

arrivava, aggiungendo la parola «peas» l'avrebbe ottenuta. O quantomeno aumentavano le probabilità che ciò accadesse.

Jasper aveva scoperto la sua prima parola magica.

Quasi tutto ciò che facciamo ha a che fare con le parole. Usiamo le parole per comunicare idee, esprimerci e relazionarci con i nostri cari. È con le parole che i leader guidano, i venditori vendono e i genitori fanno i genitori. È con le parole che gli insegnanti insegnano, i politici governano e i medici spiegano. Anche i nostri pensieri intimi dipendono dal linguaggio.

Secondo alcune stime usiamo circa sedicimila parole al giorno¹. Scriviamo email, prepariamo presentazioni e parliamo con amici, colleghi e clienti. Componiamo il nostro profilo per un sito di incontri, chiacchieriamo con i vicini e sondiamo il terreno con i partner per sapere com'è andata la giornata.

Ma pur frequentando assiduamente il linguaggio, raramente prestiamo attenzione a come lo utilizziamo. Pensiamo sì alle idee che vogliamo comunicare, ma pensiamo molto meno alle parole specifiche che usiamo per comunicarle. Perché dovremmo farlo? Spesso le singole parole sembrano intercambiabili.

Prendiamo la terzultima frase che avete appena letto. Sebbene usi la parola «specifiche» per riferirmi alle parole, avrei potuto benissimo usare termini come «singole», «particolari» o qualsiasi altro sinonimo. Farci capire è importante, su questo siamo tutti d'accordo, eppure spesso le parole specifiche che usiamo per riuscirci ci sembrano irrilevanti. Sembrerebbe quasi che un modo di dire valga l'altro.

Ma la verità è che questa intuizione è sbagliata. E molto.

La parola che ha cambiato il mondo

Negli anni Quaranta bastava una parola per cambiare il mondo. A ogni disastro o quando i malvagi minacciavano di distruggere la vita così come la conosciamo, l'adolescente dei fumetti Billy Batson si trasformava in un supereroe dotato di forza e velocità straordinarie al grido di SHAZAM!

Parole magiche come questa sono sempre esistite. Da «Abraca-

dabra!» e «Hocuspocus!» passando per «Apriti sesamo» e «Expecto patronum!», maghi, stregoni ed eroi di ogni sorta hanno usato il linguaggio per evocare poteri mistici. Al pari degli incantesimi alcune parole, se usate in maniera strategica, potevano cambiare le cose o fare qualsiasi cosa. Chi le avesse udite sarebbe stato incapace di opporre resistenza.

Siamo chiaramente nel regno della finzione, giusto? Non proprio.

Alla fine degli anni Settanta alcuni ricercatori dell'Università di Harvard hanno avvicinato le persone che si servivano di una fotocopiatrice nella biblioteca della City University di New York chiedendo loro un favore².

Ora, New York è nota per il fervido humus culturale, il cibo di strada e il melting pot di persone. Ma la cordialità? No, non è esattamente uno dei punti forti della metropoli. I newyorkesi sono famosi per l'eloquio veloce, lo stacanovismo e la fretta perenne. Convincerli a scomodarsi per aiutare un perfetto sconosciuto sembrerebbe un'impresa a dir poco ardua.

I ricercatori erano interessati a capire che cosa determinasse la persuasione. Un membro del team si è seduto a uno dei tavoli della biblioteca in attesa che qualcuno cominciasse a fare fotocopie. Quando l'aspirante fotocopiatore appoggiava il materiale sulla macchina, il ricercatore entrava in azione. Si avvicinava al malcapitato, lo interrompeva e gli chiedeva di passare davanti e usare lui per primo la fotocopiatrice. I ricercatori hanno sperimentato diversi approcci. Ad alcuni hanno fatto una richiesta diretta: «Mi scusi, ho cinque pagine. Posso usare io la fotocopiatrice?». Con altri hanno aggiunto la parola «perché» («Mi scusi, ho cinque pagine. Posso usare io la fotocopiatrice, ché vado di fretta?»). I due approcci erano pressoché identici. In entrambi i ricercatori hanno detto con gentilezza «Mi scusi», in entrambi hanno chiesto di usare la fotocopiatrice e in entrambi hanno parlato delle cinque pagine da fotocopiare. Anche l'imposizione era la stessa. In entrambi i casi l'aspirante fotocopiatore ha dovuto interrompere la sua attività, togliere il materiale dalla fotocopiatrice e girarsi i pollici mentre chi gli era passato davanti terminava il suo compito. Ma i due approcci, pur essendo simili, hanno sortito effetti molto diversi. L'aggiunta della parola «perché»

ha fatto aumentare di oltre il 50 per cento il numero di persone che hanno permesso al ricercatore di saltare la fila.

Un aumento del 50 per cento della persuasione dovuto a una sola parola è un aumento enorme. Direi astronomico. Ma, a onor del vero, è lecito sostenere che i due approcci differivano per più di una parola. Dopotutto, l'approccio che prevedeva la parola «perché» non si limitava ad aggiungere solo quella parola, ma inseriva anche il motivo della richiesta (per esempio, il fatto che il richiedente avesse fretta). È possibile dunque che non fosse tanto il «perché» a decidere la persuasione ma il fatto che le persone fossero più propense a dire di sì in quanto il motivo della richiesta era realmente valido. Il richiedente ha detto di avere fretta a una persona che probabilmente non ne aveva e che quindi potrebbe aver detto di sì solo per essere educata o di aiuto.

Ma le cose non sono andate così. Perché i ricercatori hanno tentato anche un altro approccio. A un terzo gruppo di persone, invece di fornire un motivo valido il richiedente ne ha fornito uno insulso: «Mi scusi, ho cinque pagine. Posso usare io la fotocopiatrice, ché devo fare delle fotocopie?». Questa volta la motivazione del richiedente non ha aggiunto nessuna informazione nuova. Se chiedo di usare la fotocopiatrice è scontato che ho bisogno di fare delle copie. Quindi l'aggiunta di quella parola, «perché», non avrebbe dovuto avere alcuna importanza. Se fornire un motivo valido è ciò che fa aumentare la persuasione, allora dire che avevano bisogno di usare la fotocopiatrice per fare delle fotocopie non avrebbe dovuto servire a nulla. Fornire una motivazione priva di significato potrebbe addirittura ridurre la persuasione, rendendo le persone meno propense ad accettare la richiesta.

Ma non è andata così. Invece di far diminuire la persuasione, l'aggiunta di un motivo senza senso l'ha di fatto aumentata, proprio come è accaduto con un motivo valido. La persuasione non è stata dunque determinata dal motivo in sé. È stata determinata dal potere della parola che l'ha preceduta: «perché».

Il caso di studio della fotocopiatrice è solo un esempio del potere delle parole magiche. Se dite non che «vi piace» qualcosa ma che la «consigliate», fate aumentare del 32 per cento la probabilità che le persone seguano il vostro suggerimento. L'uso di «il quale/la quale»

nei profili dei siti di incontri online aumenta del 31 per cento la probabilità che gli uomini ottengano un appuntamento. Aggiungendo più preposizioni in una lettera di presentazione si ha il 24 per cento di probabilità in più di ottenere il posto di lavoro. E usare la forma non contratta «is not» anziché quella contratta «isn't» quando si descrive un prodotto induce le persone a pagare tre dollari in più per averlo. Il linguaggio utilizzato nelle conferenze in cui si annunciano gli utili aziendali influenza il prezzo delle azioni delle società, e il linguaggio usato dai CEO influisce sui rendimenti degli investimenti.

Come facciamo a sapere tutto questo? Grazie alla nuova scienza del linguaggio. Gli avanzamenti tecnologici nel campo dell'apprendimento automatico (*machine learning*), della linguistica computazionale e dell'elaborazione del linguaggio naturale, sommati alla digitalizzazione di qualunque cosa, dalle lettere di presentazione alle conversazioni, hanno rivoluzionato la nostra capacità di analizzare il linguaggio, consegnandoci informazioni del tutto inedite.

Ho cominciato a utilizzare l'analisi automatica del testo per caso. A metà degli anni Duemila insegnavo alla Wharton School nei corsi del primo anno e conducevo una serie di ricerche sul perché alcune cose si diffondono e prendono piede. Eravamo interessati al motivo per cui le persone parlano e condividono alcune cose piuttosto che altre, e avevamo allestito un dataset composto da migliaia di articoli del *New York Times* includendo tutto, dalle notizie di prima pagina fino alle sezioni affari internazionali, sport e tempo libero. Molti degli articoli erano decisamente interessanti, eppure solo una piccola parte riusciva a entrare nell'elenco dei «più inviati via email» del sito, e il nostro obiettivo era appunto cercare di capire il perché.

Per scoprirlo abbiamo dovuto misurare i diversi motivi per cui un contenuto può diventare virale. Per esempio può essere che gli articoli pubblicati sulla homepage del *New York Times* ricevano maggiore risalto, pertanto abbiamo misurato questo fattore. Allo stesso modo, poiché alcune sezioni potrebbero avere più lettori e alcune firme potrebbero avere un pubblico più vasto, abbiamo misurato anche questi fattori.

Ci interessava soprattutto capire se determinati modi di scrivere aumentassero le probabilità per un articolo di venire condiviso, ma per scoprirlo abbiamo dovuto trovare un modo per misurare le

caratteristiche degli articoli, tra cui la quantità di emozioni evocate da ciascun articolo e la quantità di informazioni utili contenute. Abbiamo iniziato arruolando degli assistenti di ricerca. I laureandi interessati a partecipare potevano mandarmi un'email chiedendomi di essere coinvolti nella ricerca – un'occasione per rendersi utili. Ogni studente leggeva un articolo e lo valutava in base a vari criteri, per esempio la quantità di emozioni suscitate. Questo approccio ha funzionato abbastanza bene, almeno all'inizio. Partendo da pochi articoli, sono arrivati a codificarne svariate decine. Ma volendolo applicare a migliaia di articoli, il metodo ha smesso di funzionare così bene. La lettura di un articolo da parte di un assistente di ricerca richiedeva del tempo, ma la lettura di dieci, cento o mille articoli richiedeva un tempo dieci, cento o mille volte superiore. Abbiamo assunto un piccolo esercito di assistenti di ricerca, ma anche così i progressi rimanevano lenti. Inoltre, più persone assumevamo, meno sicuri eravamo di ottenere risultati coerenti. Un assistente di ricerca poteva ritenere emotivo un determinato articolo e un altro no, e temevamo che queste incongruenze avrebbero compromesso la validità delle nostre conclusioni. Avevamo bisogno di un metodo oggettivo e scalabile, di un sistema uniforme per misurare i singoli fattori all'interno di migliaia di articoli, senza portare allo sfinimento e all'esaurimento i nostri assistenti di ricerca.

Ne ho parlato con alcuni colleghi e mi è stato indicato un programma chiamato *Linguistic Inquiry and Word Count*. Il programma era straordinariamente semplice: inserendo una porzione di testo (come un articolo di giornale o qualsiasi altra cosa), forniva punteggi riferiti a vari parametri. Contando il numero di parole legate alle emozioni che compaiono in un dato articolo, il programma decideva se quell'articolo fosse più o meno incentrato sulle emozioni. A differenza degli assistenti di ricerca, il programma non conosceva stanchezza. Inoltre, era perfettamente coerente e codificava sempre allo stesso modo. *Linguistic Inquiry and Word Count*, o *LIWC* come viene spesso chiamato, è diventato il mio nuovo strumento di ricerca preferito^a.

^a Se siete interessati a *LIWC*, date un'occhiata all'eccellente libro di James W. Pennebaker, *The Secret Life of Pronouns*.

La saggezza delle parole

Nei decenni successivi sono emerse centinaia di nuovi strumenti e approcci – metodi per contare termini particolari, scoprire i temi principali di un documento ed estrarre saggezza dalle parole. E proprio come il microscopio ha rivoluzionato la biologia e il telescopio ha cambiato per sempre l'astronomia, gli strumenti di elaborazione del linguaggio naturale hanno trasformato le scienze sociali, fornendo informazioni nuove e puntuali su ogni tipo di comportamento umano. Abbiamo analizzato le chiamate al servizio assistenza per scoprire le parole che fanno crescere la soddisfazione dei clienti, abbiamo dissezionato le conversazioni per capire perché alcune vanno meglio di altre e abbiamo scandagliato gli articoli online per individuare il tipo di scrittura che tiene i lettori incollati allo schermo. Abbiamo esaminato migliaia di sceneggiature per capire come mai alcuni film diventano campioni d'incassi, studiato decine di migliaia di articoli accademici per capire come scrivere per avere impatto e analizzato milioni di recensioni online per capire in che modo il linguaggio influenza il passaparola. Abbiamo analizzato le interazioni con i pazienti per individuare gli elementi che potenziano l'aderenza terapeutica, studiato le udienze per la libertà vigilata per scoprire quali sono le caratteristiche di una difesa efficace ed esaminato le argomentazioni giuridiche per scoprire come si vincono le cause. Abbiamo analizzato le sceneggiature di decine di migliaia di programmi televisivi per capire che cosa fa di una storia una buona storia e i testi di più di 250mila canzoni per scoprire i segreti dei grandi successi.

Lungo l'intero tragitto ho potuto vedere il potere che sprigionano le parole magiche. Proprio così: ciò che diciamo conta, ma alcune parole sono più incisive di altre. Le parole giuste, usate al momento giusto, possono far cambiare idea, coinvolgere il pubblico e spingere all'azione.

Quali sono dunque queste parole magiche e come possiamo sfruttare il loro potere?

Questo libro svela la scienza occulta che sottende il funzionamento del linguaggio e, cosa più importante, ci mostra in che modo possiamo usarlo in maniera più efficace. Per persuadere gli altri, per

approfondire le nostre relazioni e per avere più successo a casa e al lavoro.

Nello specifico, passeremo in rassegna sei categorie di parole magiche: parole che (1) attivano l'identità e l'agentività, (2) trasmettono fiducia, (3) pongono le domande giuste, (4) fanno leva sulla concretezza, (5) utilizzano le emozioni e (6) sfruttano l'affinità (e la differenza).

1. Attivare identità e agentività

Le parole suggeriscono chi comanda, chi è colpevole e che cosa significa impegnarsi in una determinata azione. Di conseguenza, cambiamenti anche piccoli nelle parole che utilizziamo possono avere un grande impatto. Impareremo perché usare i sostantivi piuttosto che i verbi può aiutare a convincere gli altri, perché dire «no» nel modo giusto può aiutarci a raggiungere i nostri obiettivi e perché cambiare una sola parola nella domanda che ci facciamo quando ci sentiamo bloccati può aiutarci a essere più creativi. Perché parlare di noi stessi in terza persona può ridurre l'ansia e renderci dei comunicatori migliori, e perché una semplice parola come «tu» favorisce alcune interazioni sociali ma ne danneggia altre. E ancora, in che modo le parole incidono sull'agentività e sull'empatia, decidendo se ci comporteremo in maniera etica, se andremo a votare e se litigheremo con i nostri partner.

2. Trasmettere fiducia

Le parole non trasmettono solo fatti e opinioni, ma anche il grado di fiducia che nutriamo nei confronti di quei fatti e di quelle opinioni, e da questo dipende il modo in cui veniamo percepiti e l'influenza che riusciamo a esercitare. Scopriremo come ha fatto un direttore vendite in crisi a trasformarsi in un top performer eliminando le parole sbagliate; perché il modo in cui gli avvocati parlano può essere importante tanto quanto i fatti che condividono; e quali sono gli stili linguistici che fanno sembrare le persone più credibili, affidabili e autorevoli. Perché le persone preferiscono i consulenti finanziari sicuri di sé, anche quando è più probabile che commettano errori, e perché dire che un ristorante «cucina» piuttosto che «ha cucinato»

ottimi piatti renderà gli altri più propensi ad andarci. E, benché la certezza sia spesso benefica, vi mostrerò in quali casi un linguaggio incerto è più efficace. Perché esprimere dubbio su argomenti controversi può incoraggiare l'interlocutore ad ascoltare e quando riconoscere i propri limiti può far apparire i comunicatori più affidabili.

3. Porre le domande giuste

In questo capitolo scoprirete la scienza del porre domande. Capirete perché chiedere consigli fa apparire più intelligenti e perché i corteggiatori che fanno più domande hanno maggiori probabilità di ottenere un secondo appuntamento. Non solo: vedremo quali sono le domande più efficaci e i momenti giusti per porle, come deviare le domande difficili e incoraggiare gli altri a divulgare informazioni sensibili, come ha fatto una coppia di coniugi a scoprire un metodo infallibile per approfondire i legami sociali e perché fare le domande giuste aiuta a dimostrare alle persone che ci tenete davvero.

4. Sfruttare la concretezza

Questo capitolo proverà il potere della concretezza linguistica. Quali parole mostrano che siete in ascolto e perché parlare di «aggiustare» piuttosto che di «risolvere» un problema migliora la soddisfazione del cliente. Perché la conoscenza può essere una maledizione e perché parlare di una «t-shirt grigia» piuttosto che di un «top» aumenta le vendite. E, perché non pensiate che sia sempre meglio essere concreti, vi mostrerò in quali casi è preferibile l'astrazione. Vedremo perché il linguaggio astratto segnala potere, leadership e aiuta le startup a raccogliere fondi.

5. Utilizzare l'emotività

Nel Capitolo 5 cercheremo di capire perché il linguaggio emozionale aumenta il coinvolgimento e com'è possibile sfruttarlo in tutti gli aspetti della vita. Scopriremo come ha fatto uno stagista di ventidue anni a costruire un impero del podcasting padroneggiando la scienza che sta dietro alle storie di successo; come mai aggiungere elementi

negativi possa in realtà rendere quelli positivi più piacevoli e perché l'uso del linguaggio emozionale faccia crescere le vendite in alcune categorie di prodotti ma non in altre. Impareremo come si fa a catturare l'attenzione, anche su argomenti che potrebbero non sembrare particolarmente interessanti, e capiremo perché far sentire le persone orgogliose o felici può renderle meno propense ad ascoltare ciò che state per dire. Alla fine del capitolo saprete come e quando utilizzare il linguaggio emozionale e come ideare presentazioni, storie e contenuti in grado di coinvolgere profondamente qualsiasi tipo di pubblico.

6. Far leva sull'affinità (e sulla differenza)

Questo capitolo parlerà del linguaggio dell'affinità. Scopriremo che cos'è l'affinità linguistica e perché aiuta a spiegare tutto, da chi viene promosso o fa amicizia a chi viene licenziato o esce per un secondo appuntamento. Ma l'affinità non è sempre positiva: a volte è preferibile la differenza. Scopriremo perché le canzoni anomale finiscono per essere più popolari e in che modo l'intelligenza artificiale che sta dietro a Siri e Alexa viene utilizzata per quantificare la velocità a cui viaggiano le storie e le distanze che coprono. Alla fine del capitolo avrete imparato a cogliere lo stile linguistico degli altri, saprete quando usare un linguaggio affine o diverso da quello degli altri e come presentare le vostre idee per renderle più facili da capire e aumentare le probabilità che suscitino una risposta positiva.

7. Che cosa rivela il linguaggio

I primi sei capitoli si concentrano sull'impatto del linguaggio e su come imparare per essere più felici, più sani e più efficaci. Nell'ultimo capitolo vi insegnerò alcune cose davvero potenti rivelate dalle parole. Vedremo come hanno fatto alcuni ricercatori a capire se un'opera teatrale sia stata scritta da Shakespeare senza nemmeno leggerla e come prevedere quali debitori risulteranno inadempienti basandosi sulle parole utilizzate nella richiesta di finanziamento (indizio: non fidatevi degli estroversi). Scopriremo anche che cosa rivela il linguaggio sulla società in generale. Analizzando 250mila canzoni siamo riusciti a rispondere a un'annosa domanda: la musica

è misogina? (ed è migliorata col passare del tempo?). Vedremo inoltre come i filmati delle videocamere abbiano messo a nudo i sottili pregiudizi che si insinuano nel modo in cui la polizia parla ai membri della comunità bianca e nera. Alla fine del capitolo sarete in grado di usare meglio il linguaggio per decodificare il mondo che vi circonda. Avrete imparato che cosa le parole rivelano sugli altri e sulle loro motivazioni, nonché il modo in cui il linguaggio rispecchia stereotipi e pregiudizi sociali subdoli e indiretti.

Ciascun capitolo del libro si concentra su una determinata categoria di parole magiche e su come usarle. Alcune conclusioni sono semplici, per esempio quella secondo cui è preferibile dire «non lo faccio» invece di «non posso farlo»; altre sono più complesse e dipendenti dal contesto.

Il libro si concentra su come usare il linguaggio in maniera più efficace, ma chi fosse interessato agli strumenti utilizzati per giungere a queste conclusioni può consultare i riferimenti riportati in Appendice. In questa sezione elencherò alcuni dei principali approcci e spiegherò come li hanno applicati o possono applicarli alcune aziende, organizzazioni e settori.

Possiamo non esserne consapevoli, ma siamo tutti scrittori. Possiamo non scrivere libri o articoli di giornale e non definirci autori o giornalisti, ma scriviamo comunque. Scriviamo email ai colleghi e messaggi agli amici. Scriviamo relazioni per i capi e prepariamo presentazioni e lucidi per i clienti.

Non solo: siamo tutti oratori. Magari non saliamo sul palco davanti a migliaia di persone, ma tutti parliamo in pubblico. Che si tratti di presentazioni di lavoro o dei convenevoli da primo appuntamento, tutti parliamo davanti ad altre persone. Che chiediamo a un donatore di predisporre un lascito o ai figli di riordinare la stanza, dobbiamo pur sempre parlare. Ma per essere scrittori e oratori migliori, per comunicare con intenzione e cura, dobbiamo conoscere le parole giuste da usare. È difficile convincere le persone ad ascoltare, a prestare attenzione e persuaderle a fare ciò che vogliamo. Ed è difficile motivare gli altri, incoraggiare la creatività e creare legami sociali.

Ma le parole giuste possono venirci in aiuto.

Si sente spesso dire che alcune persone sono particolarmente brave con le parole. Sono persuasive e carismatiche e sembra che sappiano sempre che cosa dire. Quindi tutti gli altri a cui non è toccata in sorte questa dote sono spacciati? Assolutamente no.

Perché essere un grande scrittore o un grande oratore non è un talento congenito ma qualcosa che si può apprendere. Le parole hanno un impatto sorprendente e se capiamo quando, perché e come funzionano possiamo usarle per aumentare anche l'impatto che generiamo noi.

Se volete usare il linguaggio in maniera più efficace o semplicemente capire come funziona, questo libro vi spiegherà come fare.