Contingent Rewards Lead to Greater Depletion», *Motivation and*

Emotion 31, 4 (2007), pp. 322-30.

154.

Lo studio, all'epoca della stesura di questo libro, non era ancora stato pubblicato e mi è stato comunicato a condizione che non fossero rivelati i nomi degli autori. Tuttavia ulteriori particolari sugli studi riguardo alla responsabilizzazione dei dipendenti si possono trovare in C.O. Longenecker, J.A. Scazzero e T.T. Standfield, «Quality Improvement Through Team Goal Setting, Feedback, and Problem Solving: A Field Experiment», *International Journal of Quality and Reliability Management* 11, 4 (1994), pp. 45-52; Susan G. Cohen e Gerald E. Ledford, «The Effectiveness of Self-

Managing Teams: A Quasi-Experiment», *Human Relations* 47, 1 (1994), pp. 13-43; Ferris, Rosen e Barnum, *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Publishers, Cambridge, MA, 1995; Linda Honold, «A Review of the Literature on Employee Empowerment», *Empowerment in Organizations* 5, 4 (1997), pp. 202-12; Thomas C. Powell, «Total Quality Management and Competitive Advantage: A Review and Empirical Study», *Strategic Management Journal* 16 (1995), pp. 15-37.

155.

I particolari di questo caso provengono da diverse fonti, fra cui interviste con i professionisti coinvolti, testimoni della sala operatoria e del pronto

soccorso, e resoconti e documenti pubblicati dal Rhode Island Department of Health. Questi documenti comprendono decisioni consensuali pubblicate dal Rhode Island Department of Health; Statement of Deficiencies and Plan of Correction, Rhode Island Hospital, 8 agosto 2007; Felicia Mello, «Wrong-Site Surgery Case Leads To Probe», *The Boston Globe*, 4 agosto 2007; Felice Freyer, «Doctor to Blame in Wrong-Side Surgery, Panel Says», *The Providence Journal*, 14 ottobre 2007; Felice Freyer, «R.I. Hospital Cited for Wrong-Side Surgery», *The Providence Journal*, 3 agosto 2007; «Doctor Disciplined for Wrong-Site Brain Surgery», Associated Press, 3 agosto 2007; Felice Freyer, «Surgeon Relied on

Memory, Not CT Scan», *The Providence Journal*, 24 agosto 2007; Felicia Mello, «Wrong-Site Surgery Case Leads to Probe 2nd Case of Error at RI Hospital This Year», *The Boston Globe*, 4 agosto 2007; «Patient Dies After Surgeon Operates on Wrong Side of Head», Associated Press, 23 agosto 2007; «Doctor Back to Work After Wrong-Site Brain Surgery», Associated Press, 14 ottobre 2007; Felice Freyer, «RI Hospital Fined After Surgical Error», *The Providence Journal*, 27 novembre 2007.

156.

I resoconti di questo caso sono stati narrati da una molteplicità di fonti, e alcune versioni dei fatti differiscono l'una dall'altra. Tali differenze, dove

necessario, sono state descritte nelle note.

157.

<http://www.rhodeislandhospital.org>

158.

Mark Pratt, «Nurses Rally on Eve of Contract Talks», Associated Press, 22 giugno 2000; «Union Wants More Community Support During Hospital Contract Dispute», Associated Press, 25 giugno 2000; «Nurses Say Staff Shortage Hurting Patients», Associated Press, 31 agosto 2000; «Health Department Surveyors Find Hospitals Stressed», Associated Press, 18 novembre 2001; «RI Hospital Union Delivers Strike Notice», Associated Press, 20 giugno 2000.

Un portavoce del Rhode Island Hospital dichiarò: «Lo sciopero non riguardava i rapporti tra medici e infermieri, ma verteva sugli stipendi e le norme sul lavoro. Gli straordinari obbligatori sono una pratica comune negli ospedali sindacalizzati in tutto il paese. Non so se ci fossero cartelli con quegli slogan durante le trattative sindacali del 2000, ma, se così fosse, si sarebbero riferiti agli straordinari obbligatori, non ai rapporti tra medici e infermieri».

American Academy of
Orthopaedic Surgeons Joint
Commission Guidelines,
<http://www3.aaos.org/member/sa>

RIDH Statement of Deficiencies and Plan of Correction, 7 agosto 2007.

162.

Il Rhode Island Hospital ha dichiarato che alcuni di questi particolari non sono corretti, e si è riferito alla Statement of Deficiencies e al Plan of Correction, 7 agosto 2007. Il documento recita: «Non ci sono prove nella cartella clinica che l'infermiere specializzato, alle dipendenze del neurochirurgo, abbia ricevuto, o tentato di ottenere, le necessarie informazioni sulla tomografia del paziente [...] per confermare il lato esatto dell'emorragia e [*sic*] prima di avere il modulo di consenso firmato per l'intervento di craniotomia [...] la cartella clinica indica che il

consenso all'operazione fu ottenuto da un infermiere che affiancava il neurochirurgo reperibile. Sebbene il consenso all'operazione indichi che la procedura da eseguire era 'craniotomia destra e asportazione di ematoma subdurale', il lato (destro) non era inizialmente citato nel modulo di consenso. Un colloquio dell'8 febbraio 2007 tenuto alle due e cinque pomeridiane con il direttore della Chirurgia perioperativa ha mostrato che il paziente [...] fu trasportato dal pronto soccorso con un consenso firmato all'operazione incompleto (quanto al lato). L'infermiera di sala notò che nel consenso all'operazione firmato non era inclusa la posizione della craniotomia come richiesto dalla

politica dell'ospedale. L'infermiera ha poi rivelato che la posizione dell'intervento di craniotomia fu aggiunto in seguito dal neurochirurgo, in sala operatoria, dopo essere stato da lei interrogato riguardo alla posizione dell'intervento». In una dichiarazione successiva, il Rhode Island Hospital ha scritto che il chirurgo «e il suo assistente portarono a termine l'intervento di neurochirurgia, fu preparata di nuovo la sala operatoria, e quando ormai erano in corridoio, pronti a rientrare, l'infermiera di sala vide che il modulo di consenso non comprendeva la posizione dell'intervento e lo disse al [chirurgo]. Il medico prese il modulo di consenso e ci scrisse sopra 'destra'».

In una lettera inviata in risposta a domande di verifica dei dati, il medico implicato in questo caso ha contraddetto o messo in dubbio alcuni dei fatti descritti in questo capitolo. Il medico ha scritto che l'infermiera in questo caso non era preoccupata che il chirurgo operasse dalla parte sbagliata. L'attenzione dell'infermiera era concentrata su questioni burocratiche. Il medico ha asserito che l'infermiera non aveva messo in dubbio la sua competenza o la sua precisione. L'infermiera non gli aveva chiesto di rivedere i filmati, almeno stando alle parole del medico. Il medico ha detto di aver chiesto all'assistente di trovare la famiglia per vedere se fosse possibile «rifare correttamente

il modulo di consenso», e non il contrario. Non essendo stata rintracciata la famiglia, il medico aveva chiesto chiarimenti all'infermiere circa la procedura per migliorare la documentazione. L'infermiere, secondo il medico, aveva detto di non essere sicuro, e di conseguenza il medico aveva deciso di «mettere una correzione sul modulo di consenso e scrivere un'osservazione sulla cartella in cui spiegava che dovevamo procedere». Il medico ha detto di non aver mai imprecato e che non era eccitato.

Il Rhode Island Hospital, interrogato su questo resoconto dei fatti, ha dichiarato che non era accurato e ha fatto riferimento alla Statement of Deficiencies and Plan of

Correction, 7 agosto 2007.
L'ospedale dichiara: «Risulta dalle nostre ricerche che nessuno ha detto di aver sentito [il chirurgo] dichiarare che il paziente stava per morire».

«Le citazioni che riferiscono di eccitazione e irritazione da parte mia, e anche che avrei imprecato, sono del tutto inesatte» ha scritto il medico. «Ero calmo e professionale. Ho mostrato emozione solo per un breve istante quando mi sono reso conto di aver cominciato dalla parte sbagliata. Il grosso problema era che non avevamo filmati da vedere durante l'operazione [...] Non avere filmati da vedere durante l'intervento implica negligenza da parte dell'ospedale; tuttavia non avevamo altra scelta se non di procedere senza i filmati.»

Il Rhode Island Hospital ha risposto che l'istituzione «non può fare commenti sulla dichiarazione [del chirurgo] ma ha osservato che l'ospedale presumeva che i chirurghi vedessero i filmati mentre eseguivano l'operazione se il caso presentava dei dubbi. Dopo questo fatto l'ospedale ha dato ordine di rendere disponibili i filmati al team della sala operatoria». In una seconda dichiarazione, l'ospedale scrive che il chirurgo «non ha imprecato durante questo colloquio. L'infermiere ha detto che [il chirurgo] non aveva ricevuto una risposta dal pronto soccorso e che l'infermiere aveva trascorso parecchi minuti in reparto per cercare di rintracciare la persona giusta. L'infermiere specializzato ha

invece dichiarato di aver ricevuto una risposta dal medico del pronto soccorso. Tuttavia, l'infermiera anestesista aveva bisogno di sapere quali farmaci erano stati dati al paziente al pronto soccorso, e allora l'infermiere si era messo a sfogliare la cartella alla ricerca di tale informazione».

Il Rhode Island Board of Medical Licensure and Discipline, in una decisione consensuale, scrive che il medico «non ha fatto un'accurata valutazione della posizione dell'ematoma prima di eseguire l'asportazione chirurgica». Il dipartimento della Salute ha trovato che «una prima revisione dell'incidente rivela che le sicurezze chirurgiche dell'ospedale sono lacunose e che alcune regole non sono state

seguite».

I rappresentanti sia del Comitato che del dipartimento della Salute hanno rifiutato ulteriori commenti.

164.

In una dichiarazione, un rappresentante del Rhode Island Hospital scrive: «Credo che [il chirurgo] fosse il solo ad aver notato che non c'era l'emorragia – ci sono varie versioni riguardo a ciò che aveva detto quella volta. Chiese di rivedere i filmati, confermò l'errore e si procedette a chiudere e a eseguire l'operazione sulla parte giusta. Eccetto che per i commenti del [chirurgo], lo staff ha detto che la sala era molto tranquilla una volta che si erano resi conto dell'errore».

In una lettera il medico, rispondendo a domande di verifica dei dati, ha scritto che «nessuno ha asserito che questo errore è costato la vita al [paziente]. La famiglia non ha mai reclamato un danno tanatologico, e anzi mi hanno espresso personalmente la loro gratitudine per avergli salvato la vita quel giorno. Complessivamente, l'ospedale e l'infermiere specializzato hanno pagato una quota superiore alla mia per un risarcimento di 140.000 dollari». Il Rhode Island Hospital, interrogato su questa versione, ha declinato ogni commento.

Quanto riferito nel presente capitolo si basa sulle interviste

con numerosi dipendenti del Rhode Island Hospital che furono coinvolti nell'incidente. Alcuni di loro fornirono versioni diverse dell'accaduto. Per i particolari sulle dichiarazioni dei portavoce dell'ospedale e del chirurgo implicato si vedano le note.

167.

R.R. Nelson e S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA, 1982.

168.

R.R. Nelson, S.G. Winter, «The Schumpeterian Tradeoff Revisited», *The American Economic Review* 72 (1982), pp. 114-32. Scrive Winter, in una nota in risposta a domande

di verifica dei dati: «Il ‘compromesso schumpeteriano’ (soggetto di un articolo del 1982 su *The American Economic Review* e di un capitolo affine, il 14, sul nostro libro) era solo un aspetto del progetto, e non una delle sue radici. Nelson e io discutevamo di una serie di questioni sul cambiamento tecnologico, la crescita economica e il comportamento delle aziende ben prima del 1982, ben prima cioè che ci trovassimo insieme a Yale, e in particolare al RAND nel 1966-68. Nelson arrivò a Yale nel 1968; io quell’anno andavo in Michigan e sarei arrivato a Yale nel 1976. Cominciammo a preparare i primi spunti per il libro del 1982 fin dal 1967, e avevamo cominciato a pubblicare opere collegate

all'argomento nel 1973 [...] In breve, mentre l'influsso 'schumpeteriano' è ovviamente forte, l'aspetto particolare del 'compromesso schumpeteriano' non lo è».

169.

Per una rassegna delle ricerche successive, si vedano M.C. Becker, «Organizational Routines: A Review of the Literature», *Industrial and Corporate Change* 13 (2004), pp. 643-78; Marta S. Feldman, «Organizational Routines as a Source of Continuous Change», *Organization Science* 11 (2000), pp. 611-29.

170.

Scrive Winter, in una nota in risposta a domande di verifica dei dati: «Non c'era un gran

lavoro empirico da parte mia, e ancora meno era quello pubblicato – essendo più Nelson a trattare gli aspetti del cambiamento tecnologico. Nel campo del comportamento delle aziende, ci appoggiavamo soprattutto ai giganti della Carnegie School (Simon, Cyert e March), ed eravamo sostenuti da un’ampia gamma di altre fonti – studi sulla tecnologia, storie della finanza e degli affari, economia dello sviluppo, alcuni psicologi [...] e Michael Polanyi, indipendentemente da come lo si classifichi».

[171.](#)

Winter, in una nota in risposta a domande di verifica dei dati, ha chiarito che tali modelli che emergono dalle decisioni indipendenti di migliaia di

impiegati sono un aspetto delle routine, ma le routine «sono anche formate da moltissime decisioni, una delle quali è il deliberato progetto manageriale. Abbiamo sottolineato, tuttavia, che quando ciò accade la vera routine che emerge, in quanto opposta a quella nominale deliberatamente progettata, è influenzata, di nuovo, da molte scelte a livello individuale, e anche da considerazioni di altro tipo (si veda il libro [*Evolutionary Theory of Economic Change*], p. 108)».

[172.](#)

Per ulteriori informazioni sull'affascinante argomento di come le routine organizzative emergono e funzionano, si vedano Paul S. Adler, Barbara Goldoftas e David I. Levine,

«Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System», *Organization Science* 10 (1999), pp. 43-67; B.E. Ashforth e Y. Fried, «The Mindlessness of Organisational Behaviors», *Human Relations* 41 (1988), pp. 305-29; Donde P. Ashmos, Dennis Duchon e Reuben R. McDaniel, «Participation in Strategic Decision Making: The Role of Organisational Predisposition and Issue Interpretation», *Decision Sciences* 29 (1998), pp. 25-51; M.C. Becker, «The Influence of Positive and Negative Normative Feedback on the Development and Persistence of Group Routines», tesi di dottorato, Purdue University, 2001; M.C. Becker e N. Lazaric,

«The Role of Routines in Organizations: An Empirical and Taxonomic Investigation», tesi di dottorato, Judge Institute of Management, University of Cambridge, 2004; Bessant, Caffyn e Gallagher, «The Influence of Knowledge in the Replication of Routines», *Economie Appliquée* LVI, pp. 65-94; «An Evolutionary Model of Continuous Improvement Behaviour», *Technovation* 21 (2001), pp. 67-77; Tilmann Betsch, Klaus Fiedler e Julia Brinkmann, «Behavioral Routines in Decision Making: The Effects of Novelty in Task Presentation and Time Pressure on Routine Maintenance and Deviation», *European Journal of Psychology* 28 (1998), pp. 861-78; Tilmann Betsch *et al.*, «When Prior Knowledge

Overrules New Evidence: Adaptive Use of Decision Strategies and Role Behavioral Routines», *Swiss Journal of Psychology* 58 (1999), pp. 151-60; Tilmann Betsch *et al.*, «The Effects of Routine Strength on Adaptation and Information Search in Recurrent Decision Making», *Organisational Behaviour and Human Decision Processes* 84 (2001), pp. 23-53; J. Burns, «The Dynamics of Accounting Change: Interplay Between New Practices, Routines, Institutions, Power, and Politics», *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 13 (2000), pp. 566-86; M.D. Cohen, «Individual Learning and Organisational Routine: Emerging Connections», *Organisation Science* 2 (1991), pp. 135-39;

M. Cohen e P. Bacdayan, «Organisational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study», *Organisation Science* 5 (1994), pp. 554-68; M.D. Cohen *et al.*, «Routines and Other Recurring Action Patterns of Organisations: Contemporary Research Issues», *Industrial and Corporate Change* 5 (1996), pp. 653-98; B. Coriat, «Variety, Routines, and Networks: The Metamorphosis of Fordist Firms», *Industrial and Corporate Change* 4 (1995), pp. 205-27; B. Coriat e G. Dosi, «Learning How To Govern and Learning How To Solve Problems: On the Co-evolution of Competences, Conflicts, and Organisational Routines», in *The Role of Technology, Strategy,*

Organisation, and Regions, a cura di A.D.J. Chandler, P. Hadstroem e O. Soelvell, Oxford University Press, Oxford, 1998; L. D'Adderio, «Configuring Software, Reconfiguring Memories: The Influence of Integrated Systems on the Reproduction of Knowledge and Routines», *Industrial and Corporate Change* 12 (2003), pp. 321-50; P.A. David, *Path Dependence and the Quest for Historical Economics: One More Chorus of the Ballad of QWERTY*, Oxford University Press, Oxford, 1997; G. Delmestri, «Do All Roads Lead to Rome... or Berlin? The Evolution of Intra- and Inter-organisational Routines in the Machine-Building Industry», *Organisation Studies* 19 (1998),

pp. 639-65; Giovanni Dosi, Richard R. Nelson e Sidney Winter, «Introduction: The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities», *The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, a cura di G. Dosi, R.R. Nelson e S.G. Winter, Oxford University Press, Oxford, 2000, pp. 1-22; G. Dowell e A. Swaminathan, «Racing and Back-peddalling into the Future: New Product Introduction and Organisational Mortality in the US Bicycle Industry, 1880-1918», *Organisation Studies* 21 (2000), pp. 405-31; A.C. Edmondson, R.M. Bohmer e G.P. Pisano, «Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals», *Administrative Science Quarterly* 46 (2001), pp. 685-

716; M. Egidi, «Routines, Hierarchies of Problems, Procedural Behaviour: Some Evidence from Experiments», in *The Rational Foundations of Economic Behaviour*, a cura di K. Arrow *et al.*, Macmillan, London, 1996, pp. 303-33; M.S. Feldman, «Organisational Routines as a Source of Continuous Change», *Organisation Science* 11 (2000), pp. 611-29; Marta S. Feldman, «A Performative Perspective on Stability and Change in Organizational Routines», *Industrial and Corporate Change* 12 (2003), pp. 727-52; Marta S. Feldman e B.T. Pentland, «Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change», *Administrative*

Science Quarterly 48 (2003), pp. 94-118; Marta S. Feldman e A. Rafaeli, «Organisational Routines as Sources of Connections and Understandings», *Journal of Management Studies* 39 (2002), pp. 309-31; A. Garapin e A. Hollard, «Routines and Incentives in Group Tasks», *Journal of Evolutionary Economics* 9 (1999), pp. 465-86; C.J. Gersick e J.R. Hackman, «Habitual Routines in Task-Performing Groups», *Organisational Behaviour and Human Decision Processes* 47 (1990), pp. 65-97; R. Grant, «Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal* 17 (1996), pp. 109-22; R. Heiner, «The Origin of Predictable Behaviour», *American*

Economic Review 73 (1983), pp. 560-95; G.M. Hodgson, «The Ubiquity of Habits and Rules», *Cambridge Journal of Economics* 21 (1997), pp. 663-84; G.M. Hodgson, «The Mystery of the Routine: The Darwinian Destiny of *An Evolutionary Theory of Economic Change*», *Revue Économique* 54 (2003), pp. 355-84; G.M. Hodgson e T. Knudsen, «The Firm as an Interactor: Firms as Vehicles for Habits and Routines», *Journal of Evolutionary Economics* 14, 3 (2004), pp. 281-307; A. Inam, «Institutions, Routines, and Crises: Post-earthquake Housing Recovery in Mexico City and Los Angeles», tesi di dottorato, University of Southern California, 1997; A. Inam, «Institutions, Routines, and

Crises – Post-earthquake Housing Recovery in Mexico City and Los Angeles», *Cities* 16 (1999), pp. 391-407; O. Jones e M. Craven, «Beyond the Routine: Innovation Management and the Teaching Company Scheme», *Technovation* 21 (2001), pp. 267-79; M. Kilduff, «Performance and Interaction Routines in Multinational Corporations», *Journal of International Business Studies* 23 (1992), pp. 133-45; N. Lazaric, «The Role of Routines, Rules, and Habits in Collective Learning: Some Epistemological and Ontological Considerations», *European Journal of Economic and Social Systems* 14 (2000), pp. 157-71; N. Lazaric e B. Denis, «How and Why Routines Change: Some Lessons from the

Articulation of Knowledge with ISO 9002 Implementation in the Food Industry», *Economies et Sociétés* 6 (2001), pp. 585-612; B. Levitt e J. March, «Organisational Learning», *Annual Review of Sociology* 14 (1988), pp. 319-40; P. Lillrank, «The Quality of Standard, Routine, and Nonroutine Processes», *Organization Studies* 24 (2003), pp. 215-33; S. Massini *et al.*, «The Evolution of Organizational Routines Among Large Western and Japanese Firms», *Research Policy* 31 (2002), pp. 1333-48; T.J. McKeown, «Plans and Routines, Bureaucratic Bargaining, and the Cuban Missile Crisis», *Journal of Politics* 63 (2001), pp. 1163-90; A.P. Minkler, «The Problem with Dispersed Knowledge:

Firms in Theory and Practice», *Kyklos* 46 (1993), pp. 569-87; P. Morosini, S. Shane e H. Singh, «National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance», *Journal of International Business Studies* 29 (1998), pp. 137-58; A. Narduzzo, E. Rocco e M. Warglien, «Talking About Routines in the Field», in *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, a cura di G. Dosi, R. Nelson e S. Winter, Oxford University Press, Oxford, 2000, pp. 27-50; R.R. Nelson, «Routines», in *The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics*, vol. 2, a cura di G. Hodgson, W. Samuels e M. Tool, Edward Elgar, Aldershot, UK, 1992, pp. 249-53; B.T. Pentland, «Conceptualizing and Measuring

Variety in the Execution of Organizational Work Processes», *Management Science* 49 (2003), pp. 857-70; B.T. Pentland e H. Rueter, «Organisational Routines as Grammars of Action», *Administrative Sciences Quarterly* 39 (1994), pp. 484-510; L. Perren e P. Grant, «The Evolution of Management Accounting Routines in Small Businesses: A Social Construction Perspective», *Management Accounting Research* 11 (2000), pp. 391-411; D.J. Phillips, «A Genealogical Approach to Organizational Life Chances: The Parent-Progeny Transfer Among Silicon Valley Law Firms, 1946-1996», *Administrative Science Quarterly* 47 (2002), pp. 474-

506; S. Postrel e R. Rumelt, «Incentives, Routines, and Self-Command», *Industrial and Corporate Change* 1 (1992), pp. 397-425; P.D. Sherer, N. Rogovsky e N. Wright, «What Drives Employment Relations in Taxicab Organisations?», *Organisation Science* 9 (1998), pp. 34-48; H.A. Simon, «Programs as Factors of Production», *Proceedings of the Nineteenth Annual Winter Meeting, 1966*, Industrial Relations Research Association, 1967, pp. 178-88; L.A. Suchman, «Office Procedure as Practical Action: Models of Work and System Design», *ACM Transactions on Office Information Systems* 1 (1983), pp. 320-28; G. Szulanski, «Appropriability and the Challenge of Scope: Banc One

Routinizes Replication», in *Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, a cura di G. Dosi, R.R. Nelson e S.G. Winter, Oxford University Press, Oxford, 1999, pp. 69-97; D. Tranfield e S. Smith, «The Strategic Regeneration of Manufacturing by Changing Routines», *International Journal of Operations and Production Management* 18 (1998), pp. 114-29; Karl E. Weick, «The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster», *Journal of Management* 16 (1990), pp. 571-93; Karl E. Weick, «The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann-Gulch Disaster», *Administrative Science Quarterly* 38 (1993), pp. 628-52; H.M. Weiss e D.R. Ilgen, «Routinized Behaviour in

Organisations», *Journal of Behavioral Economics* 14 (1985), pp. 57-67; S.G. Winter, «Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm», *Yale Economic Essays* 4 (1964), pp. 225-72; S.G. Winter, «Optimization and Evolution in the Theory of the Firm», in *Adaptive Economic Models*, a cura di R. Day e T. Groves, Academic Press, New York, 1975, pp. 73-118; S.G. Winter e G. Szulanski, «Replication as Strategy», *Organization Science* 12 (2001), pp. 730-43; S.G. Winter e G. Szulanski, «Replication of Organisational Routines: Conceptualizing the Exploitation of Knowledge Assets», in *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge: A Collection of*

Readings, a cura di N. Bontis e C.W. Choo, Oxford University Press, New York, 2001, pp. 207-21; M. Zollo, J. Reuer, e H. Singh, «Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances», *Organization Science* 13 (2002), pp. 701-13.

[173.](#)

Esbjoern Segelod, «The Content and Role of the Investment Manual: A Research Note», *Management Accounting Research* 8, 2 (1997), pp. 221-31; Anne Marie Knott e Bill McKelvey, «Nirvana Efficiency: A Comparative Test of Residual Claims and Routines», *Journal of Economic Behavior and Organization* 38 (1999), pp. 365-83; J.H. Gittel, «Coordinating Mechanisms in

Care Provider Groups: Relational Coordination as a Mediator and Input Uncertainty as a Moderator of Performance Effects», *Management Science* 48 (2002), pp. 1408-26; A.M. Knott e Hart Posen, «Firm R&D Behavior and Evolving Technology in Established Industries», *Organization Science* 20 (2009), pp. 352-67.

[174.](#)

G.M. Hodgson, *Economics and Evolution*, Polity Press, Cambridge, 1993; Richard N. Langlois, «Transaction-Cost Economics in Real Time», *Industrial and Corporate Change* (1992), pp. 99-127; R.R. Nelson, «Routines», *cit.*; R. Coombs e J.S. Metcalfe, «Organizing for Innovation: Coordinating Distributed

Innovation Capabilities», in *Competence, Governance, and Entrepreneurship*, a cura di J.N. Foss e V. Mahnke, Oxford University Press, Oxford, 2000; R. Amit e M. Belcourt, «HRM Processes: A Value-Creating Source of Competitive Advantage», *European Management Journal* 17 (1999), pp. 174-81.

[175.](#)

G. Dosi, D. Teece e S.G. Winter, «Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks», in *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*, a cura di G. Dosi, R. Giannetti e P.A. Toninelli, Clarendon Press, Oxford, 1992, pp. 185-211; S.G. Winter, Y.M. Kaniovski e G. Dosi, «A Baseline Model of Industry

Evolution», *Journal of Evolutionary Economics* 13, 4 (2003), pp. 355-83; B. Levitt e J.G. March, «Organizational Learning», *Annual Review of Sociology* 14 (1988), pp. 319-40; D. Teece e G. Pisano, «The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction», *Industrial and Corporate Change* 3 (1994), pp. 537-56; G.M. Hodgson, «The Approach of Institutional Economics», *Journal of Economic Literature* 36 (1998), pp. 166-92; Phillips, «Genealogical Approach to Organizational Life Chances», *cit.*; M. Zollo, J. Reuer e H. Singh, «Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances», *Organization Science* 13 (2002), pp. 701-13; P. Lillrank, «The Quality of Standard,

Routine, and Nonroutine Processes», *Organization Studies* 24 (2003), pp. 215-33.

[176.](#)

M.C. Becker, «Organizational Routines: A Review of the Literature», *Industrial and Corporate Change* 13, 4 (2004), pp. 643-78.

[177.](#)

B. Coriat e G. Dosi, «Learning How To Govern and Learning How To Solve Problems: On the Co-evolution of Competences, Conflicts, and Organisational Routines», in *The Role of Technology, Strategy, Organisation, and Regions*, a cura di A.D.J. Chandler, P. Hadstroem e O. Soelvell, Oxford University Press, Oxford, 1998; C.I. Barnard, *The*

Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1938; P.A. Mangolte, «La dynamique des connaissances tacites et articulées: une approche socio-cognitive», *Economie Appliquée* 50, 2 (1997), pp. 105-34; P.A. Mangolte, «Le concept de 'routine organisationnelle' entre cognition et institution», tesi di dottorato, Université Paris-Nord, UFR de Sciences Economiques et de Gestion, Centre de Recherche en Economie Industrielle, 1997; P.A. Mangolte, «Organisational Learning and the Organisational Link: The Problem of Conflict, Political Equilibrium and Truce», *European Journal of Economic and Social Systems* 14 (2000), pp. 173-90; N. Lazaric e P. A. Mangolte,

«Routines et mémoire organisationnelle: un questionnement critique de la perspective cognitiviste», *Revue Internationale de Systémique* 12 (1998), pp. 27-49; N. Lazaric e B. Denis, «How and Why Routines Change: Some Lessons from the Articulation of Knowledge with ISO 9002 Implementation in the Food Industry», *Economies et Sociétés* 6 (2001), pp. 585-612; N. Lazaric, P.A. Mangolte e M.L. Massué, «Articulation and Codification of Know-How in the Steel Industry: Some Evidence from Blast Furnace Control in France», *Research Policy* 32 (2003), pp. 1829-47; J. Burns, «The Dynamics of Accounting Change: Interplay Between New Practices, Routines, Institutions, Power,

and Politics», *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 13 (2000), pp. 566-86.

178.

Scrive Winter, in una nota in risposta a domande di verifica dei dati: «La formula ‘routine come tregua’ ha dimostrato di essere molto efficace, e penso che sia perché chiunque abbia una qualche esperienza di lavoro all’interno di un’organizzazione riconosce subito che è una comoda etichetta per i tipi di comportamento che conoscono bene [...] Ma alcuni dei suoi esempi sugli addetti alle vendite richiamano questioni di fiducia, cooperazione e cultura organizzativa che esulano dallo scopo della ‘routine come tregua’. Sono questioni sottili, che possono essere illuminate da

varie angolature. L'idea della 'routine come tregua' è molto più specifica delle idee collegate intorno alla 'cultura'. Questa dice: 'Se lei, signor o signora manager, MANCATE VISIBILMENTE di una comprensione ampiamente condivisa di "come facciamo le cose qui", incontrerete una forte resistenza, alimentata da livelli di sospetto sui vostri motivi che vanno molto al di là di qualsiasi cosa vi possiate ragionevolmente aspettare. E se queste risposte non sono del tutto indipendenti dalla qualità delle argomentazioni che adducete, però, saranno così "quasi indipendenti" che troverete difficile vedervi una differenza'. Supponiamo di sviluppare il suo esempio di 'quest'anno va di moda il

rosso', nella fase di implementazione, dove è stato fatto uno sforzo enorme per assicurarsi che il rosso della maglia sia lo stesso sulla copertina del catalogo e a p. 17 del catalogo stesso, ed entrambi combacino con quello che c'è nella testa dell'amministratore delegato, e che il rosso è anche quello stesso prodotto per venire incontro a contratti con fornitori in Malesia, Thailandia e Guatemala. Questa cosa è all'opposto dello spettro delle routine rispetto alla decisione sul 'rosso'; si è impegnati in un comportamento complesso coordinato – che somiglia al caso del semiconduttore. Le persone nelle organizzazioni pensano di sapere che cosa stanno facendo (perché hanno fatto più o meno la stessa cosa

con i pullover verdi dell'anno prima), e lavorano come pazzi per farcela, più o meno in tempo. Questo vuol dire organizzazione di alto livello, ed è un sacco di lavoro, grazie in parte, in questo caso, al fatto (presunto) che l'occhio umano può distinguere sette milioni di colori diversi. E qui arrivate VOI, signore o signora manager, e dite: 'Mi spiace, è un errore, dovrebbe essere viola. So che siamo a buon punto con l'impegno per il rosso, ma ascoltate un po', perché...' Se vi siete procurati alleati forti nell'organizzazione che favoriscono anche un passaggio all'ultimo momento al viola, avete appena provocato un'altra battaglia nella 'guerra civile', con conseguenze incerte. Se non avete alleati del genere, in breve

sia la causa che avete sposato sia voi siete morti nell'organizzazione. E non importa quale logica e prove offrirete in seguito al vostro 'perché'».

179.

Nelson e Winter, *Evolutionary Theory of Economic Change*, p. 110.

180.

Rik Wenting, «Spinoff Dynamics and the Spatial Formation of the Fashion Design Industry, 1858-2005», *Journal of Economic Geography* 8, 5 (2008), pp. 593-614. Scrive Wenting, in una risposta a domande di verifica dei dati: «Nelson e Winter parlano di routine organizzative come azioni collettive ripetitive che determinano il

comportamento e la prestazione dell'azienda. In particolare affermano che le routine sono difficili da codificare e parte della cultura della compagnia, e come tali difficili da cambiare. Peraltro le routine sono una ragione importante perché le aziende sono diverse nelle loro prestazioni e perché questa differenza tra le aziende si mantiene nel tempo. La letteratura iniziata da Steven Klepper interpretava questo aspetto delle routine come una componente della ragione per cui le ditte di seconda generazione sono nelle prestazioni simili al produttore originale. Uso questo stesso ragionamento per l'industria della moda: gli imprenditori di questo settore elaborano in larga misura i modelli organizzativi

della loro nuova ditta basandosi sulle routine organizzative imparate presso il loro precedente datore di lavoro. Nella mia tesi di dottorato, ho trovato le prove che fin dall'inizio dell'industria della *haute couture* (Parigi, 1858), le aziende di moda figlie (tanto di New York, quanto di Parigi, Milano o Londra, ecc.) hanno sicuramente prestazioni simili a quelle dell'azienda madre».

[181.](#)

Particolari riguardanti le tregue – in quanto opposte alle routine – all'interno dell'industria della moda sono ricavati da interviste con gli stilisti stessi. Scrive Wenting, in una risposta a domande di verifica dei dati: «Si noti che non parlo di tregue tra imprenditori ed ex

dipendenti. Si tratta di un'estensione della letteratura sulle routine organizzative che non ho esplorato in maniera specifica. Tuttavia, nella mia ricerca sull'effetto 'eredità' tra ditta madre e ditte figlie, il ruolo della 'reputazione' e della 'rete sociale' è spesso menzionato dagli stilisti per come traggono profitto dalla loro azienda madre».

182.

Rodney Cowton e Tony Dawe, «Inquiry Praises PC Who Helped to Fight King's Cross Blaze», *The Times*, 5 febbraio 1988.

183.

I particolari su questo incidente provengono da varie fonti, comprese interviste, come D.

Fennell, *Investigation into the King's Cross Underground Fire*, Stationery Office Books, Norwich, UK, 1988; P. Chambers, *Body 115: The Story of the Last Victim of the King's Cross Fire*, John Wiley and Sons, New York, 2006; K. Moodie, «The King's Cross Fire: Damage Assessment and Overview of the Technical Investigation», *Fire Safety Journal* 18 (1992), pp. 13-33; A.F. Roberts, «The King's Cross Fire: A Correlation of the Eyewitness Accounts and Results of the Scientific investigation», *Fire Safety Journal*, 1992; «Insight: Kings Cross», *The Sunday Times*, 22 novembre 1987; «Relatives Angry Over Tube Inquest; King's Cross Fire», *The Times*, 5 ottobre 1988.

Nel rapporto Fennell, l'investigatore era ambiguo su quanto della tragedia si sarebbe potuto evitare se ci si fosse accorti del fazzolettino che bruciava. Il rapporto Fennell ignora deliberatamente questo punto: «Resterà questione di congettura quello che sarebbe accaduto se i pompieri fossero stati chiamati a spegnere il fazzolettino [...] E resta materia di ipotesi quale direzione avrebbe preso la situazione se fosse stata seguita la nuova procedura e fossero stati chiamati immediatamente i pompieri».

Answers That Must Surface – The King's Cross Fire Is Over but the Controversy Continues»,

The Times, 2 dicembre 1987; «Businessman Praised for Rescuing Two from Blazing Station Stairwell; King's Cross Fire Inquest», 6 ottobre 1998.

186.

In una dichiarazione in risposta a domande di verifica dei dati, un portavoce della Metropolitana di Londra scrive: «La Metropolitana di Londra se ne è occupata attentamente e non fornirà ulteriori commenti o assistenza su questo fatto. Le risposte della Metropolitana di Londra all'incendio di King's Cross e ai cambiamenti organizzativi introdotti per affrontare i problemi sono ben documentate, e la sequenza di avvenimenti che ha portato all'incendio è descritta con abbondanza di particolari dal

rapporto Fennell, e dunque la Metropolitana di Londra non considera necessario aggiungere ulteriori commenti alla già ricca serie di lavori sull'argomento. Mi rendo conto che non è la risposta che lei sperava».

[187.](#)

Felice Freyer, «Another Wrong-Site Surgery at RI Hospital», *The Providence Journal*, 28 ottobre 2009; «Investigators Probing 5th Wrong-Site Surgery at Rhode Island Hospital Since 2007», Associated Press, 23 ottobre 2009; «RI Hospital Fined \$150,000 in 5th Wrong-Site Surgery Since 2007, Video Cameras to Be Installed», Associated Press, 2 novembre 2009; Letter to Rhode Island Hospital from Rhode Island Department of Health, 2

novembre 2009; Letter to Rhode Island Hospital from Rhode Island Department of Health, 26 ottobre 2010; Letter to Rhode Island Hospital from Centers for Medicare and Medicaid Services, 25 ottobre 2010.

188.

The Problem's Not Going Away': Mistakes Lead to Wrong-Side Brain Surgeries at RI Hospital», Associated Press, 15 dicembre 2007.

189.

In una dichiarazione un portavoce del Rhode Island Hospital scrisse: «Non ho mai sentito parlare di giornalisti 'in agguato' per i medici – e non ho mai visto un incidente del genere in un telegiornale. Mentre non posso commentare le opinioni

individuali, la citazione implica una frenesia da parte dei media, che non c'è stata. Se è vero che gli avvenimenti hanno ricevuto attenzione a livello nazionale, nessun organo di informazione nazionale è venuto al Rhode Island».

190.

In una dichiarazione un portavoce del Rhode Island Hospital scrisse: «Non descriverei l'atmosfera come quella di una crisi – la si poteva definire meglio come un senso di demoralizzazione diffuso. Erano in molti a sentirsi assediati».

191.

Le telecamere sono state installate perché rientrano in una decisione consensuale con il

dipartimento della Salute.

192.

Conferenza stampa sulla sicurezza chirurgica del Rhode Island Hospital, organizzata dagli amministratori dell'ospedale. Maggiori informazioni sulle iniziative di sicurezza del Rhode Island Hospital sono disponibili presso <http://rhodeislandhospital.org/>.

193.

Per ulteriori informazioni su come le crisi possono creare un'atmosfera dove il cambiamento è possibile in medicina, e come possono verificarsi operazioni sul lato sbagliato, si vedano Douglas McCarthy e David Blumenthal, «Stories from the Sharp End: Case Studies in Safety

Improvement», *Milbank Quarterly* 84 (2006), pp. 165-200; J.W. Senders *et al.*, «The Egocentric Surgeon or the Roots of Wrong Side Surgery», *Quality and Safety in Health Care* 17 (2008), pp. 396-400; Mary R. Kwaan *et al.*, «Incidence, Patterns, and Prevention of Wrong-Site Surgery», *Archives of Surgery* 141, 4 (aprile 2006), pp. 353-57.

[194.](#)

Per una discussione su questo argomento, si vedano McCarthy e Blumenthal, «Stories from the Sharp End», *cit.*; Atul Gawande, *Better: A Surgeon's Notes on Performance*, Metropolitan Books, New York, 2008; Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things*

Right, Metropolitan Books, New York, 2009 (trad. it. *Checklist. Come fare andare meglio le cose*, Einaudi, Torino, 2011).

[195](#)

NASA, «Report to the President: Actions to Implement the Recommendations of the Presidential Commission on the Space Shuttle *Challenger* Accident», 14 luglio 1986; Matthew W. Seeger, «The *Challenger* Tragedy and Search for Legitimacy», *Communication Studies* 37, 3 (1986), pp. 147-57; John Noble Wilford, «New NASA System Aims to Encourage Blowing the Whistle», *The New York Times*, 5 giugno 1987; Joseph Lorenzo Hall, «*Columbia* and *Challenger*: Organizational Failure at NASA», *Space Policy*

19, 4 (novembre 2003), pp. 239-47; Barbara Romzek e Melvin Dubnick, «Accountability in the Public Sector: Lessons from the *Challenger* Tragedy», *Public Administration Review* 47, 3 (maggio-giugno 1987), pp. 227-38.

196.

Karl E. Weick, «The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster», *Journal of Management* 16, 3 (1990), pp. 571-93; William Evan e Mark Manion, *Minding the Machines: Preventing Technological Disasters*, Prentice Hall Professional, Upper Saddle River, NJ, 2002; Raimo P. Hämäläinen e Esa Saarinen, *Systems Intelligence: Discovering a Hidden Competence in Human Action*

and Organizational Life,
Helsinki University of
Technology, Helsinki, 2004.

[197.](#)

I particolari sulle tattiche inconsce utilizzate dai venditori provengono da Jeremy Caplan, «Supermarket Science», *Time*, 24 maggio 2007; Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping*, Simon and Schuster, New York, 2000; Jack Hitt, «The Theory of Supermarkets», *The New York Times*, 10 marzo 1996; «The Science of Shopping: The Way the Brain Buys», *The Economist*, 20 dicembre 2008; «Understanding the Science of Shopping», *Talk of the Nation*, National Public Radio, 12 dicembre 2008; Malcolm Gladwell, «The Science of

Shopping», *The New Yorker*, 4 novembre 1996.

[198.](#)

Ci sono letteralmente migliaia di studi che hanno analizzato in che modo le abitudini influenzano i comportamenti dei consumatori – e come stimoli consci o semiconsci influenzano decisioni che potrebbero altrimenti sembrare immuni da segnali abituali. Per ulteriori informazioni su questi affascinanti argomenti, si vedano H. Aarts, A. van Knippenberg e B. Verplanken, «Habit and Information Use in Travel Mode Choices», *Acta Psychologica* 96, 1-2 (1997), pp. 1-14; J.A. Bargh, «The Four Horsemen of Automaticity: Awareness, Efficiency, Intention, and Control in Social Cognition», in

Handbook of Social Cognition,
a cura di R.S. Wyer Jr e T.K.
Srull, Lawrence Erlbaum
Associates, Hillsdale, NJ, 1994;
D. Bell, T. Ho e C. Tang,
«Determining Where to Shop:
Fixed and Variable Costs of
Shopping», *Journal of
Marketing Research* 35, 3
(1998), pp. 352-69; T. Betsch, S.
Haberstroh, B. Molter, A.
Glöckner, «Oops, I Did It Again
– Relapse Errors in Routinized
Decision Making»,
*Organizational Behavior and
Human Decision Processes* 93,
1 (2004), pp. 62-74; M. Cunha,
C. Janiszewski Jr e J. Laran,
«Protection of Prior Learning in
Complex Consumer Learning
Environments», *Journal of
Consumer Research* 34, 6
(2008), pp. 850-64; H. Aarts, U.
Danner e N. de Vries, «Habit

Formation and Multiple Means to Goal Attainment: Repeated Retrieval of Target Means Causes Inhibited Access to Competitors», *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, 10 (2007), pp. 1367-79; E. Ferguson e P. Bibby, «Predicting Future Blood Donor Returns: Past Behavior, Intentions, and Observer Effects», *Health Psychology* 21, 5 (2002), pp. 513-18; Edward Fox e John Semple, «Understanding ‘Cherry Pickers’: How Retail Customers Split Their Shopping Baskets», manoscritto inedito, Southern Methodist University, 2002; S. Gopinath, R. Blattberg e E. Malthouse, «Are Revived Customers as Good as New?», manoscritto inedito, Northwestern University, 2002; H. Aarts, R. Holland e D.

Langendam, «Breaking and Creating Habits on the Working Floor: A Field-Experiment on the Power of Implementation Intentions», *Journal of Experimental Social Psychology* 42, 6 (2006), pp. 776-83; Mindy Ji e Wendy Wood, «Purchase and Consumption Habits: Not Necessarily What You Intend», *Journal of Consumer Psychology* 17, 4 (2007), pp. 261-76; S. Bellman, E.J. Johnson e G. Lohse, «Cognitive Lock-In and the Power Law of Practice», *Journal of Marketing* 67, 2 (2003), pp. 62-75; J. Bettman *et al.*, «Adapting to Time Constraints», in *Time Pressure and Stressing Human Judgment and Decision Making*, a cura di O. Svenson e J. Maule, Springer, New York,

1993; Adwait Khare e J. Inman, «Habitual Behavior in American Eating Patterns: The Role of Meal Occasions», *Journal of Consumer Research* 32, 4 (2006), pp. 567-75; David Bell e R. Lal, «The Impact of Frequent Shopper Programs in Grocery Retailing», *Quantitative Marketing and Economics* 1, 2 (2002), pp. 179-202; Yuping Liu, «The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty», *Journal of Marketing* 71, 4 (2007), pp. 19-35; Neale Martin, *Habit: The 95% of Behavior Marketers Ignore*, FT Press, Upper Saddle River, NJ, 2008; H. Aarts, K. Fujia e K.C. McCulloch, «Inhibition in Goal Systems: A Retrieval-Induced Forgetting Account», *Journal of*

Experimental Social Psychology 44, 3 (2008), pp. 614-23; Gerald Häubl e K.B. Murray, «Explaining Cognitive Lock-In: The Role of Skill-Based Habits of Use in Consumer Choice», *Journal of Consumer Research* 34 (2007), pp. 77-88; D. Neale, J. Quinn e W. Wood, «Habits: A Repeat Performance», *Current Directions in Psychological Science* 15, 4 (2006), pp. 198-202; R.L. Oliver, «Whence Consumer Loyalty?», *Journal of Marketing* 63 (1999), pp. 33-44; C.T. Orleans, «Promoting the Maintenance of Health Behavior Change: Recommendations for the Next Generation of Research and Practice», *Health Psychology* 19 (2000), pp. 76-83; Andy Ouellette e Wendy Wood, «Habit and Intention in

Everyday Life: The Multiple Processes by Which Past Behavior Predicts Future Behavior», *Psychological Bulletin* 124, 1 (1998), pp. 54-74; E. Iyer, D. Smith e C. Park, «The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: The Role of Store Environment and Time Available for Shopping», *Journal of Consumer Research* 15, 4 (1989), pp. 422-33; O. Amir, R. Dhar e A. Pocheptsova, «Deciding Without Resources: Resource Depletion and Choice in Context», *Journal of Marketing Research* 46, 3 (2009), pp. 344-55; H. Aarts, R. Custers e P. Sheeran, «The Goal-Dependent Automaticity of Drinking Habits», *British Journal of Social Psychology* 44, 1 (2005), pp. 47-63; S.

Orbell e P. Sheeran, «Implementation Intentions and Repeated Behavior: Augmenting the Predictive Validity of the Theory of Planned Behavior», *European Journal of Social Psychology* 29, 2-3 (1999), pp. 349-69; P. Sheeran, P. Gollwitzer e P. Webb, «The Interplay Between Goal Intentions and Implementation Intentions», *Personality and Social Psychology Bulletin* 31, 1 (2005), pp. 87-98; H. Shen e R.S. Wyer, «Procedural Priming and Consumer Judgments: Effects on the Impact of Positively and Negatively Valenced Information», *Journal of Consumer Research* 34, 5 (2007), pp. 727-37; Itamar Simonson, «The Effect of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior»,

Journal of Marketing Research 27, 2 (1990), pp. 150-62; G. Taylor e S. Neslin, «The Current and Future Sales Impact of a Retail Frequency Reward Program», *Journal of Retailing* 81, 4 (2004), pp. 293-305; H. Aarts e B. Verplanken, «Habit, Attitude, and Planned Behavior: Is Habit an Empty Construct or an Interesting Case of Goal-Directed Automaticity?», *European Review of Social Psychology* 10 (1999), pp. 101-34; B. Verplanken, Henk Aarts e Ad Van Knippenberg, «Habit, Information Acquisition, and the Process of Making Travel Mode Choices», *European Journal of Social Psychology* 27, 5 (1997), pp. 539-60; B. Verplanken *et al.*, «Attitude Versus General Habit: Antecedents of Travel Mode Choice», *Journal of Applied*

Social Psychology 24, 4 (1994), pp. 285-300; B. Verplanken *et al.*, «Consumer Style and Health: The Role of Impulsive Buying in Unhealthy Eating», *Psychology and Health* 20, 4 (2005), pp. 429-41; B. Verplanken *et al.*, «Context Change and Travel Mode Choice: Combining the Habit Discontinuity and Self-Activation Hypotheses», *Journal of Environmental Psychology* 28 (2008), pp. 121-27; Bas Verplanken e Wendy Wood, «Interventions to Break and Create Consumer Habits», *Journal of Public Policy and Marketing* 25, 1 (2006), pp. 90-103; H. Evanschitzky, B. Ramaseshan e V. Vogel, «Customer Equity Drivers and Future Sales», *Journal of Marketing* 72 (2008), pp. 98-

108; P. Sheeran e T.L. Webb, «Does Changing Behavioral Intentions Engender Behavioral Change? A Meta-Analysis of the Experimental Evidence», *Psychological Bulletin* 132, 2 (2006), pp. 249-68; P. Sheeran, T.L. Webb e A. Luszczynska, «Planning to Break Unwanted Habits: Habit Strength Moderates Implementation Intention Effects on Behavior Change», *British Journal of Social Psychology* 48, 3 (2009), pp. 507-23; D. Wegner e R. Wenzlaff, «Thought Suppression», *Annual Review of Psychology* 51 (2000), pp. 59-91; L. Lwin, A. Mattila e J. Wirtz, «How Effective Are Loyalty Reward Programs in Driving Share of Wallet?», *Journal of Service Research* 9, 4 (2007), pp. 327-34; D. Kashy,

J. Quinn e W. Wood, «Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, and Action», *Journal of Personality and Social Psychology* 83, 6 (2002), pp. 1281-97; L. Tam, M. Witt e W. Wood, «Changing Circumstances, Disrupting Habits», *Journal of Personality and Social Psychology* 88, 6 (2005), pp. 918-33; Alison Jing Xu e Robert S. Wyer, «The Effect of Mind-sets on Consumer Decision Strategies», *Journal of Consumer Research* 34, 4 (2007), pp. 556-66; C. Cole, M. Lee e C. Yoon, «Consumer Decision Making and Aging: Current Knowledge and Future Directions», *Journal of Consumer Psychology* 19 (2009), pp. 2-16; S. Dhar, A. Krishna e Z. Zhang, «The Optimal Choice of Promotional

Vehicles: Front-Loaded or Rear-Loaded Incentives?», *Management Science* 46, 3 (2000), pp. 348-62.

[199](#)

C. Park, E. Iyer e D. Smith, «The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: The Role of Store Environment and Time Available for Shopping», *The Journal of Consumer Research* 15, 4 (1989), pp. 422-33. Per ulteriori informazioni su questo argomento, si vedano J. Belyavsky Bayuk, C. Janiszewski e R. Leboeuf, «Letting Good Opportunities Pass Us By: Examining the Role of Mind-set During Goal Pursuit», *Journal of Consumer Research* 37, 4 (2010), pp. 570-83; Ab Litt e Zakary L. Tormala,

«Fragile Enhancement of Attitudes and Intentions Following Difficult Decisions», *Journal of Consumer Research* 37, 4 (2010), pp. 584-98.

200.

D. Neal e W. Wood, «The Habitual Consumer», *Journal of Consumer Psychology* 19, 4 (2009), pp. 579-92. Per ulteriori informazioni su ricerche simili, si vedano R. Fazio e M. Zanna, «Direct Experience and Attitude-Behavior Consistency», in *Advances in Experimental Social Psychology*, a cura di L. Berkowitz, Academic Press, New York, 2005; R. Abelson e R. Schank, «Knowledge and Memory: The Real Story», in *Knowledge and Memory: The Real Story*, a cura di R.S. Wyer Jr, Lawrence Erlbaum,

Hillsdale, NJ, 2004; Norbert Schwarz, «Meta-Cognitive Experiences in Consumer Judgment and Decision Making», *Journal of Consumer Psychology* 14, 4 (settembre 2004), pp. 332-48; R. Wyer e A. Xu, «The Role of Behavioral Mindsets in Goal-Directed Activity: Conceptual Underpinnings and Empirical Evidence», *Journal of Consumer Psychology* 20, 2 (2010), pp. 107-25.

[201.](#)

Julia Angwin e Steve Stecklow, «‘Scrapers’ Dig Deep for Data on Web», *The Wall Street Journal*, 12 ottobre 2010; Mark Maremont e Leslie Scism, «Insurers Test Data Profiles to Identify Risky Clients», *The Wall Street Journal*, 19

novembre 2010; Paul Sonne e Steve Stecklow, «Shunned Profiling Technology on the Verge of Comeback», *The Wall Street Journal*, 24 novembre 2010.

202.

Questa diapositiva è tratta da un intervento ispiratore di Pole al congresso Predicted Analytics World, New York, 20 ottobre 2009. Non è più disponibile on line. In più, si veda Andrew Pole, «Challenges of Incremental Sales Modeling in Direct Marketing».

203.

difficile stabilire correlazioni specifiche tra tipi di cambiamento di vita e prodotti specifici. Così, mentre sappiamo che chi si trasferisce o divorzia

cambierà i modelli di acquisto, non sappiamo se il divorzio influenza sempre la scelta della birra, o se una casa nuova influenza sempre gli acquisti di cereali. Ma il trend generale è mantenuto. Alan Andreasen, «Life Status Changes and Changes in Consumer Preferences and Satisfaction», *Journal of Consumer Research* 11, 3 (1984), pp. 784-94. Per ulteriori informazioni su questo argomento, si vedano E. Lee, A. Mathur e G. Moschis, «A Longitudinal Study of the Effects of Life Status Changes on Changes in Consumer Preferences», *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, 2 (2007), pp. 234-46; L. Euehun, A. Mathur e G. Moschis, «Life Events and Brand Preferences Changes»,

Journal of Consumer Behavior
3, 2 (2003), pp. 129-41.

204.

Per ulteriori informazioni sull'affascinante argomento di come momenti particolari offrano opportunità per chi vende (o le agenzie governative, chi organizza campagne per la salute o altro) di influenzare le abitudini, si vedano Bas Verplanken e Wendy Wood, «Interventions to Break and Create Consumer Habits», *Journal of Public Policy and Marketing* 25, 1 (2006), pp. 90-103; D. Albarracin, A. Earl e J. C. Gillette, «A Test of Major Assumptions About Behavior Change: A Comprehensive Look at the Effects of Passive and Active HIV-Prevention Interventions Since the

Beginning of the Epidemic», *Psychological Bulletin* 131, 6 (2005), pp. 856-97; T. Betsch, J. Brinkmann e K. Fiedler, «Behavioral Routines in Decision Making: The Effects of Novelty in Task Presentation and Time Pressure on Routine Maintenance and Deviation», *European Journal of Social Psychology* 28, 6 (1998), pp. 861-78; L. Breslow, «Social Ecological Strategies for Promoting Healthy Lifestyles», *American Journal of Health Promotion* 10, 4 (1996), pp. 253-57; H. Buddelmeyer e R. Wilkins, «The Effects of Smoking Ban Regulations on Individual Smoking Rates», Melbourne Institute Working Paper Series 1737, Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, University

of Melbourne, 2005; P. Butterfield, «Thinking Upstream: Nurturing a Conceptual Understanding of the Societal Context of Health Behavior», *Advances in Nursing Science* 12, 2 (1990), pp. 1-8; J. Derzon e M. Lipsey, «A Meta-Analysis of the Effectiveness of Mass Communication for Changing Substance-Use Knowledge, Attitudes, and Behavior», in *Mass Media and Drug Prevention: Classic and Contemporary Theories and Research*, a cura di W.D. Crano e M. Burgoon, Psychology, East Sussex, UK, 2001; R. Fazio, J. Ledbetter e T. Ledbetter, «On the Costs of Accessible Attitudes: Detecting That the Attitude Object Has Changed», *Journal of Personality and Social Psychology* 78, 2 (2000), pp.

197-210; S. Fox *et al.*, «Competitive Food Initiatives in Schools and Overweight in Children: A Review of the Evidence», *Wisconsin Medical Journal* 104, 8 (2005), pp. 38-43; S. Fujii, T. Gärling e R. Kitamura, «Changes in Drivers' Perceptions and Use of Public Transport During a Freeway Closure: Effects of Temporary Structural Change on Cooperation in a Real-Life Social Dilemma», *Environment and Behavior* 33, 6 (2001), pp. 796- 808; T. Heatherton e P. Nichols, «Personal Accounts of Successful Versus Failed Attempts at Life Change», *Personality and Social Psychology Bulletin* 20, 6 (1994), pp. 664-75; J. Hill e H.R. Wyatt, «Obesity and the Environment: Where Do We Go

from Here?», *Science* 299, 5608 (2003), pp. 853-55; P. Johnson, R. Kane e R. Town, «A Structured Review of the Effect of Economic Incentives on Consumers' Preventive Behavior», *American Journal of Preventive Medicine* 27, 4 (2004), pp. 327-52; J. Fulkerson, M. Kubrik e L. Lytle, «Fruits, Vegetables, and Football: Findings from Focus Groups with Alternative High School Students Regarding Eating and Physical Activity», *Journal of Adolescent Health* 36, 6 (2005), pp. 494-500; M. Abraham, S. Kalmenson e L. Lodish, «How TV Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable TV Advertising Experiments», *Journal of Marketing Research* 32, 5 (1995), pp. 125-39; J.

McKinlay, «A Case for Re-Focusing Upstream: The Political Economy of Illness», in *Applying Behavioral Science to Cardiovascular Risk*, a cura di A.J. Enelow e J.B. Henderson, American Heart Association, New York, 1975; N. Milio, «A Framework for Prevention: Changing Health-Damaging to Health-Generating Life Patterns», *American Journal of Public Health* 66, 5 (1976), pp. 435-39; S. Orbell, «Intention-Behavior Relations: A Self-Regulatory Perspective», in *Contemporary Perspectives on the Psychology of Attitudes*, a cura di G. Haddock e G. Maio, Psychology Press, New York, 2004; C.T. Orleans, «Promoting the Maintenance of Health Behavior Change: Recommendations for the Next

Generation of Research and Practice», *Health Psychology* 19, 1 (2000), pp. 76-83; C.G. DiClemente, J.C. Norcross e J. Prochaska, «In Search of How People Change: Applications to Addictive Behaviors», *American Psychologist* 47, 9 (1992), pp. 1102-14; J. Quinn e W. Wood, «Inhibiting Habits and Temptations: Depends on Motivational Orientation», 2006, manoscritto in corso di stampa; T. Mainieri, S. Oskamp e P. Schultz, «Who Recycles and When? A Review of Personal and Structural Factors», *Journal of Environmental Psychology* 15, 2 (1995), pp. 105-21; C.D. Jenkins, C.T. Orleans e T.W. Smith, «Prevention and Health Promotion: Decades of Progress, New Challenges, and an Emerging Agenda», *Health*

Psychology 23, 2 (2004), pp. 126-31; H.C. Triandis, «Values, Attitudes, and Interpersonal Behavior», *Nebraska Symposium on Motivation* 27 (1980), pp. 195-259.

205.

Parents Spend £5,000 on Newborn Baby Before Its First Birthday», *Daily Mail*, 20 settembre 2010.

206.

Brooks Barnes, «Disney Looking into Cradle for Customers», *The New York Times*, 6 febbraio 2011.

207.

I nomi in questo paragrafo sono pseudonimi, usati per illustrare i tipi di clienti che i modelli di Target possono individuare. Non si tratta di acquirenti reali.

208.

McDonald's, CBS, Mazda, and Microsoft Sued for 'History Sniffing'», Forbes.com, 3 gennaio 2011.

209.

Terry Baynes, «California Ruling Sets Off More Credit Card Suits», Reuters, 16 febbraio 2011.

210.

Questo capitolo si basa sulle interviste con oltre una decina di dipendenti ed ex dipendenti di Target, molte delle quali svolte in forma anonima per il timore di licenziamento o altre forme di ritorsione da parte dell'azienda. Target ha avuto la possibilità di verificare e rispondere a quanto affermato in questo capitolo. L'azienda ha impedito ai dirigenti del Guest Analytics

Department di rilasciare interviste registrate e si è rifiutata di rispondere ad alcune domande per la verifica delle informazioni, con l'eccezione di due e-mail. La prima di queste diceva: «La nostra missione aziendale è quella di fare di Target la destinazione preferita degli acquirenti fornendo loro valore superiore, innovazione continua e un'esperienza eccezionale nel servizio al cliente, adempiendo costantemente alla nostra promessa 'Pretendi di più. Paga di meno'. Proprio perché fortemente concentrata su questa missione l'azienda investe in misura considerevole nella comprensione delle preferenze dei clienti. Per aiutarci in questo scopo abbiamo sviluppato numerosi strumenti di ricerca

che ci consentono di intuire le tendenze e le preferenze all'interno dei diversi segmenti demografici in cui si articola la nostra clientela. Utilizziamo i dati ottenuti con questi strumenti per stabilire la disposizione dei nostri negozi, la selezione dei prodotti, le promozioni e i buoni sconto. Questa analisi consente a Target di mettere a disposizione dei clienti l'esperienza di acquisto più rilevante per loro; ad esempio, nel corso di una transazione in negozio, il nostro strumento di ricerca permette di anticipare offerte rilevanti per un singolo cliente sulla base dei suoi acquisti, e di consegnarle insieme allo scontrino. Inoltre, programmi a adesione volontaria, come la nostra lista nascite, aiutano l'azienda a capire come i bisogni dei clienti

si evolvano nel corso del tempo, e ci permettono di fornire alle neomamme dei buoni per risparmiare. Siamo convinti che gli sforzi in questa direzione vadano direttamente a vantaggio dei nostri clienti, fornendo loro una scelta più ampia di ciò che desiderano e di cui hanno bisogno presso i negozi Target. Anche Target se ne è avvantaggiata attraverso la creazione di un rapporto di fedeltà più forte con il cliente, ottenendo maggiore frequenza negli acquisti e ottenendo un aumento nelle vendite e maggiori utili». La seconda e-mail diceva: «Quasi tutte le affermazioni del capitolo contengono informazioni imprecise e la loro pubblicazione sarebbe fuorviante per l'opinione

pubblica. Non intendiamo prendere in considerazione queste affermazioni una per una. Target prende sul serio i propri obblighi legali e rispetta tutte le leggi applicabili, statali e federali, incluse quelle sulla tutela delle informazioni relative alla salute».

[211.](#)

A. Elberse, J. Eliashbert e J. Villanueva, «Polyphonic HMI: Mixing Music with Math», *Harvard Business Review*, 24 agosto 2005.

[212.](#)

Adam Foster, direttore del servizio dati, Nielsen BDS.

[213.](#)

Devo ringraziare Paul Heine, ora di *Inside Radio*; Paul Heine, «Fine-tuning People Meter»,

Billboard, 6 novembre 2004;
Paul Heine, «Mscore Data Shows Varying Relationship with Airplay», *Billboard*, 3 aprile 2010.

214.

In varie comunicazioni di verifica dei dati, Steve Bartels, il promotion executive di Arista, sottolineava di aver visto di buon occhio il fatto che *Hey Ya!* suscitasse reazioni molto forti. La canzone era uscita sul mercato e promossa con un'altra – *The Way You Move* – che era l'altro grande singolo del doppio album degli OutKast *Speakerboxxx/The Love Below*. «Uno se l'aspetta una reazione» mi disse Bartels. «Alcuni dei [direttori di programma] più smaliziati consideravano queste reazioni come l'opportunità di

dare alla stazione un'identità. Il fatto che ci sia stata un'immediata reazione di rifiuto non voleva dire per me che non avremmo avuto successo. Fa parte del mio lavoro convincere i direttori dei programmi che questo è il motivo per cui dovrebbero dare un'occhiata a questa canzone.»

[215.](#)

Stephanie Clifford, «You Never Listen to Celine Dion? Radio Meter Begg to Differ», *The New York Times*, 15 dicembre 2009; Tim Feran, «Why Radio's Changing Its Tune», *The Columbus Dispatch*, 13 giugno 2010.

[216.](#)

G.S. Berns, C.M. Capra e S. Moore, «Neural Mechanisms of

the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music», *NeuroImage* 49, 3 (2010), pp. 2687-96; J. Bharucha, F. Musiek e M. Tramo, «Music Perception and Cognition Following Bilateral Lesions of Auditory Cortex», *Journal of Cognitive Neuroscience* 2, 3 (1990), pp. 195-212; Stefan Koelsch e Walter Siebel, «Towards a Neural Basis of Music Perception», *Trends in Cognitive Sciences* 9, 12 (2005), pp. 578-84; S. Brown, M. Martinez e L. Parsons, «Passive Music Listening Spontaneously Engages Limbic and Paralimbic Systems», *NeuroReport* 15, 13 (2004), pp. 2033-37; Josef Rauschecker, «Cortical Processing of Complex Sounds», *Current Opinion in Neurobiology* 8, 4

(1998), pp. 516-21; J. Kaas, T. Hackett e M. Tramo, «Auditory Processing in Primate Cerebral Cortex», *Current Opinion in Neurobiology* 9, 2 (1999), pp. 164-70; S. Koelsch, «Neural Substrates of Processing Syntax and Semantics in Music», *Current Opinion in Neurobiology* 15 (2005), pp. 207-12; A. Lahav, E. Saltzman e G. Schlaug, «Action Representation of Sound: Audiomotor Recognition Network While Listening to Newly Acquired Actions», *Journal of Neuroscience* 27, 2 (2007), pp. 308-14; D. Levitin e V. Menon, «Musical Structure Is Processed in ‘Language’ Areas of the Brain: A Possible Role for Brodmann Area 47 in Temporal Coherence», *NeuroImage* 20, 4 (2003), pp.

2142-52; J. Chen, V. Penhume e R. Zatorre, «When the Brain Plays Music: Auditory-Motor Interactions in Music Perception and Production», *Nature Reviews Neuroscience* 8 (2007), pp. 547-58.

[217.](#)

N.S. Rickard e D. Ritossa, «The Relative Utility of ‘Pleasantness’ e ‘Liking’ Dimensions in Predicting the Emotions Expressed by Music», *Psychology of Music* 32, 1 (2004), pp. 5-22; G. Berns, C. Capra e S. Moore, «Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music», *NeuroImage* 49, 3 (2010), pp. 2687-96; David Hargreaves e Adrian North, «Subjective Complexity, Familiarity, and Liking for

Popular Music», *Psychomusicology* 14, 1996 (1995), pp. 77-93. Per ulteriori informazioni su questo affascinante argomento, ossia su come la familiarità influenzi la forza d'attrazione attraverso più sensi, si vedano anche G. Berns, S. McClure e G. Pagnoni, «Predictability Modulates Human Brain Response to Reward», *Journal of Neuroscience* 21, 8 (2001), pp. 2793-98; D. Brainard, «The Psychophysics Toolbox», *Spatial Vision* 10 (1997), pp. 433-36; J. Cloutier, T. Heatherton e P. Whalen, «Are Attractive People Rewarding? Sex Differences in the Neural Substrates of Facial Attractiveness», *Journal of Cognitive Neuroscience* 20, 6 (2008), pp. 941-51; J. Kable e P.

Glimcher, «The Neural Correlates of Subjective Value During Intertemporal Choice», *Nature Neuroscience* 10, 12 (2007), pp. 1625-33; S. McClure *et al.*, «Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks», *Neuron* 44, 2 (2004), pp. 379-87; C.J. Assad e Padoa-Schioppa, «Neurons in the Orbitofrontal Cortex Encode Economic Value», *Nature* 441, 7090 (2006), pp. 223-26; H. Plassmann *et al.*, «Marketing Actions Can Modulate Neural Representations of Experienced Pleasantness», *Proceedings of the National Academy of Science* 105, 3 (2008), pp. 1050-54; Muzafer Sherif, *The Psychology of Social Norms*, Harper and Row, New York, 1936; Wendy Wood, «Attitude

Change: Persuasion and Social Influence», *Annual Review of Psychology* 51 (2000), pp. 539-70; Gustave Le Bon, *The Crowd: A Study of the Popular Mind*, Dover Publications, Mineola, NY, 2001; G. Berns *et al.*, «Neural Mechanisms of Social Influence in Consumer Decisions», manoscritto in lavorazione, 2009; G. Berns *et al.*, «Nonlinear Neurobiological Probability Weighting Functions for Aversive Outcomes», *NeuroImage* 39, 4 (2008), pp. 2047-57; G. Berns *et al.*, «Neurobiological Substrates of Dread», *Science* 312, 5 (2006), pp. 754-58; G. Berns, J. Chappelow e C. Zink, «Neurobiological Correlates of Social Conformity and Independence During Mental Rotation», *Biological*

Psychiatry 58, 3 (2005), pp. 245-53; R. Bettman, M. Luce e J. Payne, «Constructive Consumer Choice Processes», *Journal of Consumer Research* 25, 3 (1998), pp. 187-217; A. Blood e R. Zatorre, «Intensely Pleasurable Responses to Music Correlate with Activity in Brain Regions Implicated in Reward and Emotion», *Proceedings of the National Academy of Science* 98, 20 (2001), pp. 11818-23; C. Camerer, G. Loewenstein e D. Prelec, «Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics», *Journal of Economic Literature* 43, 1 (2005), pp. 9-64; C. Capra *et al.*, «Neurobiological Regret and Rejoice Functions for Aversive Outcomes», *NeuroImage* 39, 3 (2008), pp.

1472-84; H. Critchley *et al.*, «Neural Systems Supporting Interoceptive Awareness», *Nature Neuroscience* 7, 2 (2004), pp. 189-95; H. Bayer, M. Dorris e P. Glimcher, «Physiological Utility Theory and the Neuroeconomics of Choice», *Games and Economic Behavior* 52, 2 (2005), pp. 213-56; M. Brett e J. Grahn, «Rhythm and Beat Perception in Motor Areas of the Brain», *Journal of Cognitive Neuroscience* 19, 5 (2007), pp. 893-906; A. Hampton e J. O'Doherty, «Decoding the Neural Substrates of Reward-Related Decision-Making with Functional MRI», *Proceedings of the National Academy of Science* 104, 4 (2007), pp. 1377-82; J. Birk *et al.*, «The Cortical Topography of Tonal Structures Underlying

Western Music», *Science* 298 (2002), pp. 2167-70; B. Knutson *et al.*, «Neural Predictors of Purchases», *Neuron* 53, 1 (2007), pp. 147-56; B. Knutson *et al.*, «Distributed Neural Representation of Expected Value», *Journal of Neuroscience* 25, 19 (2005), pp. 4806-12; S. Koelsch, «Neural Substrates of Processing Syntax and Semantics in Music», *Current Opinion in Neurobiology* 15, 2 (2005), pp. 207-12; T. Fritz *et al.*, «Adults and Children Processing Music: An fMRI Study», *NeuroImage* 25 (2005), pp. 1068-76; T. Fritz *et al.*, «Investigating Emotion with Music: An fMRI Study», *Human Brain Mapping* 27 (2006), pp. 239-50; T. Koyama *et al.*, «The Subjective Experience of Pain: Where

Expectations Becomes Reality», *Proceedings of the National Academy of Science* 102, 36 (2005), pp. 12950-55; A. Lahav, E. Saltzman e G. Schlaug, «Action Representation of Sound: Audiomotor Recognition Network While Listening to Newly Acquired Actions», *Journal of Neuroscience* 27, 2 (2007), pp. 308-14; D. Levitin e V. Menon, «Musical Structure Is Processed in ‘Language’ Areas of the Brain: A Possible Role for Brodmann Area 47 in Temporal Coherence», *NeuroImage* 20, 4 (2003), pp. 2142-52; G. Berns e P. Montague, «Neural Economics and the Biological Substrates of Valuation», *Neuron* 36 (2002), pp. 265-84; C. Camerer, P. Montague e A. Rangel, «A Framework for Studying the

Neurobiology of Value-Based Decision Making», *Nature Reviews Neuroscience* 9 (2008), pp. 545-56; C. Chafe *et al.*, «Neural Dynamics of Event Segmentation in Music: Converging Evidence for Dissociable Ventral and Dorsal Networks», *Neuron* 55, 3 (2007), pp. 521-32; Damian Ritossa e Nikki Rickard, «The Relative Utility of ‘Pleasantness’ and ‘Liking’ Dimensions in Predicting the Emotions Expressed by Music», *Psychology of Music* 32, 1 (2004), pp. 5-22; Gregory S. Berns *et al.*, «Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music», *NeuroImage* 49, 3 (2010), pp. 2687-96; Adrian North e David Hargreaves, «Subjective

Complexity, Familiarity, and Liking for Popular Music», *Psychomusicology* 14, 1-2 (1995), pp. 77-93; Walter Ritter, Elyse Sussman e Herbert Vaughan, «An Investigation of the Auditory Streaming Effect Using Event-Related Brain Potentials», *Psychophysiology* 36, 1 (1999), pp. 22-34; Elyse Sussman, Rika Takegata e István Winkler, «Event-Related Brain Potentials Reveal Multiple Stages in the Perceptual Organization of Sound», *Cognitive Brain Research* 25, 1 (2005), pp. 291-99; Isabelle Peretz e Robert Zatorre, «Brain Organization for Music Processing», *Annual Review of Psychology* 56, 1 (2005), pp. 89-114.

Charles Grutzner, «Horse Meat Consumption by New Yorkers Is Rising», *The New York Times*, 25 settembre 1946.

[219.](#)

Vale la pena notare che questa è stata una delle molte scoperte del comitato (che trattava di ogni sorta di questioni). Per un affascinante studio sul comitato e la sua influenza, si veda Brian Wansink, «Changing Eating Habits on the Home Front: Lost Lessons from World War II Research», *Journal of Public Policy and Marketing* 21, 1 (2002), pp. 90-99.

[220.](#)

Wansink, «Changing Eating Habits on the Home Front», *cit.*

[221.](#)

Brian Wansink, *Marketing*

Nutrition: Soy, Functional Foods, Biotechnology, and Obesity, University of Illinois, Champaign, 2007.

222.

Dan Usher, «Measuring Real Consumption from Quantity Data, Canada 1935-1968», in *Household Production and Consumption*, a cura di Nestor Terleckyj, National Bureau of Economic Research, New York, 1976. È molto difficile avere dati statunitensi sul consumo di fragole, e così questi calcoli sono basati su trend canadesi, dove l'informazione sull'argomento è più abbondante. Nelle interviste, i funzionari statunitensi dichiararono che il Canada può rappresentare un buon equivalente dei trend

statunitensi. I calcoli nell'articolo di Usher derivano da calcoli sulla «carne in scatola», che contenevano fragtaglie.

[223.](#)

Target Corporation Analyst Meeting, 18 ottobre 2005.

[224.](#)

Per comprendere il boicottaggio degli autobus di Montgomery, mi sono rivolto a quegli storici che si sono dimostrati disponibili alle mie richieste, tra i quali John A. Kirk e Taylor Branch. La mia comprensione di questi fatti attinge anche a John A. Kirk, *Martin Luther King, Jr.: Profiles in Power*, Longman, New York, 2004; Taylor Branch, *Parting the Waters: America in the King Years, 1954-63*, Simon

and Schuster, New York, 1988; Taylor Branch, *Pillar of Fire: America in the King Years, 1963-65*, Simon and Schuster, New York, 1998; Taylor Branch, *At Canaan's Edge: America in the King Years, 1965-68*, Simon and Schuster, New York, 2006; Douglas Brinkley, *Mine Eyes Have Seen the Glory: The Life of Rosa Parks*, Weidenfeld and Nicolson, Londra, 2000); Martin Luther King Jr, *Stride Toward Freedom: The Montgomery Story*, Harper and Brothers, New York, 1958 (trad. it. *Marcia verso la libertà*, Andò, Palermo, 1968); Clayborne Carson (a cura di), *The Papers of Martin Luther King, Jr.*, vol. 1, *Called to Serve*, University of California, Berkeley, 1992, vol. 2, *Rediscovering Precious Values* (1994), vol. 3, *Birth of a*

New Age (1997), vol. 4, *Symbol of the Movement* (2000), vol. 5, *Threshold of a New Decade* (2005); Aldon D. Morris, *The Origins of the Civil Rights Movement*, Free Press, New York, 1986; James Forman, *The Making of Black Revolutionaries*, University of Washington, Seattle, 1997. Quando non sono citate, i fatti attingono principalmente a queste fonti.

[225.](#)

Henry Hampton e Steve Fayer (a cura di), *Voices of Freedom: An Oral History of the Civil Rights Movement from the 1950s Through the 1980s*, Bantam Books, New York, 1995; Rosa Parks, *Rosa Parks: My Story*, Puffin, New York, 1999.

John A. Kirk, *Martin Luther King, Jr.: Profiles in Power*, Longman, New York, 2004.

Per maggiori informazioni sulla sociologia dei movimenti, si vedano G. Davis, D. McAdam e W. Scott, *Social Movements and Organizations*, Cambridge University, New York, 2005; Robert Crain e Rita Mahard, «The Consequences of Controversy Accompanying Institutional Change: The Case of School Desegregation», *American Sociological Review* 47, 6 (1982), pp. 697-708; Azza Salama Layton, «International Pressure and the US Government's Response to Little Rock», *Arkansas Historical Quarterly* 56, 3 (1997), pp.

257-72; Brendan Nelligan, «The Albany Movement and the Limits of Nonviolent Protest in Albany, Georgia, 1961-1962», Providence College Honors Thesis, 2009; Charles Tilly, *Social Movements, 1768-2004*, Paradigm, London, 2004; Andrew Walder, «Political Sociology and Social Movements», *Annual Review of Sociology* 35 (2009), pp. 393-412; Paul Almeida, *Waves of Protest: Popular Struggle in El Salvador, 1925-2005*, University of Minnesota, Minneapolis, 2008; Robert Benford, «An Insider's Critique of the Social Movement Framing Perspective», *Sociological Inquiry* 67, 4 (1997), pp. 409-30; Robert Benford e David Snow, «Framing Processes and Social Movements: An

Overview and Assessment», *Annual Review of Sociology* 26 (2000), pp. 611-39; Michael Burawoy, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*, University of Chicago, Chicago, 1979; Carol Conell e Kim Voss, «Formal Organization and the Fate of Social Movements: Craft Association and Class Alliance in the Knights of Labor», *American Sociological Review* 55, 2 (1990), pp. 255-69; James Davies, «Toward a Theory of Revolution», *American Sociological Review* 27, 1 (1962), pp. 5-18; William Gamson, *The Strategy of Social Protest*, Dorsey, Homewood, IL, 1975; Robert Benford, «An Insider's Critique of the Social Movement Framing

Perspective», *Sociological Inquiry* 67, 4 (1997), pp. 409-30; Jeff Goodwin, *No Other Way Out: States and Revolutionary Movements, 1945-1991*, Cambridge University, New York, 2001; Jeff Goodwin e James Jasper (a cura di), *Rethinking Social Movements: Structure, Meaning, and Emotion*, Rowman and Littlefield, Lanham, MD, 2003; Roger Gould, «Multiple Networks and Mobilization in the Paris Commune, 1871», *American Sociological Review* 56, 6 (1991), pp. 716-29; Joseph Gusfield, «Social Structure and Moral Reform: A Study of the Woman's Christian Temperance Union», *American Journal of Sociology* 61, 3 (1955), pp. 221-31; Doug McAdam,

Political Process and the Development of Black Insurgency, 1930-1970, University of Chicago, Chicago, 1982; Doug McAdam, «Recruitment to High-Risk Activism: The Case of Freedom Summer», *American Journal of Sociology* 92, 1 (1986), pp. 64-90; Doug McAdam, «The Biographical Consequences of Activism», *American Sociological Review* 54, 5 (1989), pp. 744-60; Doug McAdam, «Conceptual Origins, Current Problems, Future Directions», in *Comparative Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings*, a cura di Doug McAdam, John McCarthy e Mayer Zald, Cambridge

University, New York, 1996; Doug McAdam e Ronnelle Paulsen, «Specifying the Relationship Between Social Ties and Activism», *American Journal of Sociology* 99, 3 (1993), pp. 640-67; D. McAdam, S. Tarrow e C. Tilly, *Dynamics of Contention*, Cambridge University, Cambridge, 2001; Judith Stepan-Norris e Judith Zeitlin, «‘Who Gets the Bird?’ or, How the Communists Won Power and Trust in America’s Unions», *American Sociological Review* 54, 4 (1989), pp. 503-23; Charles Tilly, *From Mobilization to Revolution*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.

Colvin: Twice Toward Justice, Farrar, Straus and Giroux, New York, 2009.

[229.](#)

Ibid.

[230.](#)

Russell Freedman, *Freedom Walkers: The Story of the Montgomery Bus Boycott*, Holiday House, New York, 2009.

[231.](#)

Martin Luther King Jr, *Stride Toward Freedom*, Harper and Brothers, New York, 1958 (trad. it. *Marcia verso la libertà*, Andò, Palermo, 1968).

[232.](#)

Taylor Branch, *Parting the Waters: America in the King Years, 1954-63*, Simon and

Schuster, New York, 1988.

233.

Douglas Brinkley, *Mine Eyes Have Seen the Glory: The Life of Rosa Parks*, Weidenfeld and Nicolson, London, 2000.

234.

John A. Kirk, *Martin Luther King, Jr.: Profiles in Power*, Longman, New York, 2004.

235.

Carson, *Papers of Martin Luther King, Jr., cit.*

236.

Mark Granovetter, *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, University of Chicago, Chicago, 1974.

237.

Andreas Flache e Michael

Macy, «The Weakness of Strong Ties: Collective Action Failure in a Highly Cohesive Group», *Journal of Mathematical Sociology* 21 (1996), pp. 3-28. Per ulteriori informazioni su questo argomento, si vedano Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York, 1984; Robert Bush e Frederick Mosteller, *Stochastic Models for Learning*, Wiley, New York, 1984; I. Erev, Y. Bereby-Meyer e A.E. Roth, «The Effect of Adding a Constant to All Payoffs: Experimental Investigation and Implications for Reinforcement Learning Models», *Journal of Economic Behavior and Organization* 39, 1 (1999), pp. 111-28; A. Flache e R. Hegselmann, «Rational vs. Adaptive Egoism in Support

Networks: How Different Micro Foundations Shape Different Macro Hypotheses», in *Game Theory, Experience, Rationality: Foundations of Social Sciences, Economics, and Ethics in Honor of John C. Harsanyi (Yearbook of the Institute Vienna Circle)*, a cura di W. Leinfellner e E. Köhler, Kluwer, Boston, 1997, pp. 261-75; A. Flache e R. Hegselmann, «Rationality vs. Learning in the Evolution of Solidarity Networks: A Theoretical Comparison», *Computational and Mathematical Organization Theory* 5, 2 (1999), pp. 97-127; A. Flache e R. Hegselmann, «Dynamik Sozialer Dilemma-Situationen», rapporto finale sulla ricerca del DFG-Project Dynamics of Social Dilemma Situations, Università di

Bayreuth, dipartimento di filosofia, 2000; A. Flache e Michael Macy, «Stochastic Collusion and the Power Law of Learning», *Journal of Conflict Resolution* 46, 5 (2002), pp. 629-53; Michael Macy, «Learning to Cooperate: Stochastic and Tacit Collusion in Social Exchange», *American Journal of Sociology* 97, 3 (1991), pp. 808-43; E.P.H. Zeggelink, «Evolving Friendship Networks: An Individual-Oriented Approach Implementing Similarity», *Social Networks* 17 (1996), pp. 83-110; Judith Blau, «When Weak Ties Are Structured», manoscritto inedito, dipartimento di sociologia, New York State University, Albany, 1980; Peter Blau, «Parameters of Social Structure», *American*

Sociological Review 39, 5 (1974), pp. 615-35; Scott Boorman, «A Combinatorial Optimization Model for Transmission of Job Information Through Contact Networks», *Bell Journal of Economics* 6, 1 (1975), pp. 216-49; Ronald Breiger e Philippa Pattison, «The Joint Role Structure of Two Communities' Elites», *Sociological Methods and Research* 7, 2 (1978), pp. 213-26; Daryl Chubin, «The Conceptualization of Scientific Specialties», *Sociological Quarterly* 17, 4 (1976), pp. 448-76; Harry Collins, «The TEA Set: Tacit Knowledge and Scientific Networks», *Science Studies* 4, 2 (1974), pp. 165-86; Rose Coser, «The Complexity of Roles as Seedbed of Individual Autonomy», in *The Idea of*

Social Structure: Essays in Honor of Robert Merton, a cura di L. Coser, Harcourt, New York, 1975; John Delany, «Aspects of Donative Resource Allocation and the Efficiency of Social Networks: Simulation Models of Job Vacancy Information Transfers Through Personal Contacts», dissertazione di PhD, Yale University, 1980; E. Ericksen e W. Yancey, «The Locus of Strong Ties», manoscritto inedito, dipartimento di sociologia, Temple University, 1980.

[238.](#)

Mark Granovetter, «The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited», *Sociological Theory* 1 (1983), pp. 201-33.

239.

McAdam, «Recruitment to High-Risk Activism», *cit.*

240.

Ibid.; Paulsen, «Specifying the Relationship Between Social Ties and Activism», *cit.*

241.

In un'e-mail di verifica dei dati, McAdam ha fornito alcuni particolari intorno alla genesi dello studio: «Il mio interesse iniziale era di cercare di capire i legami tra i movimenti dei diritti civili e gli altri neonati movimenti di sinistra, in particolare il movimento degli studenti, il movimento contro la guerra, il movimento di liberazione delle donne. È stato solo dopo aver trovato le domande di partecipazione e capito che alcune erano di

volontari e altre di persone che non si erano presentate che mi sono interessato a spiegare (a) perché alcuni ce l'avevano fatta ad andare in Mississippi e altri no, e (b) l'impatto a lungo termine che l'andare/non andare ha avuto sui due gruppi».

242.

Scrive McAdam in un'altra e-mail di verifica dei dati: «Per me il significato dei legami organizzativi non è che rendono 'impossibile' ritirarsi per i volontari, ma che essi assicurano che chi ha fatto domanda riceverà probabilmente un grande sostegno dal legame tra l'importante identità (ad esempio essere cristiano) e la partecipazione nel progetto estivo. Come ho notato in [un

articolo] ‘è una forte identificazione soggettiva con una particolare identità, *rafforzata da legami organizzativi* che con tutta probabilità incoraggiano la partecipazione’».

[243.](#)

Tom Mathews e Roy Wilkins, *Standing Fast: The Autobiography of Roy Wilkins*, Da Capo, Cambridge, MA, 1994.

[244.](#)

Branch, *Parting the Waters*, *cit.*

[245.](#)

King, *Stride Toward Freedom*, *cit.*; James M. Washington, *A Testament of Hope: The Essential Writings and Speeches of Martin Luther King, Jr.*, HarperCollins, New

York, 1990.

246.

King, *Stride Toward Freedom*,
cit.

247.

Per la comprensione della storia del pastore Warren sono debitore a Rick Warren, Glenn Kruen, Steve Gladen, Jeff Sheler, Anne Krumm, e dei libri seguenti: Jeffrey Sheler, *Prophet of Purpose: The Life of Rick Warren*, Doubleday, New York, 2009; Rick Warren, *The Purpose-Driven Church*, Zondervan, Grand Rapids, MI, 1995; e ai seguenti articoli: Barbara Bradley, «Marketing That New-Time Religion», *Los Angeles Times*, 10 dicembre 1995; John Wilson, «Not Just Another Mega Church»,

Christianity Today, 4 dicembre 2000; «Therapy of the Masses», *The Economist*, 6 novembre 2003; «The Glue of Society», *The Economist*, 14 luglio 2005; Malcolm Gladwell, «The Cellular Church», *The New Yorker*, 12 settembre 2005; Alex MacLeod, «Rick Warren: A Heart for the Poor», *Presbyterian Record*, 1° gennaio 2008; Andrew, Ann e John Kuzma, «How Religion Has Embraced Marketing and the Implications for Business», *Journal of Management and Marketing Research* 2 (2009), pp. 1-10.

[248.](#)

Warren, *Purpose-Driven Church*, cit.

[249.](#)

Donald McGavran, *The Bridges of God*, Friendship Press, New York, 1955. Corsivo nostro.

250.

Sheler, *Prophet of Purpose*, cit.

251.

In un'email di verifica dei dati un portavoce della chiesa di Saddleback ha fornito altri dettagli: «Rick soffre di un disturbo chimico del cervello che lo rende allergico all'adrenalina. Questo problema genetico resiste alle cure mediche e rende doloroso il parlare in pubblico, con annebbiamento della vista, mal di testa, vampate e panico. I sintomi durano di solito quindici minuti; in questo lasso di tempo viene consumata abbastanza adrenalina in modo che il corpo

può ritornare alle sue normali funzioni. (La sua adrenalina ha un picco, come potrebbe provare chiunque parli in pubblico, tutte le volte che si alza a predicare.) Il pastore Rick dice che questa sua infermità lo rende dipendente da Dio».

252.

Discovering Spiritual Maturity, corso 201, pubblicato dalla chiesa di Saddleback, <http://www.saddlebackresources.com/201-Discovering-Spiritual-Maturity-Complete-Kit-Download-P3532.aspx>.

253.

In un'email di verifica dei dati un portavoce della chiesa di Saddleback ha scritto che, se un principio importante di

Saddleback è insegnare alle persone a guidare se stessi, «questo implica che ogni persona può andare nella direzione che sceglie. I principi/linee guida biblici hanno una direzione chiara. Lo scopo dello studio a piccoli gruppi è di insegnare alla gente le discipline spirituali della fede e le abitudini di ogni giorno che possono essere applicate alla vita quotidiana».

254.

Martin Luther King Jr, *The Autobiography of Martin Luther King, Jr.*, a cura di Clayborne Carson, Grand Central, New York, 2001.

255.

Carson, *King*, *cit.*

256.

Browder v. Gayle, 352 US 903 (1956).

257.

Washington, *Testament of Hope*, *cit.*

258.

Kirk, *Martin Luther King, Jr.*, *cit.*

259.

Ibid.

260.

Angie Bachmann» è uno pseudonimo. La narrazione della sua storia si basa su più di dieci ore di intervista con lei, altre interviste con persone che la conoscono, e decine di articoli e verbali del tribunale. Tuttavia quando alla Bachmann sono state rivolte domande di verifica dei dati, si è rifiutata di

rispondere tranne che per dichiarare che quasi tutti i particolari erano inaccurati – tra cui quelli che aveva in precedenza confermato e che avevano confermato anche altre fonti, nei verbali della corte o da documenti pubblici – e poi ha chiuso la comunicazione.

261.

The Writings of George Washington, vol. 8, a cura di Jared Sparks (1835).

262.

Iowa Racing and Gaming Commission, Des Moines, Iowa, 2010.

263.

Può sembrare poco ragionevole che qualcuno ritenga possibile sbancare il casinò. Tuttavia, come ben sanno i giocatori

abituali, è possibile vincere costantemente, in particolare in giochi come il blackjack. Don Johnson di Bensalem, in Pennsylvania, ad esempio, ha sostenuto di aver vinto 15,1 milioni di dollari a blackjack in sei mesi a partire dal 2010. La casa vince sempre nel complesso, perché moltissimi giocatori scommettono in un modo che non massimizza le loro chance, e la maggior parte delle persone non ha abbastanza soldi per rifarsi delle perdite. Tuttavia un giocatore può vincere in maniera costante nel tempo se ha memorizzato le complicate formule e probabilità che regolano il gioco di ogni mano. La maggior parte dei giocatori, in realtà, non ha la disciplina o le abilità matematiche per far saltare il

banco.

264.

Simon de Bruxelles,
«Sleepwalker Brian Thomas
Admits Killing Wife While
Fighting Intruders in
Nightmare», *The Times*, 18
novembre 2009.

265.

Jane Mathews, «My Horror, by
Husband Who Strangled Wife in
Nightmare», *Daily Express*, 16
dicembre 2010.

266.

Simon de Bruxelles,
«Sleepwalker Brian Thomas
Admits Killing Wife While
Fighting Intruders in
Nightmare», *The Times*, 18
novembre 2009.

267.

Ci sono esempi di persone sonnambule mentre stanno sognando, una condizione conosciuta come disturbo del comportamento del sonno REM (si veda C.H. Schenck *et al.*, «Motor Dyscontrol in Narcolepsy: Rapid-Eye-Movement [REM] Sleep Without Atonia and REM Sleep Behavior Disorder», *Annals of Neurology* 32, 1 [luglio 1992], pp. 3-10). In altri casi le persone non stanno sognando, ma tuttavia si muovono.

[268.](#)

C. Bassetti, F. Siclari e R. Urbaniok, «Violence in Sleep», *Schweizer Archiv Fur Neurologie und Psychiatrie* 160, 8 (2009), pp. 322-33.

[269.](#)

C.A. Tassinari *et al.*, «Biting Behavior, Aggression, and Seizures», *Epilepsia* 46, 5 (2005), pp. 654-63; C. Bassetti *et al.*, «SPECT During Sleepwalking», *The Lancet* 356, 9228 (2000), pp. 484-85; K. Schindler *et al.*, «Hypoperfusion of Anterior Cingulate Gyrus in a Case of Paroxysmal Nocturnal Dystonia», *Neurology* 57, 5 (2001), pp. 917-20; C.A. Tassinari *et al.*, «Central Pattern Generators for a Common Semiology in Fronto-Limbic Seizures and in Parasomnias», *Neurological Sciences* 26, 3 (2005), pp. 225-32.

[270.](#)

P.T. D'Orban e C. Howard, «Violence in Sleep: Medico-Legal Issues and Two Case Reports», *Psychological*

Medicine 17, 4 (1987), pp. 915-25; B. Boeve, E. Olson e M. Silber, «Rapid Eye Movement Sleep Behavior Disorder: Demographic, Clinical, and Laboratory Findings in 93 Cases», *Brain* 123, 2 (2000), pp. 331-39.

271.

John Hudson, «Common Law – Henry II and the Birth of a State», BBC, 17 febbraio 2011; Thomas Morawetz, «Murder and Manslaughter: Degrees of Seriousness, Common Law and Statutory Law, the Model Penal Code», Law Library – American Law and Legal Information, <http://law.jrank.org/>.

272.

M. Diamond, «Criminal Responsibility of the Addiction:

Conviction by Force of Habit», *Fordham Urban Law Journal* 1, 3 (1972); R. Broughton *et al.*, «Homicidal Somnambulism: A Case Report», *Sleep* 17, 3 (1994), pp. 253-64; R. Cartwright, «Sleepwalking Violence: A Sleep Disorder, a Legal Dilemma, and a Psychological Challenge», *American Journal of Psychiatry* 161, 7 (2004), pp. 1149-58; P. Fenwick, «Automatism, Medicine, and the Law», *Psychological Medicine Monograph Supplement*, 17 (1990), pp. 1-27; M. Hanson, «Toward a New Assumption in Law and Ethics», *The Humanist* 66, 4 (2006).

L. Smith-Spark, «How Sleepwalking Can Lead to

Killing», *BBC News*, 18 marzo 2005.

[274.](#)

Beth Hale, «Sleepwalk Defense Clears Woman of Trying to Murder Her Mother in Bed», *Daily Mail*, 3 giugno 2009.

[275.](#)

John Robertson e Gareth Rose, «Sleepwalker Is Cleared of Raping Teenage Girl», *The Scotsman*, 22 giugno 2011.

[276.](#)

Stuart Jeffries, «Sleep Disorder: When the Lights Go Out», *The Guardian*, 5 dicembre 2009.

[277.](#)

Richard Smith, «Grandad Killed His Wife During a Dream», *The Mirror*, 18 novembre 2009.

[278.](#)

Anthony Stone, «Nightmare Man Who Strangled His Wife in a ‘Night Terror’ Walks Free», *Western Mail*, 21 novembre 2009.

[279.](#)

Ibid.

[280.](#)

Christina Binkley, «Casino Chain Mines Data on Its Gamblers, and Strikes Pay Dirt», *The Wall Street Journal*, 22 novembre 2004; Rajiv Lal, «Harrah’s Entertainment, Inc.», Harvard Business School, caso 9-604-016, 14 giugno 2004; K. Ahsan *et al.*, «Harrah’s Entertainment, Inc.: Real-Time CRM in a Service Supply Chain», *Harvard Business Review*, caso GS50, 8 maggio 2006; V. Chang e J. Pfeffer,

«Gary Loveman and Harrah's Entertainment», *Harvard Business Review*, caso OB45, 4 novembre 2003; Gary Loveman, «Diamonds in the Data Mine», *Harvard Business Review*, caso R0305H, 1° maggio 2003.

[281.](#)

Ha scritto Caesars Entertainment in una dichiarazione: «Nei termini dell'accordo raggiunto nel maggio del 2011 tra Caesars Riverboat Casino e [Angie Bachmann], a entrambe le parti (con i loro rappresentanti) è fatto divieto di discutere di alcuni particolari del caso [...] Ci sono molti punti specifici che vorremmo contestare, ma a questo punto non siamo in grado di farlo. Lei ha fatto parecchie domande che ruotano intorno a conversazioni che avrebbero

avuto luogo tra [la Bachmann] e dipendenti di Caesars di cui non si fa il nome. Poiché la Bachmann non ha fornito i nomi, non c'è alcuna verifica indipendente dei suoi resoconti, e per parte nostra speriamo che la sua narrazione terrà conto di questo, o omettendo queste vicende oppure chiarendo che non sono verificate. Come la maggior parte delle grandi aziende nell'industria dei servizi, prestiamo grande attenzione alle decisioni di acquisto dei nostri clienti come un modo per monitorare la loro soddisfazione e valutare l'efficacia delle nostre campagne di marketing. Come la maggior parte delle aziende cerchiamo il modo di attirare i clienti e ci sforziamo di mantenere la loro fedeltà. E

come la maggior parte delle aziende, quando i nostri clienti cambiano i modelli stabiliti, cerchiamo di capire il perché e di incoraggiarli a ritornare. Non c'è nessuna differenza tra una catena di hotel, una linea aerea, o una lavanderia a secco. In questo consiste un buon servizio clienti [...] Caesars Entertainment (già nota come Harrah's Entertainment) e le sue affiliate sono da tempo una società leader nel gioco responsabile. Siamo stati la prima azienda del settore a mettere per iscritto un codice etico in base al quale trattare i nostri ospiti. Siamo la prima società che gestisce casinò ad avere un programma nazionale di esclusione volontaria che permette ai clienti di tenersi lontani da tutti i nostri immobili

se capiscono di avere difficoltà, o per qualsiasi altra ragione. E siamo la sola società che gestisce casinò a finanziare una campagna pubblicitaria nazionale per promuovere il gioco responsabile. Speriamo che quanto le scriviamo sia recepito dalla sua narrazione, e anche il fatto che nessuna delle affermazioni di [Angie Bachmann] da lei citate sia stata verificata indipendentemente».

282.

Harrah's – oggi nota come Caesars Entertainment – contesta alcune delle accuse della Bachmann. Per i commenti, si vedano le note.

283.

In una sua dichiarazione Caesars Entertainment scrive: «Non

licenzieremmo o penalizzeremmo mai un host se uno dei suoi clienti smettesse di far visita al casinò (a meno che non sia il diretto risultato di qualcosa che l'host ha compiuto). E a nessuno dei nostri host sarebbe consentito di dire a un cliente che verrebbe licenziato o penalizzato in altra maniera se non fosse più venuto da noi».

[284.](#)

M. Dixon e R. Habib, «Neurobehavioral Evidence for the 'Near-Miss' Effect in Pathological Gamblers», *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* 93, 3 (2010), pp. 313-28; H. Chase e L. Clark, «Gambling Severity Predicts Midbrain Response to Near-Miss Outcomes», *Journal*

of Neuroscience 30, 18 (2010), pp. 6180-87; L. Clark *et al.*, «Gambling Near-Misses Enhance Motivation to Gamble and Recruit Win-Related Brain Circuitry», *Neuron* 61, 3 (2009), pp. 481-90; Luke Clark, «Decision-Making During Gambling: An Integration of Cognitive and Psychobiological Approaches», *Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Series B: Biological Sciences* 365, 1538 (2010), pp. 319-30.

[285.](#)

H. Lesieur e S. Blume, «The South Oaks Gambling Screen (SOGS): A New Instrument for the Identification of Pathological Gamblers», *American Journal of Psychiatry* 144, 9 (1987), pp. 1184-88. In una lettera di

verifica dei dati Habib scriveva: «Molti dei nostri soggetti sono stati posti nella categoria dei giocatori patologici in base ad altri tipi di comportamento sui quali si informava il modulo di screening. Ad esempio, per finire nella categoria dei giocatori patologici a un partecipante sarebbe semplicemente bastato: 1) avere giocato per vincere del denaro perso al gioco in precedenza, 2) aver giocato in alcune occasioni più di quello che voleva giocare. Abbiamo usato una soglia molto bassa per classificare i nostri soggetti come giocatori patologici».

Alla fine degli anni Novanta uno dei maggiori produttori di slot machine assunse l'ex direttore di

una compagnia di videogame per progettare nuove slot. L'intuizione del direttore fu appunto quella di programmare macchine che fornissero «quasi vincite» con maggiore frequenza. Oggi non c'è slot che non contenga numerosi effetti – come giri a vuoto e suoni esplosivi quando le icone stanno per allinearsi – oltre a piccole vincite che danno al giocatore l'impressione di vincere, quando in realtà sta spendendo più denaro di quanto non ne recuperi. «Non c'è altra forma di gioco d'azzardo che sappia manipolare la mente umana in maniera più meravigliosa di queste macchine» dichiarò a un giornalista del *New York Times* un ricercatore che si occupava di disturbi da dipendenza presso la University of Connecticut

[287.](#)

M. Potenza, V. Voon e D. Weintraub, «Drug Insight: Impulse Control Disorders and Dopamine Therapies in Parkinson's Disease», *Nature Clinical Practice Neurology* 12, 3 (2007), pp. 664-72; J.R. Cornelius *et al.*, «Impulse Control Disorders with the Use of Dopaminergic Agents in Restless Legs Syndrome: A Case Control Study», *Sleep* 22, 1 (2010), pp. 81-87.

[288.](#)

Ed Silverman, «Compulsive Gambler Wins Lawsuit Over Mirapex», *Pharmalot*, 31 luglio 2008.

[289.](#)

Per ulteriori informazioni sulla

neurologia del gioco, si vedano A.J. Lawrence *et al.*, «Problem Gamblers Share Deficits in Impulsive Decision-Making with Alcohol-Dependent Individuals», *Addiction* 104, 6 (2009), pp. 1006-15; E. Cognat *et al.*, «‘Habit’ Gambling Behaviour Caused by Ischemic Lesions Affecting the Cognitive Territories of the Basal Ganglia», *Journal of Neurology* 257, 10 (2010), pp. 1628-32; J. Emshoff, D. Gilmore e J. Zorland, «Veterans and Problem Gambling: A Review of the Literature», Georgia State University, febbraio 2010, <http://www2.gsu.edu/~psyjge/Rs> T. van Eimeren *et al.*, «Drug-Induced Deactivation of Inhibitory Networks Predicts Pathological Gambling in PD», *Neurology* 75, 19 (2010), pp.

1711-16; L. Cottler e K. Leung, «Treatment of Pathological Gambling», *Current Opinion in Psychiatry* 22, 1 (2009), pp. 69-74; M. Roca *et al.*, «Executive Functions in Pathologic Gamblers Selected in an Ecologic Setting», *Cognitive and Behavioral Neurology* 21, 1 (2008), pp. 1-4; E.D. Driver-Dunckley *et al.*, «Gambling and Increased Sexual Desire with Dopaminergic Medications in Restless Legs Syndrome», *Clinical Neuropharmacology* 30, 5 (2007), pp. 249-55; Erin Gibbs Van Brunschot, «Gambling and Risk Behaviour: A Literature Review», University of Calgary, marzo 2009.

il suo pensiero sull'argomento: «È una questione di libero arbitrio e di autocontrollo e che ricade tanto nel campo della filosofia quanto in quello delle neuroscienze cognitive. [...] Se diciamo che il comportamento del giocatore nel paziente di Parkinson è fuori dal suo controllo e guidato dai farmaci, perché non possiamo (o non vogliamo) usare lo stesso argomento nel caso del giocatore patologico dato che sembrano essere attive le stesse aree del cervello? La sola risposta (in qualche misura insoddisfacente) che posso trovare (e quella che anche lei menziona) è che come società troviamo più comodo rimuovere la responsabilità se c'è un agente esterno al quale può essere collegata. È allora facile

nel caso del Parkinson dire che la patologia del giocatore è il risultato dei farmaci, mentre nel caso del giocatore patologico, poiché non c'è un agente esterno che influenza il suo comportamento (certo, ci sono le pressioni della società, la pubblicità dei casinò, gli stress della vita, e così via, ma niente di così invasivo come i farmaci che si devono assumere), siamo più riluttanti a dare la colpa alla dipendenza e preferiamo attribuirgli la responsabilità del suo comportamento patologico – ‘dovrebbero avere più criterio e non giocare’, ad esempio. Penso che con il progredire delle neuroscienze cognitive – e le ‘moderne’ tecniche radiologiche si sono sviluppate da solo venti o venticinque anni – forse alcune di queste credenze sociali

fuorvianti (che a volte abbiamo perfino noi neuroscienziati cognitivi) cominceranno lentamente a cambiare. Ad esempio, dai nostri dati, mentre io posso comodamente concludere che ci sono differenze chiare tra il cervello del giocatore patologico e quello del giocatore non patologico, almeno quando stanno giocando, e potrei perfino essere in grado di fare alcune dichiarazioni su come le quasi vincite sembrano più simili alle vincite al giocatore patologico ma più vicine alle perdite per il giocatore non patologico, non posso affermare con una certa sicurezza o certezza che queste differenze implicino pertanto che il giocatore patologico non abbia possibilità di scelta quando vede la pubblicità di un

casinò locale – ossia che sia schiavo dei propri stimoli. In assenza di prove dirette di un certo peso, credo che il meglio che si possa fare è trarre deduzioni per analogia, ma in queste comparazioni resta comunque molta incertezza».

291.

William James, *Talks to Teachers on Psychology and to Students on Some of Life's Ideals*, 1899 (trad. it. *Discorsi agli insegnanti e agli studenti sulla psicologia e su alcuni ideali di vita*, Armando, Roma, 2003).

292.

Louis Menand, *The Metaphysical Club: A Story of Ideas in America*, Farrar, Straus and Giroux, New York, 2002.

James cita il saggio dello psicologo e filosofo francese Léon Dumont *De l'habitude*.

Indice

Introduzione

Prima parte. Le abitudini degli individui

Capitolo 1. Il circolo dell'abitudine

I

II

III

IV

Capitolo 2. Il cervello affamato

I

II

III

IV

V

Capitolo 3. La regola aurea del cambiamento di abitudini

I

II

III

IV

V

Seconda parte. Le abitudini delle organizzazioni di successo

Capitolo 4. La ballata di Paul O'Neill

I

II

III

Capitolo 5. Starbucks e l'abitudine del successo

I

II

III

IV

V

Capitolo 6. Il potere della crisi

I

II

III

IV

Capitolo 7. Perché Target sa quello che vuoi ancora prima di te

I

II

III

IV

Terza parte. Le abitudini delle società

Capitolo 8. La chiesa di Saddleback e il boicottaggio degli autobus a Montgomery

I

II

III

Capitolo 9. La neurologia del libero arbitrio

I

II

III

IV

Appendice. Come usare queste idee: una guida per il lettore

Fase uno: identificare la routine

Fase due: sperimentare le gratificazioni

Fase tre: isolare il segnale

Passo quattro: elaborare un progetto

Ringraziamenti

Nota sulle fonti