

Bruno Cancellieri, ChatGPT e Claude.ai

Psicologia del giudizio

Come il giudizio presunto governa ciò che facciamo e ciò che pensiamo

27 luglio 2026

Ci comportiamo in funzione di giudizi che quasi nessuno esprime. Prima di parlare, di esporci, di scegliere che cosa mostrare e che cosa nascondere, la mente stima come verremo giudicati, e reagisce a quella stima, più che alla situazione reale.

Questo saggio sostiene che tale stima, in larga misura, non viene dall'osservazione oggettiva del comportamento altrui: si costruisce automaticamente e inconsapevolmente a partire da come percepiamo noi stessi e la nostra relazione con gli altri.

Questo non è un manuale su come smettere di giudicare, dato che non si può non giudicare, né non essere giudicati.

Il giudizio positivo o negativo sulle persone si forma spontaneamente, prima di qualunque ragionamento. Si tratta di un meccanismo ordinario, che rende possibili la fiducia, la cooperazione, la reputazione, come pure la competizione e il conflitto.

Il saggio non insegna a liberarsi di questo meccanismo, propone piuttosto un modello per comprenderlo, considerarne i limiti e gli inconvenienti, e riconoscerlo quando entra in funzione.

Indice

Nota.....	5
Introduzione	6
PARTE PRIMA — Il meccanismo.....	10
1 Valutare è assegnare valore	11
2 Quando la valutazione diventa ricorsiva.....	16
3 A che serve il giudizio	19
4 Il giudizio presunto	24
5 Essere valutati: l'anello dominato dall'interno	28
6 L'osservatore che ci portiamo dentro	33
PARTE SECONDA — I due versanti	37
7 Giudicare è esporsi	38
8 Finiamo per crederci	42
9 Un meccanismo tarato su un mondo che non esiste più	46
PARTE TERZA — Che cosa farsene	50
10 Perché i rimedi intuitivi peggiorano le cose.....	51
11 Il principio della ricalibrazione	56
12 Le due domande	61
13 Il decadimento della ricalibrazione	66
14 Quando interrompere l'osservazione	69
15 Congedo	72
Appendice I — Riferimenti essenziali	74
Appendice II — Che cosa il modello prevede, e che cosa lo smentirebbe	80
Appendice III — Glossario	84

«La società è un intreccio e un lavoro di menti. Io immagino la tua mente, e soprattutto ciò che la tua mente pensa della mia, e ciò che la tua mente pensa di ciò che la mia pensa della tua. Vesto la mia mente davanti alla tua, e mi aspetto che tu vesta la tua davanti alla mia.»

Charles Horton Cooley, 1902

Nota

Questo articolo nasce da un dialogo con ChatGPT e Claude.ai, secondo un metodo che ho adottato anche per altri lavori: propongo un tema, discuto con questi strumenti l'impostazione e i contenuti, e faccio scrivere e poi correggere i testi attraverso un confronto articolato, in cui le modifiche vengono proposte, argomentate e discusse insieme.

Il quadro teorico specifico si sviluppa in questi dialoghi, ma si inserisce in una formazione psicologica e filosofica che ho maturato in autonomia ben prima di ricorrere a questi strumenti.

La responsabilità delle tesi sostenute, e delle loro eventuali debolezze, resta comunque mia.

Bruno Cancellieri

Introduzione

Che cosa sostiene questo saggio

Conviene sgombrare il campo da due attese, entrambe ragionevoli e nessuna delle due pertinenti. Questo non è un saggio sul giudizio come processo decisionale — euristiche, distorsioni, stime di probabilità — che è un'altra area di ricerca. E non è un saggio che esorti a giudicare di meno.

Su quest'ultimo punto vale la pena notare che l'italiano è meno univoco di quanto la parola lasci credere. «Non giudicare» tratta il giudizio come un difetto; ma «avere giudizio», «persona giudiziosa», e perfino il «dente del giudizio» — così chiamato perché spunta nell'età in cui si suppone che il giudizio sia arrivato — lo trattano come una virtù, la cui mancanza è un'accusa. La lingua registra entrambe le cose, e non per distrazione: il giudizio è una facoltà necessaria, e come ogni facoltà può essere esercitata bene o male.

Il giudizio di cui si parla in queste pagine è un'operazione ordinaria, in larga parte automatica, senza la quale la vita sociale non funzionerebbe. Viene descritta, non deplorata — e non elogiata.

Ogni giorno esprimiamo giudizi. Diciamo che un film è noioso, che una persona è affidabile, che una decisione politica è sbagliata. E allo stesso tempo immaginiamo continuamente come gli altri giudichino noi. Gran parte della vita sociale si svolge dentro questo intreccio di giudizi espressi o presunti.

Conviene distinguere subito due parole che nel seguito avranno significati diversi. *Valutare* e *giudicare* sono entrambi attribuzioni di valore, e in questo senso il giudizio è una specie della valutazione. Ma valutare è stimare quanto qualcosa valga per noi, in funzione dei nostri bisogni, mentre giudicare è chiudere quella stima in un verdetto che influenza una relazione sociale. Quando l'oggetto del giudizio è una persona, il verdetto inclina il modo in cui la tratteremo; quando è una cosa, espone comunque al giudizio altrui chi lo ha espresso. Il primo capitolo riprenderà la distinzione per esteso; qui basta sapere che i due termini non sono sinonimi.

Siamo spontaneamente portati a pensare che questi due processi siano indipendenti. Crediamo che, quando giudichiamo qualcosa, il nostro giudizio dipenda principalmente dalle caratteristiche di ciò che giudichiamo. E crediamo che, quando immaginiamo il giudizio degli altri su di noi, la nostra rappresentazione dipenda soprattutto da ciò che essi fanno, dicono o mostrano.

La tesi di questo saggio è diversa.

Nelle situazioni sociali, i giudizi che esprimiamo sono influenzati anche dalle conseguenze che quei giudizi avranno per noi. E la rappresentazione che costruiamo del giudizio altrui deriva, in larga misura, non dall'osservazione diretta degli altri, ma dalla nostra stessa autopercezione.

Il risultato è un sistema che utilizza come informazione ciò che esso stesso ha prodotto.

In forma sintetica:

Il sistema esegue un'elaborazione ricorsiva su un input che non osserva ma inferisce, costruendolo prevalentemente a partire dalla propria autopercezione.

Questa formulazione riassume il principio teorico del saggio.

Per ricorsiva non si intende una riflessione cosciente del tipo «io penso che tu pensi che io pensi». La ricerca mostra che la ricorsione spontanea è sorprendentemente limitata: nella maggior parte delle situazioni non supera uno o due livelli. Si tratta di un processo rapido, automatico e in gran parte inconsapevole.

Per input inferito non si intende un'informazione osservata con scarsa precisione. Il problema non riguarda la qualità della misura, ma la sua origine. Nella maggior parte delle interazioni sociali non conosciamo realmente il giudizio che gli altri formulano su di noi. La mente colma questa mancanza costruendo una rappresentazione che deriva prevalentemente da come vediamo noi stessi.

Che cosa il saggio eredita

Questo principio non nasce con il presente saggio.

Nei miei lavori precedenti, in particolare *Il giudizio presunto* e *Autogoverno sociale*, erano già stati introdotti il giudizio presunto, il supervisore sociale, il costo relazionale atteso, il disadattamento evolutivo e il loro collegamento con il predictive processing. Il presente lavoro non propone quindi una teoria formulata ex novo, ma rappresenta il consolidamento di un percorso di ricerca già avviato, riorganizzato, corretto e sottoposto a una verifica critica sistematica.

Anche la letteratura scientifica contiene già una parte importante dell'architettura descritta in queste pagine. Il modello di Clark e Wells sull'ansia sociale descrive un sistema che costruisce l'immagine di come appare agli altri principalmente a partire da informazioni interne anziché dall'osservazione. I modelli di predictive processing formalizzano un'architettura molto simile in termini computazionali. Altri filoni di ricerca hanno studiato, separatamente, le metapercezioni, la reputazione, il giudizio come segnale sociale, la falsificazione delle preferenze e la trasformazione dei giudizi attraverso la comunicazione.

Il contributo più esteso del saggio consiste nel ricomporre queste tradizioni all'interno di un quadro teorico unitario, integrandole con il percorso sviluppato nei lavori precedenti.

La proposta più rischiosa

La proposta più importante, tuttavia, non riguarda questa sintesi.

Consiste in una previsione.

I modelli clinici descrivono il meccanismo appena illustrato come caratteristico dell'ansia sociale e di altre condizioni nelle quali la rappresentazione del giudizio altrui è fortemente dominata dall'autopercezione. Il presente saggio propone invece che lo stesso meccanismo appartenga al funzionamento sociale ordinario e che l'ansia sociale ne rappresenti il caso estremo.

È l'affermazione più rischiosa del modello, e per questa ragione non viene presentata come un fatto acquisito ma come una previsione empirica.

Alcuni risultati della ricerca sono compatibili con essa. Gli studi tassometrici suggeriscono che l'ansia sociale sia distribuita lungo un continuum piuttosto che organizzata in categorie nettamente separate. Tuttavia questo riguarda la distribuzione dei sintomi, non quella dei meccanismi psicologici. Un continuum fenomenologico non dimostra che le persone con livelli diversi di ansia sociale utilizzino lo stesso processo con intensità differente. È precisamente questo che il modello propone e che dovrà essere verificato.

Che cosa il saggio aggiunge

Accanto a questa previsione, il saggio introduce alcune estensioni e correzioni rispetto ai lavori precedenti.

La prima riguarda il moderatore che determina quando il giudizio degli altri diventa realmente importante. Nei lavori precedenti esso era formulato in termini di peso sociale dell'osservatore e probabilità di future interazioni. In questo saggio viene ridefinito come potere di scelta esercitato dall'altro su qualcosa che ci riguarda. La differenza non è terminologica. Due persone possono essere destinate a interagire quotidianamente e tuttavia una non avere alcun motivo di gestire la propria reputazione presso l'altra. Il rapporto fra padrone e schiavo ne costituisce un esempio evidente. La probabilità di interazione non basta a spiegare questa asimmetria; il potere di scelta sì.

La seconda correzione nasce da una previsione del modello che è stata falsificata durante la sua progettazione. L'analisi della letteratura sul narcisismo ha mostrato che la metapercezione non può essere descritta come semplice conseguenza dell'autopercezione. Il modello distingue quindi due parametri indipendenti: quanto la metapercezione venga costruita a partire dall'autopercezione e quanto peso venga attribuito alle informazioni che potrebbero correggerla.

La terza consiste nell'introdurre una previsione sulla profondità della ricorsione: il numero di livelli ricorsivi dovrebbe aumentare con l'ansia sociale. Anche questa non viene presentata come un risultato acquisito, ma come un'ipotesi verificabile.

Infine, il saggio incorpora le correzioni emerse durante la verifica. Alcune ipotesi sono state abbandonate, altre ridimensionate, altre riformulate. In un caso ho dovuto ritirare pubblicamente una previsione centrale di un mio lavoro precedente, perché la letteratura successiva non l'ha sostenuta. Quando i dati hanno mostrato che un'affermazione non reggeva, è stata corretta anziché difesa.

Il dominio del modello

Il modello non pretende di spiegare l'intera vita sociale.

Una teoria che spiega tutto finisce inevitabilmente per non escludere nulla.

Il suo dominio è più circoscritto. Riguarda le situazioni nelle quali una valutazione può diventare, a sua volta, oggetto di valutazione. In questi casi il giudizio non descrive soltanto ciò che viene valutato, ma comunica anche qualcosa su chi giudica. È questa struttura ricorsiva, e non il semplice fatto di valutare, a costituire l'oggetto del saggio.

Le sue implicazioni, tuttavia, potrebbero essere più ampie di quanto sembri.

Se questo meccanismo influenza i giudizi che esprimiamo e quelli che attribuiamo agli altri, potrebbe influenzare anche ciò che siamo disposti a prendere in considerazione. Prima ancora di chiederci se un'idea sia vera o falsa, la mente potrebbe valutarne implicitamente le conseguenze relazionali: che cosa cambierebbe, nella mia vita sociale, se prendessi sul serio questa idea? Questa ipotesi verrà discussa nella seconda parte.

Che cosa il saggio non promette

Comprendere questo meccanismo non significa imparare a controllare meglio la propria immagine sociale.

Uno dei risultati più solidi della ricerca sull'ansia sociale mostra infatti che l'eccesso di attenzione rivolta a se stessi contribuisce a mantenere il problema. Lo scopo del saggio è opposto: aiutare il lettore a riconoscere che il giudizio presunto è spesso una costruzione della propria mente, e che i rimedi intuitivi — riflettere di più, monitorarsi continuamente, cercare rassicurazioni — tendono a rafforzare il meccanismo anziché correggerlo.

Va detto fin d'ora che la parte finale del saggio è, in larga misura, una delimitazione. Gli strumenti che ne derivano sono pochi e modesti: uno dei due non modifica affatto il sistema, entrambi perdono efficacia con l'uso, e un capitolo è dedicato alle condizioni in cui conviene smettere di applicarli.

Non è una ritirata, ed è bene saperlo prima di cominciare. È ciò che il modello autorizza a sostenere. Le pagine che seguono non promettono liberazione, autenticità o guarigione: mostrano un meccanismo, ne delimitano il campo, e indicano che cosa se ne può fare entro quel campo.

Come è organizzato

Il saggio è articolato in tre parti.

La prima descrive il funzionamento del sistema: che cos'è una valutazione, che cosa accade quando diventa ricorsiva, perché il giudizio altrui conta e attraverso quale rappresentazione agisce.

La seconda mostra come il sistema operi su due versanti: quando immaginiamo di essere giudicati, e quando siamo noi a giudicare — fino al punto in cui ciò che era conveniente diventa sincero. Si chiude spiegando perché un meccanismo tarato per gruppi piccoli continui a reagire in un mondo di sconosciuti.

La terza affronta il cambiamento: perché i rimedi spontanei falliscano, a quali condizioni il sistema possa ricalibrarsi, quali strumenti ne derivino, perché sia quella ricalibrazione sia quegli strumenti decadano, e quando convenga interrompere l'osservazione di sé.

Tre appendici raccolgono i riferimenti, le previsioni del modello con le condizioni che le smentirebbero, e i termini usati in senso tecnico.

Come va giudicato

L'utilità del saggio non dipenderà soltanto dalla correttezza delle sue argomentazioni.

Dipenderà anche dalla sua capacità di essere fedele ai dati disponibili, comprensibile, utilizzabile senza produrre effetti controproducenti, e sufficientemente operativo da lasciare al lettore qualcosa con cui osservare il proprio funzionamento.

Le pagine che seguono convergono infine verso due domande, semplici ma decisive.

Questa persona può davvero scegliere qualcosa che mi riguarda?

Che cosa penserei, se il mio giudizio non fosse osservabile da nessuno?

Se il saggio riuscirà a rendere queste due domande reazioni abituali davanti a un giudizio, avrà raggiunto il suo scopo.

PARTE PRIMA — Il meccanismo

1 Valutare è assegnare valore

Ogni istante della nostra vita mentale è attraversato da valutazioni.

Entriamo in una stanza e la percepiamo come accogliente o ostile. Assaggiamo un cibo e lo troviamo gradevole oppure sgradevole. Leggiamo una notizia e la consideriamo interessante, irrilevante o preoccupante. Un rumore improvviso ci allarma, una musica ci rilassa, un volto ci ispira fiducia o diffidenza.

Queste operazioni sono così rapide e abituali da passare quasi inosservate. Eppure costituiscono una delle funzioni fondamentali della mente.

Prima ancora di decidere come agire, dobbiamo stabilire che cosa, per noi, abbia valore.

In questo saggio chiameremo valutazione proprio questa operazione elementare: l'assegnazione di un valore positivo o negativo, di una certa intensità, a una persona, un oggetto, un evento, un'idea o una situazione.

La definizione è volutamente ampia. Non riguarda ancora il giudizio sociale, la reputazione o le relazioni. Riguarda una funzione cognitiva generale, senza la quale nessun comportamento orientato a uno scopo sarebbe possibile.

Una mente incapace di valutare non saprebbe distinguere ciò che favorisce i propri obiettivi da ciò che li ostacola, ciò che merita attenzione da ciò che può essere ignorato, ciò che conviene perseguire da ciò che conviene evitare.

Valutare significa attribuire significato pratico all'esperienza.

Non tutte le valutazioni sono consapevoli. Anzi, la maggior parte viene prodotta automaticamente: ci accorgiamo più facilmente del loro risultato che del processo che le ha generate. Avvertiamo che qualcosa ci piace o ci infastidisce molto prima di sapere spiegarne il motivo.

Un livello già studiato, e uno più ampio

La psicologia ha studiato da tempo questo livello fondamentale.

In particolare, le teorie dell'appraisal, sviluppate da autori come Richard Lazarus e Klaus Scherer, descrivono il modo in cui gli eventi vengono valutati rispetto ai nostri scopi, ai nostri bisogni e alle nostre possibilità di azione, dando origine alle emozioni.

Questo saggio si appoggia esplicitamente a quella tradizione. Non intende sostituirla, né proporre una teoria alternativa dell'appraisal.

Al contrario, assume che quelle ricerche abbiano chiarito un punto essenziale: le emozioni non dipendono direttamente dagli eventi, ma dal significato che la mente attribuisce loro attraverso un processo di valutazione.

Il livello di cui ci occupiamo qui, tuttavia, è leggermente più ampio.

L'appraisal è stato studiato soprattutto come processo attraverso cui una valutazione produce una risposta emotiva. In queste pagine la valutazione viene invece considerata come funzione cognitiva generale, della quale l'appraisal emotivo rappresenta uno dei casi più importanti, ma non l'unico.

Possiamo valutare un argomento come convincente senza provare un'emozione intensa. Possiamo considerare affidabile una fonte, stimare promettente un progetto o giudicare poco efficiente una procedura. In tutti questi casi la mente attribuisce valore, anche quando la componente emotiva è minima o difficilmente distinguibile.

Il livello base del modello riguarda dunque ogni forma di attribuzione di valore, indipendentemente dal fatto che produca un'emozione evidente.

Questa scelta è importante anche per un'altra ragione, che conviene dichiarare apertamente.

Se identificassimo la valutazione con il solo appraisal emotivo, il modello proposto in queste pagine coinciderebbe con una teoria già esistente, e il suo contributo si ridurrebbe a una diversa terminologia.

Il punto di partenza è invece più generale: la mente valuta continuamente il mondo in funzione di ciò che considera rilevante per i propri scopi, e solo una parte di queste valutazioni è stata studiata dalla psicologia delle emozioni sotto il nome di appraisal.

Che cosa determina il valore

In prima approssimazione, i nostri bisogni e i nostri desideri.

Questi concetti non verranno ridefiniti qui. Sono stati discussi in modo esteso in Psicologia dei bisogni, al quale questo lavoro rimanda. Basti ricordare che bisogni e desideri costituiscono i criteri attraverso cui la mente assegna valore agli eventi e orienta il comportamento.

Una stessa situazione può quindi ricevere valutazioni profondamente diverse da persone differenti, non perché una percepisca correttamente la realtà e l'altra no, ma perché attribuiscono valore a cose diverse.

Per chi ha fame, un panino possiede un valore elevato; per chi ha appena terminato un pranzo abbondante, lo stesso panino può risultare quasi irrilevante.

Per chi desidera tranquillità, una festa rumorosa rappresenta un costo; per chi cerca occasioni di incontro, la stessa festa rappresenta un'opportunità.

Le valutazioni cambiano perché cambiano i criteri con cui viene attribuito valore.

Valutare e giudicare

L'introduzione ha anticipato che i due termini non sono sinonimi. È il momento di precisare la distinzione, che verrà mantenuta per tutto il saggio.

Con valutazione indichiamo l'attribuzione di valore descritta finora: questa cosa, per me, in questo momento, vale molto oppure poco. È un'operazione aperta. Ammette gradi, si può sospendere, si può correggere. «Sto ancora valutando» è una frase che ha senso.

Con giudizio indichiamo la valutazione che si chiude in un verdetto e che influenza il rapporto con ciò che è stato giudicato. Due elementi, quindi, e conviene prenderli uno alla volta.

Il primo è la chiusura. Un giudizio non è un punto su una scala: è una qualificazione. È buono, è ingiusto, è mediocre, è inaffidabile.

La differenza si vede nel modo in cui usiamo le due parole. Possiamo *valutare* un immobile in duecentomila euro, o un compito otto su dieci. Non possiamo *giudicare* otto su dieci.

E possiamo dire «sto ancora valutando», mentre non possiamo dire «sto ancora giudicando». Il giudizio è un punto d'arrivo, una decisione finale, non un percorso.

Il secondo elemento è la conseguenza relazionale, ed è quello che distingue davvero il giudizio dalla valutazione. Chi giudica una persona non si limita a registrare quanto valga: assume, verso di lei, un atteggiamento più o meno favorevole. Il verdetto inclina ciò che faremo — se ci fideremo, se la cercheremo, se la eviteremo, se la sceglieremo quando avremo modo di scegliere. È la ragione per cui sentirsi giudicati pesa più che sentirsi valutati. Non è sgradevole che qualcuno si sia fatto un'opinione su di noi: è che quell'opinione orienterà il suo comportamento verso di noi.

E quando l'oggetto non è una persona? Anche giudicare un'opera, una legge, una decisione ha una conseguenza relazionale, ma ricade su chi giudica. Dichiarare mediocre un'opera significa esporsi, perché il giudizio dice qualcosa anche di chi lo esprime. Vedremo più avanti quanto questo pesi.

La differenza fra i due termini non sta dunque nell'oggetto — entrambi possono avere come oggetto cose o persone — ma nelle rispettive conseguenze.

Nella lingua comune i due termini si sovrappongono di continuo, e nulla vieta di dire che si giudica un vino o che si valuta un collega. Qui, invece, mantenerli distinti servirà a separare l'operazione generale dal caso particolare che ci interessa.

Questa distinzione, tuttavia, non spiega ancora perché le valutazioni sociali si comportino in modo così diverso dalle altre. La proprietà davvero decisiva è un'altra, e sarà il capitolo successivo a introdurla.

Con le persone, la valutazione si chiude

Fin qui la valutazione è stata descritta come un'operazione aperta: una stima che può essere rivista, graduata, corretta. Con gli oggetti funziona così. Con le persone accade qualcosa di diverso, ed è documentato.

Osservando il comportamento di qualcuno inferiamo automaticamente tratti stabili — è disordinato, è generoso, è inaffidabile — senza averlo deciso, senza uno scopo esplicito e senza accorgerci del processo. Il fenomeno si chiama inferenza spontanea di tratto, la linea di ricerca risale a James Uleman e collaboratori, e quarant'anni di studi condotti con metodi diversi ne hanno confermato l'esistenza.

È un dato che merita attenzione, perché descrive una chiusura. La stima di un peso resta una stima: rimane su una scala e ammette revisione. L'inferenza su una persona diventa un predicato — è così — e i predicati non hanno gradi.

Due aspetti rendono il fenomeno più esteso di quanto sembri.

Il primo è che l'inferenza si forma anche da pochissimo. Non serve conoscere qualcuno: basta un comportamento osservato una volta. L'informazione scarsa non impedisce la chiusura, la rende soltanto più sottile. «Non ho elementi per giudicare» non descrive quindi un caso in cui il giudizio manca, ma un caso in cui si è formato su poco.

Il secondo riguarda l'esito che sembra un'assenza. Stabilire che qualcuno è irrilevante, che non vale la pena prestargli attenzione, che si può ignorare senza conseguenze, non è un mancato giudizio: è

un giudizio, e uno dei più consequenziali, perché stabilisce che l'altro non ha alcun potere su di noi. Anche decidere che non conviene raccogliere informazioni su una persona presuppone una stima del suo valore atteso.

Non si può non giudicare

Da quanto precede segue un argomento in tre passaggi.

Il primo: valutiamo continuamente cose e persone, e non possiamo farne a meno. È la funzione descritta all'inizio di questo capitolo.

Il secondo: quando l'oggetto è una persona, la valutazione tende a non restare aperta. Si chiude in un'attribuzione disposizionale, automaticamente e senza consapevolezza.

Il terzo: poiché in società siamo circondati da persone che ci percepiscono, e alle quali valgono le stesse premesse, ne segue che

Non si può non giudicare, né non essere giudicati.

L'affermazione è forte, e conviene dire subito che cosa la smentirebbe. Se le inferenze sulle persone richiedessero un'intenzione, o se restassero situazionali e graduabili anziché consolidarsi in disposizioni, sarebbe falsa. La ricerca disponibile indica il contrario, ma resta una questione empirica, non un principio.

Che cosa questo non autorizza

Una conclusione di questo tipo viene facilmente letta in due modi sbagliati, opposti fra loro.

Il primo è il moralismo che essa smentisce. Esiste una tradizione, morale prima che psicologica, secondo cui giudicare sarebbe di per sé un difetto — chiudere, etichettare, condannare — e non giudicare una virtù raggiungibile con l'esercizio. Se l'argomento appena esposto è corretto, quella virtù non è disponibile: il verdetto si forma prima che una decisione sia possibile, e proporsi di non formarlo è come proporsi di non riconoscere un volto noto.

Il secondo errore è speculare, e conviene escluderlo con la stessa nettezza. Che il giudizio si formi comunque non significa che si possa pronunciarlo liberamente. Formare un verdetto e dichiararlo sono due atti distinti: il primo è automatico, il secondo è una mossa con conseguenze proprie, e un capitolo successivo mostrerà che chi la compie si espone. Sostenere che non si può non giudicare non è dunque una licenza a giudicare ad alta voce; e l'antica ingiunzione a non giudicare, letta come riguardante il pronunciare e il condannare anziché il pensare, resta perfettamente sensata.

Il saggio descrive un meccanismo. Non consiglia di assecondarlo né di combatterlo.

Verso il capitolo successivo

Finora abbiamo parlato soltanto della funzione fondamentale della valutazione.

L'introduzione ha già anticipato che il vero oggetto del saggio è un caso particolare di questo processo: quello in cui una valutazione non si limita a descrivere il proprio oggetto, ma può diventare essa stessa oggetto di ulteriori valutazioni.

Per comprendere quel passaggio era però necessario partire dal livello più semplice.

La valutazione sociale non è una facoltà diversa dalla valutazione ordinaria. È la stessa operazione cognitiva inserita in una situazione nuova.

Quando assegniamo valore a qualcosa da soli, la valutazione termina nell'oggetto.

Quando la esprimiamo in presenza di altri, o sappiamo che potrà essere osservata, la situazione cambia. Da quel momento non viene più valutato soltanto l'oggetto del nostro giudizio: anche il fatto stesso di averlo valutato diventa informazione per gli altri.

È da questa trasformazione della struttura della valutazione che prende avvio il modello sviluppato nei capitoli successivi.

2 Quando la valutazione diventa ricorsiva

Immaginiamo di assaggiare un vino da soli, in cucina, alla fine di una giornata. Lo troviamo buono, oppure mediocre, oppure eccellente. La valutazione nasce, si compie e si esaurisce lì. Nessuno la conoscerà mai.

Immaginiamo ora lo stesso vino a tavola, con cinque persone, una delle quali lo ha scelto.

Qualcosa è cambiato, e non è il vino.

Ciò che è cambiato è che la nostra valutazione è diventata osservabile. E nel momento in cui diventa osservabile, smette di riguardare soltanto il vino: diventa a sua volta qualcosa che gli altri possono giudicare. Se diciamo che è eccellente, qualcuno giudicherà che ci intendiamo di vini, oppure che siamo compiacenti verso chi lo ha scelto. Se diciamo che è mediocre, qualcuno giudicherà che abbiamo palato fine, oppure che siamo scortesì, oppure che ci diamo delle arie.

Il punto non è che ci preoccupiamo di queste possibilità. Spesso non ce ne accorgiamo affatto. Il punto è che la struttura della situazione è cambiata: la valutazione è entrata in un circuito in cui essa stessa è oggetto di valutazione, e spesso di giudizio.

Chiamiamo ricorsiva una valutazione che si trova in questa condizione.

È questa la proprietà che il capitolo precedente aveva lasciato in sospeso. Ciò che distingue le valutazioni sociali dalle altre non è il loro oggetto — possiamo valutare persone senza che accada nulla di simile, e valutare oggetti in situazioni in cui accade — e non è nemmeno il tipo di criterio invocato. È la loro struttura logica.

Che cosa la ricorsività esclude

Una proprietà definitoria è utile solo se lascia qualcosa fuori. Conviene quindi dire subito quali valutazioni non rientrano nel campo di questo saggio.

Non vi rientrano le valutazioni che nessuno potrà conoscere e da cui nulla dipende: il giudizio silenzioso su un paesaggio attraversato in treno, la preferenza mai dichiarata fra due tonalità di grigio, la stima istintiva della temperatura dell'acqua.

Non vi rientrano le reazioni immediate a stimoli fisici — dolore, fame, allarme — che non richiedono alcuna previsione relazionale.

E non vi rientrano, se non marginalmente, le valutazioni compiute in condizioni di anonimato reale e definitivo.

Su quest'ultimo punto occorre però una precisazione che tornerà più volte nel saggio. Il confine non è netto, perché la mente non sembra riconoscere bene l'anonymato. Nei giochi economici condotti in doppio cieco, dove nessuno può risalire a chi ha deciso che cosa, la generosità dei partecipanti crolla — il che conferma quanto pesi la possibilità di essere osservati — ma non si azzerà. Qualcosa continua a funzionare come se qualcuno stesse guardando.

Il campo del saggio è dunque più ristretto di quello delle valutazioni in generale, ma i suoi bordi sono sfumati. Questa sfumatura non è un difetto della descrizione: è una proprietà del fenomeno, e nel capitolo dedicato all'osservatore interiorizzato diventerà essa stessa oggetto di analisi.

Una struttura già descritta altrove

La ricorsività non è un'idea nuova, e conviene dirlo prima che lo faccia un lettore competente.

La sua formulazione più celebre risale a John Maynard Keynes, che nel 1936 la illustrò con l'immagine di un concorso di bellezza organizzato da un giornale. I lettori devono indicare i sei volti più belli fra un centinaio di fotografie, e vince chi si avvicina di più alla scelta media dei partecipanti. Il concorrente accorto, osservava Keynes, non sceglie i volti che trova più belli: sceglie quelli che prevede saranno scelti dagli altri. E poiché anche gli altri ragionano così, la scelta di ciascuno dipende dalle previsioni che ciascuno fa sulle previsioni degli altri. Keynes descriveva la borsa valori, ma stava descrivendo una struttura molto più generale.

La stessa struttura ricorre altrove con nomi diversi. In sociologia, Niklas Luhmann l'ha chiamata doppia contingenza: ciascuno regola il proprio comportamento sulle attese che attribuisce all'altro, il quale fa altrettanto. In psichiatria, Ronald Laing ne ha descritto le spirali — io so che tu sai che io so — come materia clinica quotidiana. In teoria dei giochi corrisponde alle credenze di ordine superiore. E la tradizione che va da George Herbert Mead a Erving Goffman ha costruito su di essa gran parte della propria comprensione della vita sociale.

Questo saggio non rivendica quindi la scoperta della ricorsività. Come già dichiarato nell'introduzione, l'architettura complessiva qui descritta esiste in forma clinica nel modello di Clark e Wells e in forma computazionale nei modelli di predictive processing. Ciò che il saggio propone è di considerarla il funzionamento ordinario anziché un meccanismo patologico, e di estenderla sistematicamente al versante del giudicare, che quelle tradizioni non trattano.

Quanto è profonda la ricorsione

Descritta a parole, la ricorsività può suggerire l'immagine di una spirale vertiginosa: io penso a ciò che tu pensi di ciò che io penso di ciò che tu pensi, e così via senza fine.

L'immagine è suggestiva, ma è falsa, ed è utile sapere perché.

Il gioco del concorso di bellezza è stato riprodotto in laboratorio in una forma semplificata: si chiede ai partecipanti di scegliere un numero fra zero e cento, e vince chi si avvicina di più a una frazione della media di tutte le scelte. La soluzione logica del gioco richiederebbe un numero indefinito di iterazioni. Le persone reali, invece, si fermano quasi sempre dopo uno o due passaggi. Rosemarie Nagel ha mostrato che il comportamento osservato si descrive bene con un modello a livelli: la maggior parte dei giocatori ragiona su ciò che faranno gli altri, alcuni su ciò che gli altri prevedono che si farà, quasi nessuno oltre.

La ricorsione reale, insomma, è bassa. Non è una spirale: sono uno o due gradini, percorsi rapidamente e quasi mai in modo consapevole.

Da questo dato deriva un'ipotesi che il saggio propone e che non è ancora stata verificata: che la profondità della ricorsione non sia uguale per tutti, e che aumenti al crescere dell'ansia sociale. Chi teme molto il giudizio degli altri dovrebbe, secondo il modello, salire più gradini — non soltanto chiedersi come apparirà, ma come apparirà il suo modo di apparire. È una previsione controllabile con strumenti che esistono già, e va considerata per quello che è: una congettura, non un risultato.

La conseguenza principale

Se una valutazione può essere valutata, allora esprimerla non è mai un atto neutro.

Ne segue che, nelle situazioni sociali, le nostre valutazioni non dipendono soltanto da ciò che valutiamo. Dipendono anche, in misura variabile, da ciò che quella valutazione comporterà per noi.

Conviene misurare bene questa affermazione, perché nella sua forma assoluta sarebbe falsa. Non è vero che non valutiamo mai le cose in sé. È vero qualcosa di più preciso e più verificabile: la distorsione cresce in proporzione all'osservabilità della valutazione e alla rilevanza delle sue conseguenze. Un giudizio espresso davanti a chi può decidere della nostra carriera è più esposto di un giudizio espresso fra amici, che a sua volta è più esposto di un giudizio confidato a un diario.

E, come si è visto, non scende del tutto a zero nemmeno quando nessuno guarda.

Questa formulazione graduata ha un vantaggio rispetto alla versione assoluta: dice dove aspettarsi l'effetto e dove no, e quindi può essere smentita. Se manipolando sperimentalmente l'osservabilità e le conseguenze di un giudizio non si osservassero variazioni sistematiche nella sua espressione, il modello sarebbe sbagliato.

Che cosa manca ancora

La ricorsività spiega perché le valutazioni sociali siano condizionate. Non spiega ancora perché siano così spesso sbagliate.

Per adattare una valutazione a come verrà giudicata, infatti, occorre disporre di una stima di come verrà giudicata. E questa stima deve venire da qualche parte.

Verrebbe naturale supporre che venga dall'osservazione: guardiamo gli altri, raccogliamo indizi, correggiamo. È qui che il modello incontra il suo risultato più controintuitivo, e che la seconda parte del saggio prende avvio. Perché quella stima, in larga misura, non viene dall'osservazione degli altri.

Viene da noi.

Capire come questo sia possibile, e perché il sistema non se ne accorga, è il compito della seconda parte.

3 A che serve il giudizio

Finora abbiamo descritto una proprietà delle valutazioni sociali: la loro ricorsività. Una valutazione, quando diventa osservabile, può essere a sua volta valutata. Da questa struttura deriva la possibilità che le nostre valutazioni vengano modificate in previsione di come saranno accolte.

Resta però una domanda più profonda.

Perché il giudizio degli altri ci interessa tanto?

La risposta più immediata sembrerebbe essere: perché desideriamo approvazione. Oppure perché vogliamo essere apprezzati, evitare il rifiuto, ottenere prestigio o mantenere una buona reputazione.

Tutte queste risposte colgono qualcosa di vero, ma descrivono il fenomeno a un livello ancora superficiale. Approvazione, prestigio, conformismo, vergogna e ricerca dello status sono manifestazioni diverse di un problema più generale. Per comprenderle occorre chiedersi quale funzione svolga il giudizio all'interno delle relazioni umane.

Il valore sociale

Ogni relazione comporta, implicitamente o esplicitamente, una scelta.

Scegliamo con chi collaborare, di chi fidarci, chi ascoltare, chi frequentare, da chi imparare, con chi lavorare, chi assumere, chi invitare, chi aiutare, chi evitare.

Il giudizio contribuisce a orientare queste scelte.

Quando valutiamo una persona non ci limitiamo infatti a descriverla: produciamo un'informazione che può influenzare il modo in cui gli altri si relazioneranno con lei. Essere giudicati favorevolmente significa aumentare la probabilità di essere scelti; essere giudicati sfavorevolmente significa ridurla.

Il giudizio altrui non costituisce quindi un fine in sé. È un segnale da cui dipende il nostro valore sociale: quanto risultiamo desiderabili come partner di interazione.

Con «partner di interazione» non si intende soltanto un partner affettivo. Lo stesso principio vale per un amico, un collega, un collaboratore, un dipendente, un datore di lavoro, un alleato o un modello da imitare. Cambiano le situazioni, ma resta costante il fatto che qualcuno possa preferire noi oppure qualcun altro.

Essere scelti

Molti fenomeni che sembrano distinti possono essere ricondotti a questo stesso meccanismo.

La cooperazione consiste nello scegliere qualcuno con cui fare qualcosa insieme.

L'amicizia consiste nello scegliersi reciprocamente come interlocutori privilegiati.

La scelta del partner affettivo è, in modo evidente, una scelta reciproca.

La selezione del personale consiste nello scegliere un candidato invece di un altro.

Anche la competizione non rappresenta un'eccezione. È semplicemente il caso in cui più persone cercano di essere scelte per una risorsa limitata. Non si compete contro qualcuno per il gusto di competere: si compete per essere preferiti.

L'essere scelti costituisce quindi il meccanismo generale attraverso cui il giudizio produce conseguenze.

Approvazione, prestigio e reputazione acquistano così un significato più preciso. Non sono obiettivi ultimi, ma modi attraverso cui aumenta o diminuisce la probabilità che gli altri ci scelgano.

Che cosa il giudizio rende possibile

Prima di passare ai limiti conviene fermarsi su ciò che questo meccanismo produce quando funziona — perché normalmente funziona, ed è la parte che si tende a dimenticare.

La cooperazione fra individui non imparentati è rara in natura e vistosa nella nostra specie. Richiede che ciascuno possa stimare, prima di impegnarsi, quanto l'altro sia affidabile, e che ciascuno sappia di essere a sua volta stimato. Senza un sistema capace di anticipare le conseguenze sociali delle proprie azioni, quella stima non esisterebbe.

Dalla stessa capacità dipendono la fiducia verso persone che non conosciamo, il rispetto delle norme quando nessuno controlla, l'apprendimento sociale — che presuppone di riconoscere chi convenga imitare — e la reputazione come istituzione, cioè come informazione che circola e sopravvive a chi l'ha prodotta.

L'autocensura di cui parleremo come problema è la stessa capacità che impedisce di dire a un funerale ciò che si pensa del defunto.

Da qui una conseguenza che vale la pena enunciare, perché va contro un'abitudine diffusa.

Condannare il giudicare in blocco significa condannare il meccanismo che rende possibile la convivenza. Non è una difesa morale del giudizio: è la constatazione che ciò che nel linguaggio corrente viene deplorato come giudicare — classificare le persone, prevedere come si comporteranno, regolarsi di conseguenza — è la stessa operazione che consente di fidarsi di qualcuno, di scegliere un collaboratore, di riconoscere chi merita ascolto.

I fenomeni che i capitoli seguenti tratteranno come problemi non sono quindi il funzionamento di questo sistema. Sono le sue tarature sbagliate.

Il moderatore

Questa conclusione, però, sarebbe ancora troppo generale.

Se il giudizio servisse soltanto a determinare il valore sociale, allora qualunque giudizio dovrebbe avere, più o meno, la stessa importanza.

L'esperienza mostra che non è così.

Lo stesso commento può lasciarci completamente indifferenti oppure preoccuparci per giorni, a seconda della persona che lo esprime.

La differenza non dipende semplicemente dal fatto che quella persona ci piaccia o ci dispiaccia.

Dipende soprattutto dal suo potere di influire su qualcosa che ci riguarda.

Un giudizio espresso da uno sconosciuto incontrato una sola volta pesa, di norma, molto meno di quello espresso da un collega con cui lavoriamo ogni giorno, da un superiore che decide una promozione o da una persona dalla quale dipende una relazione importante.

Ciò che rende rilevante un giudizio non è quindi la sua semplice esistenza, ma il potere di scelta di chi lo formula.

Possiamo chiamare questa variabile il moderatore del sistema. Il termine è usato qui nel senso che ha in metodologia della ricerca: non indica chi modera qualcosa, ma una variabile che modula l'intensità di un effetto. Il potere di scelta non crea l'effetto del giudizio: ne modula l'intensità.

La motivazione a gestire il giudizio altrui cresce nella misura in cui cresce il potere dell'altro di scegliere qualcosa che per noi ha valore.

Perché il potere di scelta spiega più della probabilità di incontrarsi

In un mio lavoro precedente, Il giudizio presunto, avevo formulato questa variabile in modo diverso, attribuendo l'importanza maggiore alla probabilità di interazioni future.

L'idea era intuitiva: più è probabile che una relazione continui, maggiore sarà l'interesse per il giudizio dell'altro.

Quella formulazione, però, non spiega tutti i casi.

Si consideri un rapporto profondamente asimmetrico, come quello tra un padrone e uno schiavo.

Le interazioni future sono praticamente certe e molto frequenti. Eppure il padrone, in generale, non ha alcun motivo per gestire la propria reputazione presso lo schiavo. Ha invece interesse a mantenerla presso gli altri padroni, dai quali dipendono alleanze, prestigio e cooperazione.

La frequenza dell'interazione non basta quindi a spiegare il peso del giudizio.

Il potere di scelta sì.

Questa correzione ha un costo che è bene rendere esplicito: sostituendo una formulazione con un'altra occorre dire come si controlla la nuova, altrimenti si è soltanto cambiata una descrizione con una descrizione più elegante.

La previsione è la seguente. Se il moderatore è il potere di scelta e non la frequenza dell'interazione, allora manipolando sperimentalmente il primo mentre si tiene costante il secondo si dovrebbero osservare variazioni sistematiche nell'autocensura, nel conformismo e nell'attivazione emotiva di chi è valutato. Due osservatori che incontreremo con la stessa frequenza, ma di cui soltanto uno può decidere qualcosa che ci riguarda, dovrebbero produrre effetti diversi. Se non li producono, il moderatore proposto in questo capitolo è sbagliato, e la formulazione precedente era migliore.

Un'eccezione necessaria

Anche questa formulazione ha un limite, che è opportuno dichiarare.

Non tutte le relazioni sociali sono governate dalla scelta.

Joseph Henrich e Francisco Gil-White hanno distinto due modalità attraverso cui una persona può acquisire influenza.

La prima è il prestigio. Le persone seguono, ascoltano o imitano qualcuno perché lo scelgono come modello.

La seconda è la dominanza. In questo caso il comportamento non dipende da una scelta libera, ma dalla coercizione.

Questa distinzione rappresenta un'eccezione importante per il modello.

Il giudizio svolge il proprio ruolo soprattutto dove esiste la possibilità di scegliere. Dove prevale la forza, la minaccia o la costrizione, il meccanismo cambia natura.

Per questo motivo è più corretto parlare, nei rapporti fortemente asimmetrici, di interdipendenza piuttosto che di cooperazione.

Dichiarare questa eccezione rende il modello più preciso. Una teoria che pretende di spiegare ogni situazione sociale finisce inevitabilmente per non escluderne nessuna.

Una domanda da tenere a portata di mano

Prima di procedere conviene fissare una conseguenza di quanto precede. Non serve ancora a modificare il comportamento: serve a rendere osservabile una variabile del modello.

Se il peso di un giudizio dipende dal potere di scelta di chi lo formula, allora davanti a un giudizio che ci turba esiste una domanda verificabile:

Questa persona può effettivamente scegliere qualcosa che mi riguarda?

Non è una domanda consolatoria, e non chiede di minimizzare. Chiede un accertamento. In molte situazioni la risposta è sì, e allora la preoccupazione è proporzionata. In molte altre — il commento di uno sconosciuto, il parere di chi non rivedremo, l'opinione di chi non ha alcuna influenza sulla nostra vita — la risposta è no, e il turbamento resta comunque, perché il sistema che lo produce non compie questo accertamento da solo.

Perché non lo compia è una questione che potremo affrontare soltanto più avanti.

Verso il giudizio presunto

Abbiamo ora tutti gli elementi necessari per comprendere il problema successivo.

Le nostre valutazioni vengono modificate perché il giudizio degli altri può influire sulle possibilità di essere scelti.

Ma, per adattare il nostro comportamento, dobbiamo prima stimare quale sarà quel giudizio.

Da dove proviene questa stima?

L'ipotesi più intuitiva è che venga costruita osservando attentamente gli altri e raccogliendo informazioni sul modo in cui ci vedono.

Il capitolo seguente mostrerà che, nella maggior parte dei casi, il processo funziona diversamente. La rappresentazione del giudizio altrui non coincide con il giudizio reale né con l'autovalutazione: costituisce una terza variabile, il giudizio presunto, ed è questa che orienta gran parte del nostro comportamento.

4 Il giudizio presunto

Nei capitoli precedenti abbiamo visto perché il giudizio degli altri può modificare il nostro comportamento.

Una valutazione osservabile può essere a sua volta valutata, e il suo peso dipende dal potere di scelta di chi la osserva. Se il giudizio altrui può influire sulle nostre possibilità di essere scelti, diventa conveniente cercare di prevederlo.

È qui che compare il costrutto centrale di questo saggio.

Per orientarci nelle relazioni sociali non reagiamo direttamente al giudizio reale degli altri, che nella maggior parte dei casi non conosciamo. Reagiamo a una sua rappresentazione mentale.

Chiameremo questa rappresentazione giudizio presunto.

Il costrutto non è nuovo in questo saggio: l'avevo introdotto in un saggio precedente, che porta lo stesso nome, definendolo come la rappresentazione anticipata — generalmente implicita e inconsapevole — del giudizio che altri potrebbero formulare su un nostro comportamento, attuale o futuro. Quelle pagine restano la formulazione di riferimento; qui il costrutto viene ripreso, collocato dentro un'architettura più ampia e, in un punto, corretto.

Una precisazione della definizione originaria va conservata, perché senza di essa il modello appare molto più stretto di quanto sia. «Giudizio» non significa qui l'opinione verbalizzata. Significa l'intera risposta sociale prevista: approvazione o disapprovazione, ammirazione o delusione, accoglienza o rifiuto, ostilità o benevolenza, disponibilità alla cooperazione o perdita di fiducia. La maggior parte dei giudizi che ci riguardano non viene mai pronunciata, e agisce ugualmente.

Una terza variabile

È facile pensare che esistano soltanto due possibilità.

La prima è il giudizio reale: ciò che gli altri pensano effettivamente di noi.

La seconda è l'autovalutazione: ciò che noi pensiamo di noi stessi.

In realtà, nel comportamento quotidiano interviene una terza variabile.

Possiamo considerarci competenti e tuttavia essere convinti che gli altri ci sottovalutino.

Possiamo avere una bassa opinione di noi stessi e credere, nello stesso tempo, che gli altri ci stimino molto.

Possiamo essere realmente apprezzati senza immaginarlo.

Oppure possiamo sentirci ammirati mentre gli altri ci giudicano con freddezza.

Nessuna di queste situazioni può essere descritta usando soltanto il giudizio reale e l'autovalutazione.

Serve una terza rappresentazione: il modo in cui crediamo di essere valutati.

È questa rappresentazione che orienta gran parte delle nostre decisioni.

Il giudizio che guida il comportamento

Supponiamo di dover intervenire durante una riunione.

Se fossimo certi che gli altri apprezzeranno ciò che diremo, parleremmo con facilità.

Se fossimo certi che ci giudicheranno incompetenti, probabilmente resteremmo in silenzio.

Nella quasi totalità delle situazioni, però, non possediamo nessuna di queste certezze.

Disponiamo soltanto di una previsione.

È quella previsione, non il giudizio reale, a determinare se intervenire oppure no.

Lo stesso vale quando decidiamo come vestirci, quanto mostrarci competenti, se raccontare un'esperienza personale, se contraddire qualcuno, se chiedere aiuto o se esprimere un'opinione impopolare.

Il comportamento viene regolato non dal giudizio altrui, ma dal giudizio che attribuiamo agli altri.

Il sistema reagisce alla rappresentazione, non direttamente alla realtà.

Perché il giudizio reale non basta

Questo può sembrare ovvio, ma ha una conseguenza importante.

Il giudizio reale, nella maggior parte dei casi, ci è semplicemente sconosciuto.

Gli altri raramente ci dicono con precisione che cosa pensano di noi.

Anche quando lo fanno, possono essere sinceri oppure no, possono conoscere solo una parte di noi, oppure cambiare idea nel tempo.

La mente non può quindi attendere un'informazione che quasi mai arriva.

Per funzionare deve costruirne una.

Il giudizio presunto nasce proprio da questa necessità. È una risposta al problema dell'incertezza: senza una stima di come probabilmente verremo valutati, ogni decisione sociale richiederebbe un'informazione che non possediamo.

Che sia una buona risposta è però un'altra questione, e va tenuta distinta. Un sistema può essere indispensabile e insieme mal calibrato. Il capitolo successivo si occupa proprio di questo.

Non coincide con il giudizio reale

È importante distinguere il giudizio presunto dal giudizio reale.

Talvolta i due coincidono.

Altre volte divergono profondamente.

Una persona può essere molto apprezzata e sentirsi costantemente inadeguata.

Un'altra può suscitare irritazione senza rendersene conto.

Entrambe regolano il proprio comportamento sulla base del giudizio presunto, non di quello reale.

Per questo motivo modificare il giudizio degli altri non è sufficiente a modificare il comportamento.

Se cambia il giudizio reale ma resta invariato il giudizio presunto, il comportamento tende a rimanere lo stesso.

È una conseguenza che diventerà decisiva nella seconda parte del saggio.

Una variabile osservabile

Il giudizio presunto non è un'entità teorica introdotta per spiegare qualunque fenomeno.

Può essere osservato indirettamente.

Possiamo chiedere a una persona come pensa di essere vista.

Possiamo confrontare questa risposta con il giudizio espresso dagli altri.

Possiamo infine confrontare entrambe le valutazioni con l'autovalutazione della persona stessa.

Le tre grandezze coincidono solo in parte.

Ed è proprio la loro divergenza a rendere il giudizio presunto una variabile distinta.

Se coincidesse sempre con l'autovalutazione, sarebbe inutile distinguerlo.

Se coincidesse sempre con il giudizio reale, basterebbe misurare quest'ultimo.

La ricerca sulle metapercezioni ha misurato queste tre grandezze e mostra che si sovrappongono soltanto in parte. I risultati saranno esaminati nel capitolo successivo, perché è dal modo in cui si sovrappongono che dipende il punto più controintuitivo del modello.

I criteri con cui giudichiamo gli altri

Fin qui abbiamo considerato il giudizio presunto come ciò che regola il nostro comportamento: che cosa diciamo, che cosa mostriamo, che cosa tacciamo.

Ma il capitolo secondo ha stabilito che una valutazione, quando è osservabile, può essere a sua volta valutata. E le nostre valutazioni sono fra i comportamenti più osservabili che produciamo.

Ne segue una conseguenza che il saggio riprenderà nella seconda parte.

Se prevediamo di essere giudicati anche per il modo in cui giudichiamo, allora il giudizio presunto non regola soltanto ciò che facciamo: contribuisce a formare i criteri stessi con cui valutiamo cose e persone.

Un esempio renderà l'idea più concreta. Chi si aspetta che l'ammirazione per un certo autore venga letta come segno di ingenuità tenderà a trovare quell'autore meno convincente di quanto lo

troverebbe se quella previsione non intervenisse — non perché abbia deciso di fingere, ma perché la previsione arriva prima che il giudizio si formi.

Il giudizio presunto agisce quindi in due direzioni: su come ci comportiamo davanti a chi ci valuta, e su come valutiamo a nostra volta. Non è soltanto un meccanismo di adattamento, che regola ciò che mostriamo: è anche un meccanismo di costruzione, che interviene nella formazione delle valutazioni stesse. La seconda parte del saggio seguirà questa seconda funzione con la stessa attenzione della prima.

Il ponte verso il capitolo successivo

Abbiamo ora individuato la variabile che media il rapporto fra il giudizio degli altri e il nostro comportamento.

Resta però una domanda decisiva.

Come viene costruito il giudizio presunto?

La risposta più intuitiva è che derivi soprattutto dall'osservazione degli altri.

Guardiamo le loro reazioni, raccogliamo informazioni, correggiamo progressivamente la nostra rappresentazione.

È una spiegazione plausibile, ed è quella che il senso comune suggerisce spontaneamente.

Il capitolo successivo mostrerà che le cose sembrano andare diversamente.

La rappresentazione di come crediamo di essere giudicati deriva, in larga misura, non dall'osservazione degli altri, ma da una fonte molto più vicina: il modo in cui vediamo noi stessi.

È questo il risultato più controintuitivo dell'intero modello.

5 Essere valutati: l'anello dominato dall'interno

Nel capitolo precedente abbiamo visto che il comportamento non è guidato dal giudizio reale degli altri, ma dal giudizio presunto: la rappresentazione di come crediamo di essere valutati.

Rimane però una domanda decisiva.

Da dove nasce questa rappresentazione?

L'intuizione più spontanea è che derivi principalmente dall'osservazione degli altri. Li osserviamo, interpretiamo le loro reazioni, raccogliamo conferme e smentite e, poco alla volta, costruiamo un'immagine abbastanza fedele di come ci vedono.

La ricerca suggerisce invece una risposta diversa.

Il giudizio presunto deriva, in larga misura, non dal giudizio reale degli altri, ma dall'immagine che abbiamo di noi stessi.

Una direzione causale inattesa

Per molto tempo si è pensato che il rapporto fosse l'opposto.

Se gli altri ci trattano con stima, finiamo per stimarci.

Se ci criticano, finiamo per svalutarci.

Questo processo esiste ed è ben documentato, soprattutto nello sviluppo e nelle relazioni significative.

Ma quando una persona adulta deve stimare come verrà giudicata in una situazione concreta, la direzione prevalente sembra essere un'altra.

Prima valuta se stessa.

Poi utilizza quella valutazione per inferire come probabilmente la vedranno gli altri.

Non che smetta di osservare gli altri: li osserva. Ma ciò che ne ricava è in gran parte stabilito in anticipo, e un volto ambiguo verrà letto nella direzione che la persona già si aspettava.

Il giudizio altrui, più che letto, viene ricostruito. Le evidenze

La ricerca sulle metapercezioni confronta tre grandezze distinte: come una persona valuta se stessa, come pensa di essere valutata dagli altri, e come gli altri la valutano realmente.

Nella rassegna che ha dato forma a questo campo di studi, David Kenny e Bella DePaulo (1993) sono giunti a una conclusione che all'epoca apparve controintuitiva: le persone deducono come gli altri le vedono non tanto dal riscontro che ricevono, quanto dalla propria autopercezione. Kenny riporta, fra come una persona si vede e come crede di essere vista, una correlazione media di circa .87 — un valore molto elevato, che segnala una quasi sovrapposizione fra le due rappresentazioni.

Il confronto con il giudizio realmente espresso dagli altri restituisce invece corrispondenze assai più deboli.

In altre parole, quando proviamo a immaginare come siamo visti, utilizziamo soprattutto noi stessi come fonte di informazione.

Questo non significa che ignoriamo completamente ciò che gli altri fanno o dicono. Significa che tale informazione pesa meno di quanto l'introspezione lasci credere.

Il generale e il particolare

La stessa tradizione di ricerca ha messo in evidenza un'asimmetria che merita attenzione, perché spiega qualcosa che l'esperienza quotidiana rende difficile mettere a fuoco.

Sapere come ci vede «il mondo in generale» — se veniamo percepiti come estroversi, competenti, affidabili — è qualcosa che riesce discretamente.

Sapere come ci vede una persona specifica, e in che cosa il suo modo di vederci differisce da quello degli altri, riesce molto peggio.

L'accuratezza generalizzata è dunque accettabile; quella diadica è scarsa.

Il sistema sembra così funzionare in astratto e fallire nel caso concreto, cioè esattamente dove servirebbe. La stima che formuliamo su come ci giudicherà una determinata persona, in una determinata situazione, è la meno affidabile di tutte — ed è quella su cui decidiamo se parlare, se tacere, se esporci.

Il divario di simpatia

Una manifestazione particolarmente istruttiva di questo scarto è stata descritta da Erica Boothby e colleghi (2018), che l'hanno chiamata liking gap.

Dopo una conversazione con una persona appena conosciuta, i partecipanti tendevano a sottostimare quanto fossero piaciuti al loro interlocutore. Non si trattava di un errore occasionale, ma di uno scarto sistematico e in una sola direzione: gli altri ci apprezzano, di norma, più di quanto immaginiamo.

Il fenomeno si è rivelato robusto e persistente, e appare in contesti diversi.

Se il giudizio presunto fosse una lettura del giudizio altrui, uno scarto simile non dovrebbe esistere, o dovrebbe distribuirsi in modo casuale in entrambe le direzioni. Che sia orientato è coerente con l'ipotesi che quella rappresentazione venga costruita altrove.

Un anello dominato dall'interno

Potrebbe sembrare che il sistema sia completamente chiuso.

Non lo è.

Gli studi sulla cosiddetta meta-insight, condotti in particolare da Erika Carlson e collaboratori, mostrano che le persone sono in grado di distinguere validamente il modo in cui si vedono dal modo in cui vengono viste, e che non raggiungono un certo grado di accuratezza soltanto perché proiettano su di sé l'opinione altrui. Attingono a fonti di informazione ulteriori e valide. Riescono inoltre a riconoscere, entro certi limiti, quando la propria stima è più accurata e quando meno — capacità che risulta legata alla qualità della relazione con la persona in questione.

Una rassegna sistematica recente, curata da Harper e colleghi, mostra del resto che la meta-accuratezza varia sensibilmente a seconda del contesto relazionale, del tratto considerato e del metodo di misura impiegato. Affermazioni indiscriminate sul fatto che «non sappiamo come ci vedono» non sono quindi sostenibili.

Il punto non è che il giudizio reale non entri mai nel sistema.

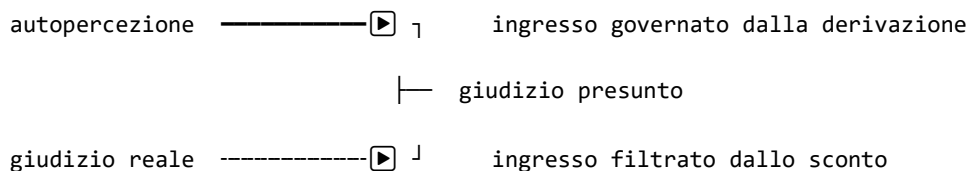
Il punto è che entra con un peso ridotto, e variabile.

Il giudizio presunto è dominato dall'interno, non sigillato.

Due ingressi

Possiamo ora descrivere il modello in modo più preciso.

Il giudizio presunto non nasce da una sola sorgente. Riceve informazioni da due direzioni, e con pesi molto diversi.



Le due frecce non hanno lo stesso spessore: il ritorno esterno esiste, ma pesa molto meno dell'autopercezione. I due termini sono definiti poco più avanti.

Convienne a questo punto un cambio di rappresentazione. Fin qui il giudizio presunto è comparso come una variabile fra le altre. Da ora in avanti è più utile considerarlo un nodo: riceve informazioni da due sorgenti, e da esso dipendono le due classi di conseguenze descritte nel capitolo precedente, il comportamento e i criteri con cui giudichiamo.

La prima è l'autopercezione.

La seconda è il ritorno proveniente dagli altri.

La costruzione del giudizio presunto dipende dal peso relativo attribuito a entrambe.

Ne consegue che le differenze individuali possono dipendere da due processi distinti.

Una persona può costruire il giudizio presunto quasi esclusivamente a partire da come vede se stessa.

Oppure può utilizzare anche il feedback sociale, ma attribuirgli un peso molto basso.

I due casi producono comportamenti simili, ma hanno origini differenti.

Due parametri

Per descrivere questi due processi utilizzeremo due parametri.

Il primo sarà chiamato derivazione. Indica quanto il contenuto del giudizio presunto sia determinato dall'autopercezione anziché dalle informazioni effettivamente disponibili nella situazione.

Non riguarda il fatto che si guardi o no, ma quanto di ciò che si crede di vedere fosse già stabilito. Una derivazione elevata non descrive una persona distratta: descrive una persona che osserva e trova ciò che si aspettava di trovare.

Il secondo sarà chiamato sconto. Indica quanto il feedback proveniente dagli altri venga ridimensionato, reinterpretedo o semplicemente ignorato quando contraddice il giudizio presunto.

I due parametri descrivono aspetti diversi dello stesso sistema.

La derivazione riguarda come il giudizio presunto viene costruito.

Lo sconto riguarda come viene mantenuto.

Perché servono due parametri

A prima vista potrebbe sembrare sufficiente un solo parametro.

Non è così: esistono due configurazioni che un solo parametro non riesce a distinguere, e una di esse ha costretto a correggere il modello. Conviene dire subito quale, perché l'esempio che segue serve proprio a questo.

Nella sua prima formulazione, il modello prevedeva che il giudizio presunto fosse una funzione dell'autopercezione. Da un'autovalutazione molto positiva sarebbe dovuta seguire una rappresentazione altrettanto positiva del giudizio altrui: stesso meccanismo, segno invertito.

Una ricerca di Erika Carlson, Simine Vazire e Thomas Oltmanns (2011) mostra che le cose non stanno così. Le persone con elevati tratti narcisistici sanno che gli altri le vedono meno favorevolmente di come esse vedono se stesse; le loro metapercezioni risultano meno distorte delle loro autopercezioni. Ricevono, cioè, un segnale relativamente accurato — e lo respingono. Secondo gli autori, uno dei modi in cui mantengono un'immagine di sé così favorevole consiste nel ritenere che gli altri non siano in grado di riconoscere il loro valore.

Va detto che su questo punto la letteratura non è unanime: accanto alla posizione appena descritta esiste un orientamento secondo cui i narcisisti sovrastimerebbero anche il giudizio altrui, non riuscendo ad assumere il punto di vista di chi li osserva. Il risultato qui utilizzato è quello meglio sostenuto, non l'unico disponibile.

Nell'ansia sociale il quadro è diverso da entrambi: la persona tende sia a costruire il giudizio presunto soprattutto a partire dall'autopercezione, sia a svalutare le informazioni positive che riceve.

Un solo parametro non può descrivere due configurazioni tanto diverse. Il modello a una variabile era sbagliato, ed è stato sostituito.

Quattro configurazioni

Se consideriamo insieme derivazione e sconto otteniamo quattro configurazioni teoricamente possibili.

Una derivazione elevata associata a uno sconto elevato corrisponde al profilo tipico dell'ansia sociale.

Una derivazione bassa ma uno sconto elevato descrive il funzionamento osservato nel narcisismo.

Le altre due combinazioni costituiscono previsioni del modello, e vanno lette come tali.

Una derivazione elevata ma uno sconto ridotto dovrebbe produrre un'immagine di sé instabile, facilmente modificabile dai riscontri esterni: il senso di come si è visti oscillerebbe a ogni incontro.

Una derivazione bassa e uno sconto ridotto rappresentano invece il funzionamento meglio calibrato, nel quale il giudizio presunto viene costruito utilizzando sia l'autopercezione sia il feedback realmente disponibile. Non è un disturbo: è il caso in cui il sistema fa ciò per cui sembra fatto.

Queste ultime due configurazioni non sono state ancora verificate. Sono state formulate prima di consultare la letteratura, proprio per non adattare ai risultati, e restano previsioni che potrebbero rivelarsi false. Se derivazione e sconto risultassero strettamente correlati nella popolazione — se cioè le due caselle miste fossero praticamente vuote — allora i parametri sarebbero uno solo, e la distinzione proposta in questo capitolo sarebbe stata un artificio.

Una conseguenza pratica

La distinzione fra derivazione e sconto modifica anche il modo di interpretare il cambiamento.

Se il problema consiste soprattutto nella derivazione, occorre aumentare la quantità e la qualità dell'informazione proveniente dall'esterno.

Se invece il problema riguarda lo sconto, l'informazione è già disponibile: viene ricevuta e svalutata. Aggiungerne altra non serve, e in certi casi peggiora la situazione.

Sono due problemi diversi, che richiedono interventi diversi. Torneremo su questo punto quando discuteremo la ricalibrazione.

Il ponte verso il capitolo successivo

Fin qui abbiamo considerato il giudizio presunto come il prodotto di informazioni provenienti dall'interno e dall'esterno.

Esiste però un'altra particolarità del sistema.

Anche quando nessuno ci osserva, continuiamo spesso a comportarci come se qualcuno potesse giudicarci.

Proviamo vergogna in solitudine.

Manteniamo promesse che nessuno potrebbe controllare.

Ci sentiamo in colpa anche quando nessuno saprà mai ciò che abbiamo fatto.

Per comprendere questo fenomeno dobbiamo introdurre un'ultima figura: l'osservatore interiorizzato.

6 L'osservatore che ci portiamo dentro

Nel capitolo precedente abbiamo visto che il giudizio presunto viene costruito soprattutto a partire dall'autopercezione e solo in parte dal ritorno proveniente dagli altri.

Questa conclusione sembra però entrare in conflitto con un'esperienza comune.

Perché continuiamo a sentirci giudicati anche quando nessuno ci osserva?

Proviamo vergogna per un gesto compiuto in completa solitudine.

Manteniamo una promessa che nessuno potrebbe verificare.

Ci sentiamo in colpa per un comportamento che resterà per sempre sconosciuto.

Se il giudizio degli altri è il motore del sistema, perché continua ad agire anche in loro assenza?

La risposta più intuitiva è che, nel corso della vita, l'osservatore esterno venga progressivamente interiorizzato.

Un'idea antica, e che cosa la distingue qui

L'idea non è nuova, e ha antecedenti illustri che conviene però prendere per quello che sono: antecedenti parziali, non equivalenti.

Lo spettatore imparziale di Adam Smith, nella Teoria dei sentimenti morali (1759), è soprattutto un dispositivo normativo: un osservatore ideale al cui metro valutiamo moralmente noi stessi.

L'altro generalizzato di George Herbert Mead è un costrutto sociologico: l'interiorizzazione delle aspettative della comunità.

L'osservatore di cui parliamo qui è invece un meccanismo cognitivo predittivo. La differenza non è di grado. Lo spettatore imparziale e l'altro generalizzato hanno un bersaglio unico e stabile — un ideale morale, la comunità — mentre l'osservatore descritto qui cambia bersaglio: simula il partner, il superiore, uno sconosciuto, un gruppo particolare, e passa dall'uno all'altro da un momento al successivo. Non è la voce di una norma: è la stima di una reazione.

Il punto decisivo, in ogni caso, non è stabilire se un osservatore interiorizzato esista. Le evidenze suggeriscono che esista. Il problema è comprenderne il ruolo, e soprattutto il peso.

Un osservatore reale, ma incompleto

Il comportamento non diventa completamente egoistico quando nessuno può sapere ciò che facciamo.

Il paradigma più usato per verificarlo è il gioco del dittatore in condizioni di doppio cieco, introdotto da Elizabeth Hoffman, Kevin McCabe e Vernon Smith negli anni Novanta: la procedura è costruita in modo che nemmeno lo sperimentatore possa risalire alla scelta del singolo partecipante. In queste condizioni la quota destinata all'altro cala nettamente rispetto alle situazioni in cui l'anonimato è solo apparente.

Cala, però, senza azzerarsi.

Una parte dei partecipanti continua a dare qualcosa. Fuori dal laboratorio, molte persone continuano a mantenere promesse, a dire la verità o ad aiutare gli altri anche quando nessun vantaggio reputazionale è possibile.

Esiste quindi qualcosa che continua a esercitare una pressione anche in assenza di osservatori reali.

È naturale interpretarlo come una forma interiorizzata del giudizio sociale.

Perché non basta parlare di coscienza

Questa conclusione, però, rischia di spiegare troppo.

Ogni volta che un comportamento continua a comparire in assenza di osservatori, potremmo limitarci a dire che interviene l'osservatore interiorizzato.

Ma una spiegazione che può adattarsi a qualsiasi risultato non vieta nulla. È il meccanismo con cui alcune teorie psicologiche del passato hanno perso credibilità: non perché fossero false, ma perché nessun esito poteva contraddirle.

Per essere utile, il concetto deve produrre almeno una previsione che potrebbe risultare falsa.

Nel modello proposto in questo saggio la previsione è semplice.

L'osservatore interiorizzato non sostituisce quello esterno. Ne rappresenta una versione sistematicamente attenuata.

Un'euristica, non un sostituto

Un gruppo di ricerche di Jillian Jordan e David Rand (2019) aiuta a comprendere di che natura sia questa attenuazione.

In situazioni completamente anonime e non ripetute, nelle quali nessuna reputazione può essere costruita, le persone continuano a esprimere indignazione morale e a voler punire chi si è comportato in modo egoistico.

Il risultato più istruttivo è però un altro. Quando ai partecipanti viene preclusa la possibilità di segnalare la propria virtù in modo diretto — aiutando, cioè, o sostenendo un costo per altri — l'indignazione espressa aumenta. La condanna compensa l'occasione mancata.

Il sistema si comporta, insomma, come se la reputazione fosse in gioco anche quando non lo è, e come se la condanna fosse un modo per costruirla.

Non perché stia calcolando deliberatamente conseguenze future. Piuttosto perché applica una scorciatoia: nel dubbio, comportarsi come se qualcuno stesse guardando.

Per la maggior parte della loro storia gli esseri umani hanno vissuto in gruppi piccoli, relativamente stabili e privi di anonimato reale. In un ambiente simile la scorciatoia era quasi sempre corretta, perché quasi sempre qualcuno stava effettivamente guardando, o lo avrebbe saputo poco dopo.

Le situazioni di anonimato garantito, frequenti oggi, sono per quel sistema una condizione anomala. La scorciatoia continua a funzionare ugualmente.

Due livelli, non uno

A questo punto conviene distinguere due cose che vengono spesso confuse, e che questo capitolo rischierebbe altrimenti di sovrapporre.

La scorciatoia appena descritta è una disposizione di specie: non richiede che una particolare persona sia stata giudicata in un particolare modo. Agirebbe, in linea di principio, anche in chi avesse avuto una storia sociale molto diversa dalla nostra.

L'interiorizzazione in senso proprio è invece una taratura individuale: chi ci ha giudicato, con quali criteri e con quanta severità contribuisce a stabilire che cosa il nostro osservatore interno noti e quanto sia esigente.

I due livelli coesistono, e non sono in concorrenza. Il primo spiega perché il meccanismo esista in tutti; il secondo perché sia così diverso da persona a persona.

Sono anche, almeno in principio, distinguibili: la componente di specie dovrebbe mostrare minore variabilità fra individui e culture rispetto alla componente appresa. Se non mostrasse alcuna differenza, la distinzione sarebbe inutile.

Una previsione del modello

Se questa interpretazione è corretta, il comportamento privato non dovrebbe mai coincidere perfettamente con quello pubblico.

Quando il giudizio reale degli altri diventa impossibile, il comportamento prosociale dovrebbe ridursi, ma non azzerarsi.

È ciò che gli esperimenti sull'anonimato mostrano con una certa regolarità: cooperazione, generosità e onestà diminuiscono, e nessuna delle tre scompare.

Questa previsione è importante perché impedisce di usare l'osservatore interiorizzato come una spiegazione universale.

Se il comportamento privato risultasse indistinguibile da quello pubblico, il modello sarebbe smentito.

Se invece in anonimato ogni comportamento cooperativo scomparisse, sarebbe smentito ugualmente.

Il modello prevede una situazione intermedia, ed è una previsione che si può controllare.

L'interiorizzazione non spiega tutto

Resta un fatto significativo.

L'osservatore interiorizzato non produce la stessa forza del giudizio reale.

Questo aiuta a comprendere perché molte persone rispettino le norme con maggiore rigore quando sono osservate, e perché la reputazione conservi un potere regolativo che nessuna convinzione privata sembra eguagliare.

Una distinzione utile, e con supporto empirico, è quella fra vergogna e colpa studiata da June Tangney. La vergogna è centrata sull'immagine di sé davanti agli altri, e si accorda bene con un'interpretazione reputazionale. La colpa è centrata sul danno arrecato, si nutre di empatia e può essere intensa anche in perfetta segretezza. Non tutto ciò che ci trattiene quando nessuno guarda è quindi riconducibile a un osservatore interno: una parte appartiene a un registro diverso.

Il sistema non funziona come se esistessero due osservatori equivalenti.

Esiste un osservatore reale e uno interiorizzato. Il secondo deriva dal primo, ma non lo sostituisce.

Un collegamento con il capitolo precedente

Il capitolo precedente mostrava che il giudizio presunto viene costruito soprattutto dall'interno.

Questo potrebbe far pensare a un sistema quasi completamente autoreferenziale.

Il capitolo presente introduce una precisazione.

Quell'interno non è nato dal nulla. È in parte una disposizione della specie, e in parte il deposito di una lunga storia di interazioni reali.

L'osservatore interiorizzato non è quindi un'alternativa alla società: è, almeno per la sua componente appresa, la società che continua ad agire quando gli altri non sono presenti.

Il ponte verso il capitolo successivo

Fin qui abbiamo seguito il giudizio presunto nel suo versante passivo: il modo in cui immaginiamo di essere valutati.

Ma il sistema è ricorsivo.

Non ci limitiamo a prevedere il giudizio degli altri. Giudichiamo continuamente persone, idee, opere e comportamenti.

E quei giudizi, a loro volta, vengono osservati e valutati.

Per comprendere l'altra metà del modello dobbiamo quindi cambiare prospettiva.

Non più come pensiamo di essere giudicati, ma come il modo in cui giudichiamo diventi esso stesso un segnale su di noi.

PARTE SECONDA — I due versanti

7 Giudicare è esporsi

Finora abbiamo seguito il giudizio sociale nel suo versante passivo: il modo in cui immaginiamo di essere valutati dagli altri. Da questo punto in avanti dobbiamo cambiare prospettiva.

Non introduciamo un nuovo principio. È lo stesso meccanismo descritto nei capitoli precedenti che mostra ora la sua seconda faccia.

Non siamo soltanto oggetto di giudizio.

Siamo continuamente anche coloro che giudicano.

Approviamo e condanniamo, elogiando e ridicolizziamo, ammiriamo e disprezziamo. Potrebbe sembrare un processo completamente diverso. In realtà è la prosecuzione dello stesso sistema. Se il comportamento degli altri ci permette di inferire come probabilmente ci giudicheranno, anche il nostro comportamento permette agli altri di inferire come probabilmente giudichiamo.

Il giudizio sociale è ricorsivo.

Ogni criterio parla anche di chi lo usa

Quando affermiamo che un comportamento è giusto, sbagliato, ammirevole o vergognoso, sembra che il nostro giudizio riguardi soltanto l'oggetto della valutazione.

In realtà comunica anche qualcosa su chi lo esprime.

Ogni criterio reso pubblico suggerisce che lo consideriamo sufficientemente valido da utilizzarlo per valutare gli altri.

Proprio per questo motivo, quel criterio diventa potenzialmente applicabile anche a noi.

È il meccanismo anticipato nel primo capitolo. Un giudizio non resta senza effetti: inclina il comportamento di chi lo ha formulato verso ciò che ha giudicato e/o verso gli altri giudicanti dello stesso oggetto. E proprio per questo diventa leggibile — non serve che venga dichiarato, perché il modo in cui trattiamo qualcuno lascia tracce che gli altri sanno interpretare. Chi giudica, esplicitamente o implicitamente, si espone quindi a essere giudicato per il proprio giudizio.

Non perché esista una regola morale che lo imponga.

Perché il criterio stesso costituisce un'informazione sulla persona che lo propone.

I giudizi sono segnali

Questa osservazione modifica il modo di interpretare molti comportamenti sociali.

Una condanna pubblica non comunica soltanto che un certo comportamento è considerato sbagliato.

Comunica anche, almeno in parte, che chi la pronuncia desidera essere associato al criterio espresso.

La componente autopresentativa del giudizio non è costante.

Cresce quando il giudizio è pubblico, quando gli osservatori sono numerosi o rilevanti e quando il tema riguarda caratteristiche importanti per la reputazione.

Diminuisce nelle situazioni private, ma non scompare del tutto. Come abbiamo visto nel capitolo precedente, continuiamo spesso a comportarci come se qualcuno potesse osservare anche quando nessuno è presente.

Il versante passivo e quello attivo sono quindi governati dallo stesso principio.

Lo stesso risultato, osservato dall'altra parte

Nel capitolo precedente abbiamo richiamato alcune ricerche di Jillian Jordan e David Rand per spiegare perché continuiamo a comportarci come se la reputazione fosse ancora in gioco anche nelle situazioni anonime.

Lo stesso risultato può essere letto da una prospettiva diversa.

Quando non è possibile segnalare direttamente la propria disponibilità a sostenere un costo per gli altri, aumenta la probabilità di segnalare la propria moralità attraverso la condanna di chi viola una norma.

La condanna non serve soltanto a sanzionare un comportamento.

Serve anche a comunicare qualcosa su chi condanna.

Non si tratta di un principio diverso da quello discusso nel capitolo precedente. È la stessa evidenza empirica osservata dal lato opposto del processo.

Perché detestiamo gli ipocriti

Questa interpretazione riceve una conferma particolarmente forte da uno studio di Jillian Jordan, Roseanna Sommers, Paul Bloom e David Rand (2017) sull'ipocrisia.

L'idea intuitiva è che gli ipocriti vengano disprezzati perché sono incoerenti.

Gli esperimenti raccontano una storia diversa, e lo fanno attraverso due confronti distinti.

Il primo riguarda la gravità attribuita al comportamento. Chi condanna una trasgressione che poi commette viene giudicato più severamente di chi mente apertamente sulla propria condotta morale, dichiarando di non commettere ciò che invece commette. La menzogna diretta risulta meno grave della condanna ipocrita.

Il secondo confronto è quello che isola il meccanismo. Gli sperimentatori hanno costruito la figura dell'«ipocrita onesto»: qualcuno che condanna un comportamento e nello stesso tempo ammette di metterlo in atto. L'incoerenza fra ciò che dice e ciò che fa è identica a quella dell'ipocrita comune. Eppure non viene giudicato negativamente.

La differenza fra i due casi non è l'incoerenza, che è la stessa.

È il segnale.

L'ipocrita utilizza la condanna per ottenere il beneficio reputazionale associato a un criterio che non rispetta. L'ipocrita onesto, dichiarando la propria incoerenza, rinuncia a quel beneficio nell'atto stesso di condannare.

Ciò che viene sanzionato non è la contraddizione. È il tentativo di ottenere i vantaggi di un segnale falso.

È difficile immaginare una conferma più diretta della tesi di questo capitolo: se la condanna non fosse anche un'autopresentazione, l'ipocrita onesto e quello comune dovrebbero risultare ugualmente sgradevoli.

Distinzione e appartenenza

Pierre Bourdieu ha mostrato che gusti, preferenze e giudizi non classificano soltanto gli oggetti ai quali si riferiscono.

Classificano anche chi li esprime.

Le preferenze estetiche, culturali e morali diventano indicatori di appartenenza, competenza e posizione sociale.

Lo stesso vale per i criteri morali.

Quando giudichiamo, non descriviamo soltanto il mondo. Contribuiamo anche a descrivere noi stessi.

Perché fingiamo i nostri giudizi

Se ogni criterio pubblico produce conseguenze reputazionali, diventa comprensibile un fenomeno studiato da Timur Kuran.

Le persone non falsificano soltanto le proprie opinioni.

Possono falsificare anche le proprie indignazioni, le proprie approvazioni e perfino i propri silenzi.

Un criterio espresso pubblicamente comunica qualcosa sull'identità sociale di chi lo propone.

Per questo motivo il sistema crea una pressione costante ad allineare l'espressione pubblica dei propri giudizi alle aspettative dell'ambiente, anche quando tali giudizi non coincidono con quelli realmente sostenuti.

Ostentazione morale

Esiste una classe di comportamenti nei quali la comunicazione della propria virtù sembra prevalere sul contributo effettivo alla causa sostenuta. Nel dibattito pubblico questi comportamenti vengono spesso indicati con l'espressione giornalistica *virtue signalling*, in circolazione dalla metà degli anni Dieci e quasi sempre usata in senso accusatorio.

Il concetto corrispondente in filosofia morale è stato costruito e analizzato da Justin Tosi e Brandon Warmke con il nome di *moral grandstanding*: l'uso del discorso morale pubblico per impressionare gli altri riguardo alle proprie qualità morali.

Il fenomeno esiste.

Nel quadro del modello sviluppato in questo saggio, però, rappresenta un caso particolare di un processo molto più generale.

Ogni giudizio pubblico possiede anche una componente reputazionale, la cui intensità varia con il contesto.

L'ostentazione morale non introduce quindi un meccanismo nuovo. È il caso in cui quella componente diventa abbastanza evidente da essere notata — e, per questo, il caso in cui il segnale smette di funzionare.

Una previsione ancora aperta

Le ricerche discusse in questo capitolo mostrano già che la sanzione dell'ipocrisia dipende dalla falsificazione del segnale e non dalla semplice incoerenza. Su questo punto non stiamo formulando una previsione: stiamo riportando un risultato.

Resta però una conseguenza del modello che non risulta ancora verificata.

Se il giudizio pubblico funziona anche come segnale reputazionale, è ragionevole attendersi che il costo della violazione cresca al crescere dell'ampiezza con cui il criterio è stato dichiarato valido.

Chi propone un principio come valido per chiunque dovrebbe essere giudicato più severamente, quando lo viola, di chi lo presenta come una preferenza personale o come una norma limitata a certe circostanze.

È una previsione quantitativa, e come tale può risultare falsa: se la severità del giudizio non variasse con l'ampiezza dichiarata del criterio, questa parte del modello sarebbe da rivedere.

Il ponte verso il capitolo successivo

A questo punto il lettore potrebbe trarre una conclusione sgradevole.

Se i nostri giudizi pubblici funzionano come segnali, sembrerebbe che la vita sociale consista in un'estesa rappresentazione, e che dietro ogni criterio dichiarato si nasconda un calcolo.

Il capitolo successivo mostrerà che le cose sono più strane di così.

Non recitiamo, o almeno non principalmente.

Quando adattiamo un giudizio a chi ci ascolta, quel giudizio tende a non restare una posa. La convenienza non produce soltanto ipocrisia: spesso modifica anche ciò che finiamo per credere sinceramente.

È il passaggio che rende il modello più inquietante, e insieme meno cinico, di quanto questo capitolo lasci supporre.

8 Finiamo per crederci

Il capitolo precedente potrebbe lasciare il lettore con un'impressione spiacevole.

Se i nostri giudizi pubblici funzionano anche come segnali reputazionali, sembrerebbe che gran parte della vita sociale sia una rappresentazione consapevole. Diremmo ciò che conviene dire, mostreremmo le opinioni più vantaggiose e condanneremmo ciò che produce il miglior effetto sugli altri.

L'impressione è comprensibile, e in parte fondata. Gli esseri umani mentono, simulano e fingono; l'ipocrisia esiste, e il capitolo precedente ne ha descritto una forma particolare.

Ma se la maggior parte dei nostri giudizi fosse il risultato di un calcolo deliberato, dovremmo ricordarci continuamente quali siano le nostre opinioni autentiche e quali quelle esibite. Non sembra che accada.

Nella maggior parte dei casi non recitiamo una parte.

Finiamo per credere a ciò che abbiamo detto.

Il messaggio adattato all'ascoltatore

Il fenomeno è stato studiato in laboratorio con un paradigma semplice.

A un partecipante viene fornita una descrizione ambigua di una persona: alcuni comportamenti si prestano a una lettura favorevole, altri a una sfavorevole. Gli viene poi chiesto di descrivere quella persona a un interlocutore, del quale conosce l'opinione. Come è prevedibile, il partecipante modula la propria descrizione: la rende più benevola se l'interlocutore è ben disposto, più critica se è ostile.

Fin qui non c'è nulla di sorprendente. È cortesia, o adattamento comunicativo.

Il risultato interessante arriva dopo.

Quando, in un secondo momento, si chiede al partecipante che cosa pensi realmente di quella persona — e che cosa ricordi della descrizione originaria — il suo giudizio e il suo ricordo risultano spostati nella direzione del messaggio che aveva formulato.

Non ha soltanto parlato in modo diverso: ha cominciato a pensare in modo diverso.

La comunicazione, in altre parole, non si limita a trasmettere convinzioni già formate. Contribuisce a costruirle. Ogni volta che adattiamo un giudizio a chi ci ascolta, modifichiamo leggermente anche la rappresentazione che ne conserveremo noi.

L'effetto è stato chiamato *saying-is-believing*, ed è stato descritto da Tory Higgins e collaboratori a partire dalla fine degli anni Settanta. La ricerca successiva lo ha collegato al bisogno di costruire con l'interlocutore una rappresentazione condivisa della realtà: la modulazione non è un adattamento superficiale, ma il modo in cui una comprensione comune viene stabilita — e ciò che viene stabilito insieme tende poi a essere ciò che si ricorda e si crede.

Tre teorie vicine

Questo fenomeno viene talvolta confuso con altri tre, più noti, dai quali conviene distinguerlo.

La teoria della dissonanza cognitiva di Leon Festinger descrive il disagio prodotto dalla contraddizione fra ciò che facciamo e ciò che pensiamo, e la tendenza a ridurlo modificando l'uno o l'altro.

La teoria dell'autopercezione di Daryl Bem propone che in molte circostanze inferiamo i nostri atteggiamenti osservando il nostro stesso comportamento, quasi come farebbe un osservatore esterno.

La teoria dell'equilibrio di Fritz Heider descrive la pressione a mantenere coerenti i rapporti in una triade: se stimo qualcuno e scopro che valuta diversamente da me una cosa che ci riguarda entrambi, uno dei due giudizi tende a cedere.

Le tre teorie hanno un tratto comune: descrivono una pressione che si esercita dopo, quando una discrepanza si è già manifestata.

L'effetto descritto qui agisce prima, e su un materiale diverso. Non riguarda il comportamento in generale, ma la comunicazione rivolta a qualcuno: ciò che modifica la convinzione non è l'aver agito, è l'aver formulato un giudizio per un destinatario di cui si conosceva la posizione. La discrepanza non si è ancora prodotta — viene evitata.

È il caso sociale, ed è precisamente il caso di cui si occupa questo saggio.

Dall'adattamento alla convinzione

Il meccanismo aiuta a comprendere molti cambiamenti apparentemente spontanei.

Una persona entra in un ambiente nuovo — un luogo di lavoro, un gruppo, una comunità professionale.

All'inizio adotta il linguaggio, i criteri e i giudizi correnti soprattutto per rendere possibile lo scambio: sono ciò che l'interlocutore si aspetta, e formularli in altro modo richiederebbe di continuo spiegazioni e attriti.

Dopo qualche anno può avere l'impressione di aver sempre pensato così.

Il cambiamento non è necessariamente una simulazione riuscita. Nella maggior parte dei casi non c'è mai stata una simulazione: la distanza fra ciò che si diceva e ciò che si pensava si è ridotta gradualmente, senza che nessuno se ne accorgesse.

Questa è anche la ragione per cui una conversione di questo tipo risulta quasi impossibile da riconoscere dall'interno. Non esiste un momento in cui si sia deciso di cambiare opinione.

Lo stesso difetto sui due versanti

A questo punto è possibile vedere la simmetria che regge l'intera seconda parte del saggio.

Nel capitolo sull'anello dominato dall'interno abbiamo visto che non sappiamo con precisione come gli altri ci vedono: la rappresentazione che ne abbiamo è costruita in gran parte a partire da noi stessi.

Ora vediamo che non sappiamo nemmeno con precisione perché pensiamo ciò che pensiamo: una parte dei nostri giudizi si è formata adattandosi a chi ci ascoltava, e non porta traccia di quell'origine.

I due versanti hanno lo stesso difetto, e lo hanno per la stessa ragione.

In entrambi i casi il meccanismo che dovrebbe accorgersene è lo stesso che ne è affetto. Non esiste, all'interno del sistema, un punto di osservazione esterno da cui verificare né come siamo visti né perché crediamo ciò che crediamo.

È questa la formulazione più precisa della tesi enunciata nell'introduzione: un'elaborazione ricorsiva che lavora su un input che non osserva ma costruisce.

Se questa interpretazione è corretta, però, esiste un'ulteriore conseguenza. Non riguarda più i giudizi che formuliamo, ma quelli che non arrivano neppure a formarsi.

Che cosa siamo disposti a prendere in considerazione

È un'estensione che qui viene proposta come ipotesi, non come risultato.

Fin qui abbiamo parlato di giudizi formulati: qualcosa che diciamo, e che poi finiamo per credere.

Ma se il sistema anticipa le conseguenze relazionali di ciò che esprimiamo, non c'è ragione perché si attivi soltanto al momento dell'espressione. Potrebbe intervenire prima, quando un'idea si presenta e deve essere esaminata.

Prima ancora di domandarci «è vera?», la mente potrebbe aver già risposto a un'altra domanda: «che cosa comporterebbe, per la mia vita sociale, prendere sul serio questa idea?»

Mi avvicinerebbe o mi allontanerebbe dalle persone che contano per me? Come apparirebbe, agli occhi di chi mi conosce, il fatto che io la stia anche solo considerando?

Questo spiegherebbe perché certe idee sembrano irricevibili prima di essere state esaminate, respinte non da un argomento ma da una resistenza che precede l'argomento. E perché una tesi possa essere ignorata non perché ritenuta falsa, ma perché prenderla sul serio modificherebbe la posizione di chi lo facesse.

Possiamo rileggere in questa luce anche l'*habitus* di Pierre Bourdieu, che il capitolo precedente ha già incontrato: disposizioni incorporate che riflettono e riproducono la posizione sociale di chi le possiede. Là serviva a spiegare che i nostri giudizi ci classificano; qui suggerisce qualcosa di più, e cioè che possano selezionare in anticipo ciò che arriviamo a considerare. La differenza rispetto a Bourdieu è che non si tratterebbe soltanto di una disposizione sedimentata, ma di un filtro predittivo attivo momento per momento, che opera sulle idee nuove come opera sui comportamenti.

Va detto con chiarezza che questa estensione non è dimostrata. È una conseguenza plausibile del modello, e come tale può essere falsa.

Vale però una precisazione, senza la quale l'ipotesi diventerebbe un'arma. Se è corretta, non riguarda soltanto le idee altrui. Riguarda anche queste pagine, e il modo in cui il lettore le sta valutando in questo momento — e riguarda chi le ha scritte, che non dispone di alcun punto di osservazione privilegiato sul proprio.

Perché il sistema funziona così

A prima vista sembra un difetto di progettazione. Un sistema che modifica le proprie convinzioni in funzione dell'interlocutore appare poco affidabile.

Si può però formulare un'ipotesi sul perché sia conveniente, purché resti dichiarata come ipotesi.

Mantenere in parallelo due versioni di ogni giudizio — quella privata e quella esibita — ha un costo cognitivo, e un rischio: la discrepanza può emergere, e quando emerge il danno reputazionale è quello dell'ipocrita descritto nel capitolo precedente, cioè il più grave. Ridurre progressivamente la distanza fra le due versioni elimina sia il costo sia il rischio.

La convinzione, una volta costruita, non richiede sorveglianza. La simulazione sì.

Va detto che questa spiegazione è plausibile ma non dimostrata: che un tratto risulti oggi vantaggioso non prova che sia stato selezionato per quel vantaggio.

Un limite importante

Nulla di quanto precede implica che tutte le convinzioni nascano dall'adattamento sociale.

Molte derivano dall'esperienza diretta, dal ragionamento, dall'apprendimento o da disposizioni individuali.

L'affermazione del modello è più limitata: quando un giudizio viene formulato ripetutamente per interlocutori dei quali si conosce la posizione, aumenta la probabilità che si sposti stabilmente in quella direzione.

Quanto sia forte l'effetto, e in quali condizioni prevalga su altri processi, resta una questione empirica.

Il ponte verso il capitolo successivo

Le due parti che precedono hanno descritto un sistema tarato con notevole precisione su un compito: prevedere il giudizio di chi ci osserva e regolarsi di conseguenza.

Resta però una difficoltà.

Quel compito aveva senso in un ambiente molto diverso da quello in cui viviamo oggi. Il sistema si è formato in gruppi piccoli, dove chi osservava era anche chi avrebbe deciso, e dove ogni giudizio circolava per intero.

Oggi ci troviamo esposti a osservatori che non decideranno mai nulla che ci riguardi, e a giudizi che non raggiungeranno mai nessuno.

Il capitolo successivo esamina che cosa accade a un meccanismo tarato per un mondo che non esiste più.

9 Un meccanismo tarato su un mondo che non esiste più

Nei capitoli precedenti abbiamo descritto un sistema sorprendentemente sofisticato. Da un lato ricostruisce come gli altri probabilmente ci vedano; dall'altro modella i nostri giudizi in funzione delle conseguenze che avranno. Entrambi i versanti convergono sullo stesso compito: prevedere il valore sociale delle nostre azioni e regolarle di conseguenza.

Se questo sistema fosse stato progettato per il mondo in cui viviamo oggi, dovrebbe però comportarsi in modo molto diverso.

Ogni giorno incontriamo persone che non rivedremo mai. Riceviamo valutazioni anonime. Leggiamo commenti di sconosciuti. Siamo osservati da individui che non hanno alcun potere di decidere qualcosa che ci riguardi. In queste condizioni il giudizio di molti osservatori dovrebbe essere quasi irrilevante.

Eppure non lo è.

Può bastare uno sguardo, una risata, un commento su Internet o una critica di uno sconosciuto per provocare vergogna, imbarazzo o irritazione. Il sistema reagisce come se quel giudizio avesse conseguenze importanti anche quando sappiamo perfettamente che, con ogni probabilità, non ne avrà alcuna.

Il problema non è spiegare perché il giudizio conti. I capitoli precedenti lo hanno già fatto.

Il problema è spiegare perché continui a contare quando non dovrebbe.

Una domanda rimasta aperta

Questa difficoltà era già emersa, in forma implicita, nel capitolo dedicato al potere di scelta.

Là avevamo stabilito che il peso di un giudizio dipende da quanto chi lo formula possa decidere qualcosa che ci riguarda, e ne avevamo tratto una domanda: questa persona può effettivamente scegliere qualcosa che mi riguarda? Avevamo anche osservato che, nella maggior parte dei casi, la risposta è no — e che il turbamento resta comunque, perché il sistema che lo produce non compie quell'accertamento da solo.

Era rimasto sospeso il perché.

È il momento di rispondere, perché la risposta spiega insieme il disadattamento del meccanismo e il limite dello strumento pratico che il saggio proporrà.

Il giudizio non è la valuta finale

La risposta proposta da questo saggio è che il giudizio non costituisce il vero obiettivo del sistema.

La valuta finale sono le conseguenze relazionali.

Essere scelti oppure esclusi. Ottenere cooperazione oppure rifiuto. Conservare oppure perdere opportunità future.

Il giudizio è soltanto il segnale che, nella maggior parte delle situazioni in cui il sistema si è formato, permetteva di prevedere tali conseguenze.

Il sistema non attribuisce quindi valore al giudizio in sé. Lo utilizza come indicatore rapido delle conseguenze che normalmente lo seguono.

Come il termometro non è la febbre ma un modo veloce per stimarla, così il giudizio non è il danno sociale ma il segnale che di norma lo anticipa.

Un indicatore che viene usato al posto di ciò che si vorrebbe davvero misurare, perché più rapido da rilevare, si chiama proxy. Il giudizio altrui, per questo sistema, è un proxy delle conseguenze relazionali.

Per gran parte della storia della specie questa scorciatoia ha probabilmente funzionato bene.

Nei gruppi piccoli in cui gli esseri umani hanno vissuto per la quasi totalità del loro passato, quasi tutti si conoscevano, quasi tutti si sarebbero incontrati ancora e quasi ogni giudizio avrebbe avuto conseguenze concrete. Chi oggi criticava qualcuno domani poteva decidere se aiutarlo, evitarlo, sceglierlo come alleato o escluderlo dalla cooperazione.

In un ambiente del genere giudizio e conseguenze coincidevano quasi sempre. Usare il primo come indicatore delle seconde era conveniente.

Va detto che questa ricostruzione è un'inferenza plausibile sulle condizioni in cui il meccanismo si è formato, non un fatto osservato. Che un tratto risulti oggi spiegabile in questi termini non dimostra che sia stato selezionato per questa ragione.

Quando il proxy continua a funzionare da solo

Il problema nasce quando l'indicatore sopravvive alle condizioni che lo rendevano affidabile.

Oggi veniamo continuamente valutati da persone che non avranno mai occasione di influire sulla nostra vita. Il collegamento fra giudizio e conseguenze si è profondamente indebolito.

Il meccanismo, però, continua a usare il giudizio come se fosse ancora un buon predittore.

Per questo possiamo arrossire davanti a un turista che non rivedremo mai, preoccuparci per il commento di un utente anonimo o ripensare per giorni a una figuraccia avvenuta davanti a persone delle quali non ricordiamo neppure il volto.

Dal punto di vista razionale il comportamento appare sproporzionato. Dal punto di vista del sistema non lo è.

Il sistema non sta valutando il caso particolare. Sta reagendo a un segnale che, per la maggior parte della sua storia, è stato statisticamente affidabile.

Le emozioni arrivano prima della verifica.

Che cosa ne è del potere di scelta

A questo punto il lettore attento potrebbe rilevare una contraddizione.

Il capitolo sul valore sociale sosteneva che il peso di un giudizio dipende dal potere di scelta di chi lo formula. Questo capitolo sostiene che reagiamo anche a giudizi di persone che non hanno alcun potere su di noi. Le due affermazioni sembrano incompatibili.

Non lo sono, perché riguardano due momenti diversi dello stesso processo.

Il potere di scelta stabilisce quanto un giudizio conti davvero: determina le conseguenze reali, e su tempi lunghi orienta effettivamente il comportamento — dedichiamo più cura alla nostra immagine davanti a chi può decidere qualcosa di noi, e questo il sistema lo registra.

Il proxy spiega invece perché la reazione immediata non compia quella verifica. Nell'istante in cui il giudizio viene percepito, il sistema non calcola il potere di chi lo esprime: reagisce al segnale.

Il moderatore descrive quindi ciò a cui il sistema è tarato; il proxy spiega perché non lo controlli caso per caso.

È anche la ragione per cui la domanda del capitolo terzo non estingue il turbamento. Accertare che quella persona non può decidere nulla di noi corregge la valutazione, non la reazione — che è già avvenuta.

Un mondo nuovo, un meccanismo antico

Questa interpretazione permette di comprendere perché il meccanismo sembri spesso eccessivo.

Non è eccessivo rispetto all'ambiente in cui si è formato. È eccessivo rispetto all'ambiente in cui continua a operare.

Viviamo immersi in una quantità di osservatori che nessun essere umano avrebbe potuto incontrare in quasi tutta la storia della specie. Reti sociali, mezzi di comunicazione, grandi città e mobilità hanno moltiplicato gli sguardi senza aumentare, nella stessa misura, le conseguenze che quegli sguardi producono.

Il sistema continua però a trattarne molti come se appartenessero ancora a una comunità piccola e stabile. Non distingue spontaneamente fra il giudizio di un amico, quello di un futuro datore di lavoro e quello di un passante incontrato per pochi secondi.

Non perché sbagli un calcolo: perché non lo esegue. Il sistema applica un'euristica — tratta il giudizio come indicatore delle conseguenze sociali, perché nella maggior parte della sua storia lo è stato — e le euristiche funzionano così, sostituendo un problema difficile con uno più semplice. La velocità aumenta; la precisione diminuisce quando cambia l'ambiente.

La distinzione fra un amico e un passante può essere ricostruita dalla riflessione, ma arriva dopo la risposta automatica, non prima.

Una previsione che ritiro

Su questo punto devo correggere un mio lavoro precedente.

In Il giudizio presunto avevo indicato come previsione più caratteristica del modello il cosiddetto watching-eyes effect: l'osservazione, riportata a partire da uno studio di Bateson, Nettle e Roberts del 2006, secondo cui semplici immagini di occhi sarebbero sufficienti ad aumentare i comportamenti cooperativi e onesti. Era la previsione giusta da fare: se il sistema seleziona le azioni sulla base di un costo relazionale atteso, manipolare la credenza di essere osservati deve modificare

il comportamento anche senza osservatori reali. Scrivevo allora che le repliche erano contrastanti, e consideravo questa incertezza un punto di forza, perché la previsione centrale del saggio coincideva con una questione empirica aperta.

La questione, nel frattempo, si è chiusa in senso sfavorevole.

Due meta-analisi hanno concluso che i segnali artificiali di sorveglianza non aumentano la generosità: né l'entità di ciò che viene donato, né la probabilità che qualcosa venga donato. Le repliche fallite sono numerose. Quando un effetto compare, sembra emergere per esposizioni brevi e non per esposizioni prolungate, il che suggerisce un riflesso momentaneo più che un meccanismo motivazionale.

Ritiro quindi quella previsione.

Non è necessario, del resto, sostenere che qualunque segnale di osservazione attivi automaticamente il sistema. Per il modello presentato qui basta un'affermazione più limitata e meglio documentata: che il sistema attribuisce un peso eccessivo ai giudizi effettivamente percepiti, anche quando non comportano più conseguenze reali.

Ritirare una previsione non indebolisce necessariamente un modello. Se la correzione nasce dall'evidenza, lo rende più preciso — e lascia in piedi ciò che regge.

Il ponte verso la Parte Terza

Fin qui abbiamo cercato di comprendere il funzionamento del sistema. Ne conosciamo ormai la struttura, i punti di forza e i limiti.

Resta però una domanda.

Se il giudizio presunto è costruito in larga parte dall'interno, se i nostri stessi giudizi finiscono per modellare ciò che crediamo, e se il sistema continua a reagire a segnali che nel mondo attuale hanno spesso perso il loro significato originario, è possibile modificarne almeno in parte il funzionamento?

La Parte Terza affronta questa domanda. Non propone di eliminare il meccanismo, ma di capire quali interventi riescano davvero a ricalibrarlo e quali, invece, finiscano per rafforzarlo.

PARTE TERZA — Che cosa farsene

10 Perché i rimedi intuitivi peggiorano le cose

Dopo aver descritto il funzionamento del sistema, una domanda diventa inevitabile.

Se il giudizio presunto deriva in larga parte dall'autopercezione anziché dall'osservazione degli altri, e se il sistema continua a reagire a segnali che nel mondo attuale hanno spesso perso il loro significato originario, come si può correggerlo?

La risposta spontanea sembra ovvia.

Osservare meglio ciò che accade. Riflettere di più. Controllarsi con maggiore attenzione. Chiedere agli altri come ci vedono davvero.

Sono tutte strategie ragionevoli.

Ed è proprio questo il problema.

Quasi tutte peggiorano il funzionamento del sistema che vorrebbero correggere.

Il paradosso dell'auto-osservazione

Quando vogliamo capire un fenomeno, la soluzione naturale è osservarlo. Se vogliamo sapere come funziona un motore, lo apriamo. Se vogliamo capire il comportamento di un animale, lo osserviamo.

È spontaneo pensare che con la mente debba funzionare allo stesso modo. Osservarsi di più. Monitorare meglio ciò che si prova. Prestare maggiore attenzione alle proprie reazioni.

Il problema è che, nel caso del giudizio presunto, l'osservatore coincide con ciò che dovrebbe essere osservato.

Non esiste un punto di vista esterno. Ogni tentativo di controllare il sistema modifica il funzionamento del sistema stesso.

Questa difficoltà ha anche un nome. La ricerca sull'attenzione rivolta a sé ha messo in evidenza quello che viene chiamato paradosso dell'autoassorbimento: chi si osserva di più tende ad avere insieme una maggiore conoscenza di sé e un maggiore disagio psicologico. Le due cose crescono insieme, e non è possibile ottenere la prima evitando la seconda semplicemente osservandosi ancora di più.

Più ci concentriamo sulle nostre sensazioni durante un'interazione sociale, meno informazioni raccogliamo sull'interazione stessa.

Non riguarda soltanto chi soffre d'ansia

Prima di procedere conviene togliere di mezzo un equivoco che il resto del capitolo renderebbe altrimenti probabile.

Si potrebbe pensare che quanto segue riguardi le persone particolarmente ansiose, e che chi non lo è possa considerarsene esente.

Non è così, e la ricerca lo mostra da molto prima che il fenomeno venisse studiato in ambito clinico.

Shelley Duval e Robert Wicklund, con la teoria dell'autoconsapevolezza oggettiva (1972), hanno mostrato che quando l'attenzione si sposta su di sé come oggetto — davanti a uno specchio, a una telecamera, a un pubblico — il confronto fra come si è e come si dovrebbe apparire diventa saliente, e il comportamento cambia. L'effetto non riguarda una categoria di persone: riguarda una condizione in cui chiunque può essere posto.

Allen Fenigstein e collaboratori (1975) hanno poi distinto l'autocoscienza pubblica come tratto stabile: la disposizione, variabile da individuo a individuo, a rappresentarsi come oggetto dello sguardo altrui. Non una linea che separa i sani dai disturbati, ma una dimensione lungo la quale ciascuno si colloca.

Le due ricerche insieme dicono qualcosa di preciso per il modello presentato in questo saggio: le condizioni situazionali e le differenze individuali che aumentano l'attività del sistema del giudizio presunto sono già state osservate in laboratorio, in popolazioni ordinarie.

Ciò che nell'ansia sociale appare in forma estrema è quindi la stessa cosa che opera, più debolmente, in chi ansioso non è. È la previsione più rischiosa di questo saggio: sostiene che il sistema del giudizio presunto non appartenga all'ansia sociale ma alla psicologia ordinaria, e che l'ansia sociale ne sia una forma particolarmente intensa. Se si scoprisse che chi non è ansioso usa processi diversi anziché gli stessi attenuati, la generalizzazione cadrebbe. Questo è uno dei luoghi in cui, allo stato, trova sostegno.

Quando l'attenzione si sposta nel posto sbagliato

Nel modello dell'ansia sociale di David Clark e Adrian Wells (1995) il fenomeno prende il nome di attenzione autofocalizzata.

Entrando in una situazione sociale, la persona smette progressivamente di osservare l'ambiente e concentra l'attenzione su di sé.

Controlla il tono della propria voce. Controlla il rossore. Controlla la postura. Controlla le proprie parole. Controlla perfino se stia controllando troppo.

L'effetto è paradossale. Più cerca prove su come gli altri la stiano valutando, meno dati raccoglie sul loro comportamento reale.

L'informazione proveniente dall'esterno diminuisce. Quella proveniente dall'interno aumenta.

Le sensazioni corporee, l'ansia e l'immagine che la persona ha di sé finiscono così per sostituire l'osservazione degli altri, e vengono prese come prova di come si sta apparendo.

A questo punto emerge un collegamento con la prima parte del saggio.

L'anello dominato dall'interno descritto nel capitolo quinto e l'attenzione autofocalizzata descritta da Clark e Wells possono essere interpretati come due descrizioni dello stesso fenomeno provenienti da tradizioni che non si citano.

Nel primo caso il problema è descritto come una proprietà del modo in cui il giudizio presunto viene costruito. Nel secondo come uno spostamento dell'attenzione che impedisce di raccogliere le informazioni necessarie a correggerlo.

Le due descrizioni non si escludono. Si completano.

Due modi diversi di fallire

Conviene ora usare la distinzione introdotta nel capitolo quinto, perché permette di vedere che i rimedi intuitivi non falliscono tutti allo stesso modo.

Il giudizio presunto riceve due ingressi, e ciascuno ha il suo parametro: la derivazione, che stabilisce quanto venga costruito a partire dall'autopercezione anziché dall'osservazione; e lo sconto, che stabilisce quanto il riscontro esterno venga svalutato.

Alcuni rimedi falliscono perché agiscono sul parametro sbagliato. Altri falliscono perché peggiorano proprio quello che vorrebbero correggere.

Le sezioni che seguono esaminano i tre rimedi più comuni alla luce di questa distinzione.

Perché riflettere di più non basta

Molte persone cercano di uscire dal problema pensandoci ancora di più.

Ripercorrono mentalmente una conversazione. Analizzano ogni frase. Ricostruiscono ogni dettaglio. Provano a capire dove abbiano sbagliato.

Questa attività viene chiamata riflessione, ma comprende processi molto diversi fra loro.

Anthony Grant e collaboratori hanno distinto due cose che il linguaggio comune confonde: la riflessione, cioè la tendenza a esaminare i propri pensieri e comportamenti, e l'insight, cioè la chiarezza con cui li si comprende. Le due misure correlano fra loro molto meno di quanto ci si aspetterebbe, e soltanto la seconda risulta associata al benessere, a livelli più bassi di ansia e a una migliore autostima. Si può riflettere moltissimo senza ottenere alcun insight.

Nel caso del giudizio presunto la distinzione è particolarmente importante.

Continuare a pensare al problema non aumenta automaticamente la probabilità di correggerlo, per due ragioni distinte.

La prima è che la riflessione lavora sul materiale interno, e il materiale interno è precisamente ciò che il capitolo quinto ha mostrato essere la fonte del problema. Ripensare a una conversazione non introduce alcun dato nuovo sugli altri: rielabora ciò che il sistema aveva già prodotto. In termini dei due parametri, non abbassa la derivazione. La aumenta.

La seconda ragione è meno ovvia, e viene da un'osservazione che ho sviluppato altrove. Il sistema non comunica i propri esiti sotto forma di pensieri, ma sotto forma di emozioni: una spinta ad agire quando la previsione è favorevole, una resistenza quando è sfavorevole. Ciò che raggiunge la coscienza è il risultato, non il calcolo. Se è così, la riflessione interroga un livello al quale la risposta non si trova — e le spiegazioni che produce sono ricostruzioni plausibili a posteriori, non il resoconto di ciò che è realmente accaduto.

Questo non rende la riflessione inutile. Rende inutile aspettarsi che, da sola, produca il cambiamento.

Perché le rassicurazioni non funzionano

Una seconda strategia intuitiva consiste nel chiedere conferme.

«Secondo te sono stato convincente?» «Pensi che abbia fatto una brutta figura?» «Come mi hai visto?»

L'idea è semplice: se il sistema possiede informazioni sbagliate, basta fornirgli informazioni corrette.

Il problema è che il sistema non è privo di informazioni. Le svaluta.

Qui il parametro in gioco non è la derivazione ma lo sconto. La assicurazione fornisce esattamente ciò che sembrerebbe mancare — un dato esterno, esplicito, proveniente dalla persona giusta — e non produce l'effetto atteso perché il dato viene ricevuto e ridimensionato.

«Lo dice per gentilezza.» «Non vuole ferirmi.» «Non ha visto quello che è successo davvero.»

L'informazione arriva. Non modifica il sistema.

È il caso più istruttivo dei tre, perché mostra che il problema non è sempre la quantità di informazione disponibile. Aggiungerne altra, quando il parametro critico è lo sconto, non serve — e chiedere conferme ripetutamente tende, per ragioni che vedremo, a rafforzare proprio l'abitudine a svalutarle.

Perché controllarsi peggiora la prestazione

Esiste infine una strategia ancora più intuitiva. Controllarsi meglio.

Preparare ogni frase. Sorvegliare continuamente il proprio comportamento. Eliminare ogni possibile errore.

Nel breve periodo può perfino sembrare efficace. Nel lungo periodo produce spesso l'effetto opposto.

Ogni verifica aumenta la quantità di attenzione rivolta verso di sé e riduce quella disponibile per l'ambiente.

Il sistema perde proprio i dati di cui avrebbe bisogno per aggiornarsi. In termini dei due parametri: l'autocontrollo alza la derivazione, perché priva il sistema dell'unico ingresso che potrebbe correggerlo.

È un circolo. Più si cerca di verificare come si viene valutati, meno si osserva come gli altri reagiscono realmente. Più ci si affida alle proprie sensazioni interne, più il giudizio presunto continua a essere costruito dall'interno.

Vale la pena notare che questa è anche la ragione per cui i comportamenti protettivi — preparare le frasi, evitare le pause, tenere il bicchiere per nascondere il tremore — figurano fra i bersagli principali della terapia dell'ansia sociale. Non perché siano inefficaci nel momento, ma perché impediscono di scoprire che cosa sarebbe accaduto senza.

Una conclusione provvisoria

I rimedi intuitivi hanno una caratteristica comune.

Cercano di migliorare il sistema aumentando il monitoraggio. Ma il monitoraggio, oltre una certa soglia, è precisamente ciò che lo mantiene.

Visti attraverso i due parametri, però, non falliscono tutti nello stesso modo. Riflettere e controllarsi alzano la derivazione: sottraggono al sistema l'informazione esterna e lo costringono ad alimentarsi ancora di più di sé. Chiedere rassicurazioni non tocca la derivazione — l'informazione esterna la fornisce davvero — ma si infrange sullo sconto.

La distinzione non è accademica. Indica che gli interventi utili sono almeno due, e diversi fra loro: uno che restituisca al sistema informazione reale, uno che ne impedisca la svalutazione.

Vale la pena mettere insieme questo risultato con quello del capitolo precedente, perché i due limiti si sommano.

Là avevamo visto che accertare razionalmente che una certa persona non può decidere nulla di noi corregge la valutazione, ma non impedisce la reazione: quando l'accertamento arriva, la reazione è già avvenuta. Qui si aggiunge un secondo limite: molti dei tentativi spontanei di correggere quella reazione finiscono per alimentare il meccanismo che la produce.

La ragione per cui il capitolo successivo è necessario sta in questa somma. Non basta sapere come funziona il sistema, e non basta impegnarsi a correggerlo con i mezzi che vengono naturali.

Questo non significa che il sistema sia immodificabile. Significa che la direzione del cambiamento non è quella intuitiva.

È il tema del capitolo successivo.

11 Il principio della ricalibrazione

Alla fine del capitolo precedente siamo arrivati a una conclusione che può sembrare scoraggiante.

Il giudizio presunto continua a influenzarci anche quando sappiamo che il giudizio degli altri non avrà conseguenze reali. E i tentativi più spontanei di correggerlo finiscono spesso per rafforzarlo.

Potrebbe sembrare che il sistema sia semplicemente imm modificabile.

Non è questa la conclusione.

Il sistema non cambia attraverso il ragionamento con cui cerchiamo di convincerlo. Cambia quando cambiano le previsioni che utilizza.

Un sistema che apprende

Fin dall'inizio di questo saggio abbiamo descritto il supervisore sociale come un sistema di previsione.

Il suo compito non è dire se qualcosa sia giusto o sbagliato. È anticipare le conseguenze relazionali delle nostre azioni.

Come ogni sistema predittivo, deve confrontare le proprie aspettative con ciò che accade davvero. Se non lo facesse, non potrebbe adattarsi a un ambiente che cambia.

Il supervisore sociale non è quindi rigido. È plastico.

Ma la sua plasticità segue regole diverse da quelle della riflessione cosciente.

Le parole spiegano, l'esperienza aggiorna

Se qualcuno ci dice «non devi preoccuparti del giudizio degli altri», comprendiamo perfettamente il significato della frase. Possiamo perfino condividerla.

Eppure il sistema continua a reagire come prima.

Non accade perché sia irrazionale. Accade perché quella frase non costituisce un'evidenza. È un'informazione.

Il supervisore sociale modifica le proprie previsioni soprattutto quando l'esperienza diverge in modo significativo da ciò che si aspettava.

Non basta conoscere una conclusione. Occorre che la previsione venga smentita.

L'errore di previsione

Molti modelli contemporanei dell'apprendimento, pur diversi fra loro e non riconducibili a una teoria unica, condividono l'idea che le previsioni vengano aggiornate soprattutto quando l'esperienza produce un risultato inatteso. Nel seguito adotterò questo principio come cornice interpretativa, senza assumere che descriva in modo completo ogni forma di apprendimento.

Quanto segue non dipende del resto da una particolare formalizzazione: richiede soltanto che il sistema aggiorni le proprie aspettative più prontamente di fronte a una smentita che di fronte a una conferma.

Un sistema formula un'aspettativa. L'esperienza mostra un risultato diverso. La discrepanza produce un aggiornamento.

Il principio è sorprendentemente semplice. Nessun sistema modifica le proprie previsioni quando tutto conferma ciò che già crede: le modifica quando la realtà produce una sorpresa.

Per il supervisore sociale questo significa che il cambiamento richiede situazioni nelle quali il giudizio presunto venga realmente messo alla prova.

Non immaginato. Non discusso. Vissuto.

Ne segue che qualunque tentativo di modificare il supervisore sociale ha senso soltanto se crea situazioni in cui una sua previsione può essere confrontata con ciò che accade davvero. Se le due cose coincidono, il sistema non ha motivo di cambiare; se divergono, compare l'informazione che gli serviva.

Perché non basta esporsi

Questa idea permette di comprendere un equivoco frequente.

Si sente spesso dire che basta esporsi alle situazioni temute.

L'esposizione, però, non garantisce di per sé alcun cambiamento.

Si consideri una persona convinta che, se prendesse la parola in riunione, gli altri la troverebbero incompetente. Parla, e per tutta la durata dell'intervento osserva la propria voce, le proprie mani, la propria esitazione. Alla fine ricorda soprattutto il proprio disagio, non ricorda le facce di chi ascoltava, e conclude che è andata male.

Ha attraversato la situazione temuta senza raccogliere un solo dato nuovo. Ha semplicemente accumulato un'altra esperienza coerente con il modello precedente.

Perché l'esposizione produca apprendimento, il supervisore sociale deve poter confrontare una previsione sufficientemente precisa con un risultato osservabile.

Non è la permanenza nella situazione a produrre il cambiamento. È il confronto fra ciò che ci si aspettava e ciò che è realmente accaduto.

Due condizioni necessarie

Da quanto precede emergono due condizioni, e corrispondono ai due parametri introdotti nella seconda parte.

La prima riguarda la derivazione: il risultato deve essere osservato. Se l'attenzione resta rivolta all'interno, il sistema continuerà ad alimentarsi delle proprie sensazioni, e nessuna esperienza potrà smentirlo perché nessuna esperienza sarà stata davvero registrata.

La seconda riguarda lo sconto: la previsione deve essere formulata in anticipo e in forma riconoscibile. Se resta vaga, dopo l'esperienza sarà sempre possibile reinterpretare ciò che è

accaduto — «è andata bene perché era una situazione facile», «sono stati gentili» — e la smentita verrà assorbita senza lasciare traccia.

È la ragione per cui, nella terapia dell'ansia sociale, gli esperimenti comportamentali chiedono di scrivere la previsione prima. Non si tratta di un formalismo: una previsione messa per iscritto non è più riscrivibile a posteriori.

Possiamo ormai enunciare il principio nella forma più semplice, prima di aggiungere le precisazioni che richiede: il supervisore sociale non cambia perché lo convinciamo, ma perché l'esperienza smentisce in modo registrabile le sue previsioni.

Tutto ciò che segue serve a precisare questa frase in tre direzioni: che cosa occorre perché una smentita venga registrata, dove arrivano le smentite più efficaci, e in quale direzione il sistema si aggiorna più facilmente.

Perché una smentita venga registrata

C'è però un passaggio che l'idea di errore di previsione lascia in ombra, e che ho affrontato altrove occupandomi di attenzione.

Perché una previsione possa essere smentita, occorre accorgersi che sta operando. E il riconoscimento, da solo, non produce cambiamento.

Ciò che il riconoscimento produce è una breve finestra: un intervallo in cui la risposta abituale non è ancora partita e una risposta diversa è ancora possibile.

Perché quella finestra venga usata, occorre avere già deciso prima che cosa farne. Riconoscere senza un'alternativa pronta produce spettatori consapevoli dei propri automatismi, non persone che li modificano.

È anche la ragione per cui l'insight puramente intellettuale spesso non cambia nulla: si può sapere tutto dei propri meccanismi e continuare a ripeterli, perché sapere non equivale ad avere pronta una risposta diversa nel momento in cui servirebbe.

Da qui discende una distinzione che riguarda proprio il momento del riconoscimento, e che vale la pena rendere esplicita, perché due cose apparentemente simili tirano in direzioni opposte.

La prima è mantenere vivo il tema: continuare a osservare il proprio funzionamento da prospettive diverse, impedire che scivoli nell'irrelevanza. Qui la varietà è preziosa, perché l'attenzione si spegne di fronte a ciò che si ripete identico.

La seconda è riconoscere il meccanismo nel momento in cui entra in funzione. Qui la varietà è dannosa, e serve il contrario: segnali specifici e costanti, ancorati a circostanze concrete che precedono o accompagnano la reazione. Una sensazione fisica, una situazione ricorrente, un tipo di pensiero.

La ricerca sulla memoria prospettica — quella che riguarda il ricordarsi di fare qualcosa al momento giusto — indica che il riconoscimento in situazione funziona meglio quando l'associazione fra segnale e risposta viene ripetuta sempre uguale, non quando viene rinnovata.

Confondere le due funzioni è il motivo per cui molti propositi falliscono. Un promemoria letto la mattina arriva quando il meccanismo non è attivo; quando si attiverà, nel vivo di una situazione, non sarà presente.

La coscienza, in questo quadro, non aggiorna il sistema: progetta le condizioni in cui l'aggiornamento può avvenire, e decide in anticipo che cosa fare della finestra che il riconoscimento apre.

Dove arrivano le smentite più efficaci

Fin qui abbiamo parlato di interventi deliberati. Sarebbe però un errore concludere che siano i più efficaci.

Probabilmente non lo sono.

Le ricalibrature più profonde sembrano avvenire per vie che nessuno ha progettato: un cambiamento di posizione sociale, l'ingresso in un ambiente con criteri diversi, l'invecchiamento, una relazione stabile che dura abbastanza da produrre migliaia di piccole smentite.

Su quest'ultima disponiamo anche di un indizio empirico. Nel capitolo dedicato all'anello dominato dall'interno abbiamo visto che la capacità di riconoscere quando la propria stima è accurata risulta legata alla qualità della relazione con la persona in questione. È l'unico canale per cui esistono dati diretti.

La ragione è plausibile. In una relazione stretta e prolungata il feedback non arriva in una singola occasione riscrivibile, ma in una quantità di occasioni che sarebbe faticoso reinterpretare tutte allo stesso modo. Lo sconto funziona bene su un episodio. Funziona male su cinque anni.

Questo ha una conseguenza scomoda per chiunque cerchi metodi rapidi: il fattore che dispone di maggiore sostegno empirico non è una tecnica, ed è in larga parte fuori dal controllo di chi vorrebbe applicarla.

In quale direzione il sistema si aggiorna più facilmente

C'è infine un aspetto che una trattazione dedicata al cambiamento tende a lasciare fuori, e che va detto perché altrimenti il quadro sarebbe dimezzato.

Il supervisore sociale non si ricalibra soltanto in meglio.

Un'umiliazione pubblica, un tradimento, un periodo prolungato di ostilità in un ambiente di lavoro producono aggiornamenti rapidi e stabili, nella direzione opposta.

E lo fanno con gli stessi meccanismi descritti in questo capitolo: sono esperienze che smentiscono una previsione — la previsione di essere al sicuro, di essere apprezzati, di poter contare su qualcuno — con una precisione che nessun esercizio riesce a eguagliare.

Vale la pena notare l'asimmetria. La smentita in direzione peggiorativa arriva di solito in un episodio unico, intenso e non ambiguo. La smentita in direzione migliorativa arriva quasi sempre in molte occasioni piccole e facilmente reinterpretabili.

Non è quindi vero che il sistema sia restio ad aggiornarsi. È restio ad aggiornarsi in una direzione.

Un criterio, non un metodo

Il principio della ricalibratura può essere riassunto in una frase.

Il supervisore sociale cambia meno attraverso le spiegazioni che riceve che attraverso gli errori di previsione che sperimenta.

Questa affermazione non costituisce ancora un metodo. Definisce però il criterio con cui valutare qualsiasi proposta di cambiamento.

Ogni intervento che non produca un confronto fra una previsione del sistema e l'esperienza difficilmente potrà modificarne il funzionamento. Ogni intervento che riesca a produrre quel confronto diventa, almeno in linea di principio, un candidato alla ricalibrazione.

Tradotto in forma operativa, il criterio si articola in due domande che si possono rivolgere a qualunque proposta di cambiamento, compresa la propria.

L'intervento aumenta la quantità di informazione esterna che raggiunge il supervisore sociale?

L'intervento riduce la tendenza del supervisore a svalutare quell'informazione?

Se la risposta a entrambe è negativa, è improbabile che il metodo produca una ricalibrazione stabile. Se almeno una è positiva, esiste una ragione teorica per aspettarsi un effetto.

I due criteri non garantiscono che un intervento funzioni: distinguono soltanto quelli compatibili con il modello da quelli che, per quanto plausibili, difficilmente potrebbero modificarne il funzionamento.

Vale la pena aggiungere un vincolo sull'uso di questa griglia. Applicarla a trattamenti consolidati, che hanno alle spalle decenni di studi clinici, significherebbe usare un modello la cui previsione centrale non è ancora stata verificata per assegnare voti a chi dispone di dati. Il primo impiego legittimo è riflessivo: applicarla agli strumenti proposti da questo saggio.

Dove si trova il metodo

Che questo capitolo si fermi a un criterio non significa che il metodo non esista.

In un lavoro separato, Ricalibrare il supervisore sociale, ho proposto un percorso operativo costruito su queste stesse premesse: riconoscere la previsione nel momento in cui compare, renderla esplicita, ricostruire gli elementi che l'hanno prodotta, considerare scenari alternativi e confrontare la previsione annotata in anticipo con ciò che accade davvero. Comprende un registro personale, un catalogo degli errori più frequenti e i criteri per interrompere il lavoro.

Ho preferito tenerlo fuori da queste pagine per una ragione di natura, non di spazio. Un saggio che descrive un meccanismo e un percorso di autoterapia rispondono a domande diverse, si rivolgono a lettori in condizioni diverse e vanno giudicati con criteri diversi: il primo sulla fedeltà ai dati, il secondo sugli effetti che produce in chi lo applica.

Confonderli avrebbe indebolito entrambi. Il capitolo che segue consegna quindi due strumenti minimi, che chiunque può usare dopo aver letto queste pagine; chi volesse un lavoro più esteso lo troverà altrove.

Il capitolo successivo mette alla prova questi criteri sulle due domande che questo saggio propone al lettore.

12 Le due domande

Questo saggio ha promesso, fin dall'introduzione, di convergere verso due domande.

È il momento di formularle, e di sottoporle al criterio stabilito nel capitolo precedente. Sarebbe scorretto proporre al lettore strumenti senza applicare loro la stessa griglia con cui abbiamo detto che andrebbe valutato qualunque intervento.

L'esito, va detto subito, non è uniforme. Le due domande non svolgono la stessa funzione, e una delle due non è affatto uno strumento di ricalibrazione.

Osservazioni, inferenze, previsioni

Prima di formularle serve una distinzione che entrambe presuppongono, e che nella vita quotidiana perdiamo di continuo.

Sono osservabili gli eventi che possono essere percepiti o documentati: una persona pronuncia una frase, sorride, esce rapidamente, non risponde a un messaggio. Descriverli non richiede di attribuire loro un significato.

Ogni volta che attribuiamo a qualcuno un'intenzione, un'emozione o un giudizio compiamo invece un'inferenza. E quando estendiamo l'inferenza al futuro formuliamo una previsione.

La differenza si vede meglio in sequenza:

«Mi ha salutato rapidamente» è un'osservazione.

«Era infastidito da me» è un'inferenza.

«Non mi inviterà più» è una previsione.

Nel linguaggio quotidiano passiamo dall'una all'altra senza accorgercene, e trattiamo il terzo enunciato con la stessa sicurezza del primo. Le inferenze sono indispensabili — senza di esse la vita sociale sarebbe impossibile — e il problema non è inferire: è dimenticare di averlo fatto.

Una distinzione ulteriore conviene tenerla presente, perché riguarda proprio il materiale su cui questo saggio lavora. Il giudizio espresso è osservabile: qualcuno dice qualcosa sul nostro conto. Il giudizio pensato non lo è, e non coincide necessariamente con quello espresso, che può essere reticente, di cortesia, ironico o falso. Il giudizio presunto è una terza cosa ancora: quello che il sistema prevede, indipendentemente dal fatto che venga mai formulato.

Confonderle significa attribuire alla propria previsione il valore di un fatto accertato. Entrambe le domande che seguono servono a impedirlo.

La prima domanda

Questa persona può effettivamente scegliere qualcosa che mi riguarda?

La domanda nasce dal capitolo sul valore sociale. Se il peso di un giudizio dipende dal potere di scelta di chi lo formula, allora davanti a un giudizio che turba esiste un accertamento possibile: stabilire se quella persona possa decidere qualcosa che ci riguardi.

Nella maggior parte dei casi la risposta è no. Il commento di uno sconosciuto, il parere di chi non rivedremo, l'opinione di chi non ha alcuna influenza sulla nostra vita.

Non è una domanda consolatoria. Non chiede di minimizzare, né di convincersi che il giudizio non conti: chiede un accertamento, e la risposta può benissimo essere sì. Quando lo è, la preoccupazione è proporzionata e il sistema sta funzionando come deve.

Che cosa fa la prima domanda, e che cosa non fa

Il criterio del capitolo precedente serve a stabilire se un intervento possa ricalibrare il sistema. Applicato a questa domanda, la risposta è no — e conviene dirlo prima di spiegare a che cosa serve.

Il capitolo sul disadattamento del meccanismo ha già stabilito il perché. La reazione precede la verifica. Quando l'accertamento arriva, il sistema ha già prodotto la propria previsione e l'organismo ha già cominciato a rispondere.

L'accertamento corregge la valutazione, non la reazione.

E rispetto ai due criteri operativi non se la cava bene. Non aumenta l'informazione esterna: non introduce alcun dato su come quella persona ci veda davvero. Riduce lo sconto soltanto in parte, e per una via indiretta: rende meno automatico attribuire al giudizio un peso che non ha.

Sarebbe quindi disonesto presentarla come una tecnica capace di far cessare il disagio. Non lo fa, e il modello prevede che non possa farlo.

La sua funzione è un'altra, e conviene definirla con precisione anziché misurarla su un criterio che non le compete. Non serve a modificare il supervisore sociale: serve a impedire che la reazione iniziale venga amplificata dall'elaborazione successiva — le conseguenze immaginate, gli scenari, il ripensamento nei giorni seguenti, che sono quasi sempre più lunghi e più costosi della reazione stessa. È uno strumento di contenimento, non di correzione. Non toglie il primo colpo. Toglie il seguito.

La seconda domanda

Che cosa penserei, se il mio giudizio non fosse osservabile da nessuno?

Questa domanda riguarda l'altro versante: non come veniamo giudicati, ma come giudichiamo.

Nasce dal capitolo sulla ricorsività e da quello sui giudizi come segnale. Se il modo in cui valutiamo qualcosa è a sua volta osservabile, e se ciò che diciamo tende a diventare ciò che pensiamo, allora fra i nostri giudizi ne esistono alcuni che non avremmo formulato in condizioni diverse.

La domanda invita a separare ciò che valutiamo da ciò che ci conviene valutare.

Perché non si risponde guardandosi dentro

C'è però una difficoltà che il saggio stesso ha creato, e che sarebbe scorretto aggirare.

Il capitolo sull'adattamento all'ascoltatore ha mostrato che i giudizi convenienti non restano riconoscibili come convenienti. Diventano sinceri. Se così è, la domanda non può essere risolta per introspezione: guardandoci dentro troveremo un giudizio che ci sembra autentico, ed è esattamente ciò che ci si dovrebbe aspettare in entrambi i casi.

Posta come esame di coscienza, la domanda non produce nulla.

Può produrre qualcosa se viene posta come confronto fra situazioni, cioè come una previsione da verificare anziché come un'ispezione. Che cosa penso di quel libro, di quella persona, di quella decisione, quando ne parlo con chi la pensa diversamente da me? E quando ne parlo con chi la pensa come me? Le due risposte coincidono?

Formulata così, la domanda soddisfa il primo criterio: produce informazione che non proviene dall'autopercezione. È un confronto fra due comportamenti osservabili, non fra due intuizioni.

Quanto al secondo criterio, l'effetto è più incerto. La domanda riduce lo sconto soltanto se la discrepanza fra le due situazioni risulta abbastanza netta da non poter essere riassorbita — e riassorbirla è facile: «mi sono espresso diversamente», «sono stato più cauto per educazione», «era un contesto diverso». Sono spiegazioni quasi sempre disponibili, e quasi sempre in parte vere. È la ragione per cui il confronto conviene farlo su casi in cui la differenza è vistosa, non su sfumature.

Che cosa fa la seconda domanda, e che cosa non fa

Anche per questa domanda conviene dire che cosa non promette, perché le attese sbagliate sono più d'una.

Non stabilisce quale sia il giudizio vero. È la conseguenza più diretta di quanto visto sull'adattamento all'ascoltatore: se il giudizio modulato tende a diventare sincero, non esiste da qualche parte un giudizio originale intatto da recuperare. Scoprire che la propria opinione varia con l'interlocutore non significa che una delle due versioni sia autentica e l'altra recitata. Significa che il giudizio è sensibile al contesto — il che è un'informazione diversa, e più utile.

Non elimina il conformismo, e non lo riduce automaticamente. Sapere che un'opinione si è formata anche in funzione dell'ambiente non la rende falsa, né obbliga a cambiarla: molte convinzioni ereditate dal proprio ambiente sono ottime convinzioni.

Non garantisce autenticità, e sarebbe sospetto che lo facesse. Un saggio che sostiene l'inesistenza di un punto di osservazione esterno al sistema non può poi offrire uno strumento per raggiungerlo.

Ciò che fa è rendere osservabile qualcosa che normalmente non lascia traccia: l'influenza del contesto sociale sui propri giudizi. Non dice quanto sia grande quell'influenza in generale, ma la mostra in un caso concreto, con due comportamenti che si possono confrontare.

È meno di quanto il lettore potrebbe desiderare. È anche l'unica cosa che il modello autorizza a promettere.

Perché vanno ancorate

Resta il problema più pratico, ed è quello di cui il capitolo precedente ha già indicato la soluzione.

Poste a mente fredda, entrambe le domande appartengono a ciò che avevamo chiamato allenamento: mantengono vivo il tema, e non modificano nulla nel momento in cui servirebbero. Il momento in cui servirebbero è un altro — quando il turbamento comincia, quando ci si accorge di star formulando un giudizio davanti a qualcuno.

Se devono funzionare come inneschi, quanto visto nel capitolo precedente indica una condizione: che siano associate a un segnale specifico e costante, e che l'associazione venga ripetuta sempre uguale anziché rinnovata.

Il segnale non va cercato nel pensiero, ma dove il sistema si manifesta per primo: nel saggio sull'autogoverno sociale ho sostenuto che questo meccanismo non comunica attraverso contenuti mentali ma attraverso spinte e resistenze. Sono quelle a essere riconoscibili — la stretta allo stomaco, l'impulso a rispondere, l'esitazione prima di parlare, il bisogno improvviso di spiegarsi.

E occorre l'ultima condizione, la più facile da dimenticare: aver deciso prima che cosa fare della finestra che il riconoscimento apre. Riconoscere senza un'alternativa pronta produce spettatori consapevoli dei propri automatismi.

Nel caso della prima domanda l'alternativa può essere minima: rispondere all'accertamento e fermarsi lì, senza proseguire nella costruzione degli scenari. Nel caso della seconda, annotare il giudizio prima di esprimerlo — perché un giudizio messo per iscritto non è più riscrivibile dopo, ed è l'unico modo per accorgersi di quanto si sia spostato.

Se una previsione continua a tornare

Può accadere che una previsione si ripresenti sempre uguale, in situazioni diverse, senza che l'accertamento la scalfisca. In quel caso le due domande non bastano, e conviene sapere che cosa si potrebbe fare in più.

Una previsione non nasce dal nulla: è costruita a partire da qualcosa. Si può provare a ricostruirlo — quali fatti osservabili l'hanno originata, quali inferenze vi sono state aggiunte, quanto proviene dalla situazione presente e quanto da esperienze precedenti, quali informazioni disponibili sono state trascurate. L'operazione non stabilisce se la previsione sia giusta o sbagliata: rende visibile il processo che l'ha prodotta, e una previsione di cui si intravede la costruzione è già meno simile a un fatto.

È un lavoro più lungo di una domanda, e richiede di annotare. Chi volesse condurlo con una certa sistematicità troverà in Ricalibrare il supervisore sociale un percorso costruito per questo scopo.

Che cosa promettono davvero

Vale la pena tirare le somme senza abbellirle.

Nessuna delle due domande impedisce al sistema di reagire. Nessuna delle due lo ricalibra da sola. Rispetto alle vie descritte nel capitolo precedente — le relazioni prolungate, i cambiamenti di ambiente, il tempo — sono strumenti piccoli, e per giunta soggetti al decadimento di cui parleremo più avanti.

Quello che fanno è rendere osservabile un meccanismo che opera al riparo dalla propria ispezione. Non è poco: è la condizione perché qualunque altra cosa possa accadere. Ma non è la stessa cosa che risolverlo, e presentarle diversamente tradirebbe il criterio che questo saggio si è dato.

E lo fanno spostando l'attenzione verso l'esterno, non verso l'interno: servono a interrompere l'ispezione di sé, non ad affinarla.

Chi le usa con una certa costanza dovrebbe aspettarsi due effetti modesti e verificabili: meno tempo speso a ricostruire scenari dopo un giudizio ricevuto, e qualche caso in cui si accorge di aver cambiato opinione senza saperlo.

Se non accade nulla di simile, gli strumenti non stanno producendo gli effetti che il modello prevede. Può darsi che non siano stati usati come qui descritto; può darsi che il modello sbagli. La

seconda possibilità va tenuta aperta quanto la prima. Se così non fosse, questo saggio chiederebbe fiducia invece che verifica.

13 Il decadimento della ricalibrazione

Se il modello proposto in questo saggio è corretto, occorre accettarne una conseguenza sgradevole.

Nessuna ricalibrazione è definitiva.

Sarebbe rassicurante pensare che, una volta modificata una previsione del supervisore sociale, essa resti stabile. Ma un sistema il cui compito è adattarsi all'ambiente non può funzionare così: continuerebbe a usare previsioni costruite per un mondo che potrebbe non esistere più.

Il decadimento, però, non ha una sola forma. Ne esistono due, che agiscono per vie diverse e si sommano.

Il primo decadimento: il sistema continua ad apprendere

Il supervisore sociale non smette mai di confrontare le proprie aspettative con l'esperienza.

Ogni nuova relazione, ogni cambiamento di ambiente, ogni mutamento della propria posizione sociale produce nuove informazioni. Alcune confermano le previsioni precedenti. Altre le modificano.

La ricalibrazione non è quindi un evento concluso, ma un processo continuo.

Lo stesso meccanismo che permette di correggere una previsione errata può, in seguito, costruirne un'altra altrettanto errata.

Perché si ricade facilmente

Molte persone descrivono la stessa esperienza.

Per un certo periodo riescono a parlare con maggiore libertà, a esporsi senza particolare disagio, a dare meno peso al giudizio altrui.

Poi qualcosa cambia. Un episodio spiacevole. Un ambiente nuovo. Una persona particolarmente critica.

E il disagio sembra tornare.

Questo fenomeno non dimostra che il cambiamento precedente fosse illusorio. Può indicare semplicemente che il supervisore sociale ha continuato a fare ciò per cui esiste: aggiornare le proprie previsioni.

Il problema non è che abbia ricominciato ad apprendere. Il problema è ciò che ha imparato.

Vale la pena ricordare, a questo proposito, l'asimmetria descritta nel capitolo sul principio della ricalibrazione. La smentita in direzione peggiorativa arriva di solito in un episodio unico, intenso e non ambiguo; quella in direzione migliorativa in molte occasioni piccole e facilmente reinterpretabili. Ne segue che un singolo episodio può disfare in fretta ciò che molte esperienze avevano costruito lentamente — non perché il sistema sia fragile, ma perché le due direzioni non gli arrivano nella stessa forma.

L'importanza dell'ambiente

Questa osservazione restituisce importanza a un tema già incontrato.

Nel capitolo dedicato al principio della ricalibrazione abbiamo visto che le modifiche più profonde sembrano avvenire all'interno di relazioni durature e di ambienti relativamente stabili.

La ragione diventa ora più chiara.

Un ambiente stabile non modifica soltanto le previsioni: continua anche a confermarle. Ogni conferma successiva rende meno probabile che un singolo episodio riesca a rovesciarle.

Un ambiente imprevedibile, al contrario, costringe il supervisore a riadattamenti continui, e nessuna previsione ha il tempo di consolidarsi.

Il secondo decadimento: ci si abitua agli strumenti

Esiste però un secondo modo in cui la ricalibrazione si logora, e riguarda direttamente ciò che questo saggio ha proposto al lettore nel capitolo precedente.

L'attenzione volontaria è una risorsa limitata, e si spegne quando lo stimolo non cambia. È un principio generale del funzionamento mentale: un rumore costante smette di essere percepito, il contatto degli abiti con la pelle scompare dalla coscienza, un cartello visto ogni giorno diventa invisibile.

Lo stesso accade ai meccanismi psicologici che ci proponiamo di osservare, e agli strumenti con cui ci proponiamo di osservarli.

Ne deriva un paradosso che ho affrontato altrove occupandomi di attenzione. Per modificare un automatismo occorre osservarlo; ma proprio perché è ripetitivo, esso tende a sfuggire all'attenzione. E la stessa cosa vale per la domanda che dovrebbe aiutarci a coglierlo: dopo qualche settimana smette di essere notata.

Due precisazioni rendono il fenomeno più insidioso di quanto sembri.

La prima è che l'assuefazione non riguarda soltanto il singolo stimolo, ma la sua categoria. Non ci si abitua soltanto a una formula ripetuta: ci si abitua a «la domanda che mi faccio quando qualcuno mi giudica», per quanto ogni volta la si formuli diversamente.

La seconda è che l'assuefazione non è passiva. Alla ripetizione eccessiva la mente non risponde solo spegnendo la percezione: risponde con la noia, che spinge attivamente a cercare altro. È per questo che le pratiche di auto-osservazione non vengono soltanto dimenticate: vengono abbandonate. Prima lo strumento perde vividezza, poi comincia a respingere.

Convien quindi dire senza giri di parole che cosa il lettore deve aspettarsi. Le due domande del capitolo precedente smetteranno di funzionare. Non perché siano sbagliate, ma perché sono strumenti attentivi, e nessuno strumento attentivo resiste alla ripetizione.

Dichiararlo non è una cautela: è una condizione perché il decadimento, quando arriverà, venga riconosciuto per quello che è invece di essere interpretato come una smentita del modello o come un fallimento personale.

Nessun punto di arrivo

Da questo punto di vista, parlare di guarigione definitiva è fuorviante.

Un sistema predittivo non raggiunge uno stato finale. Raggiunge, di volta in volta, un equilibrio fra ciò che ha imparato e l'ambiente nel quale si trova.

Quando l'ambiente cambia profondamente, anche quell'equilibrio cambia.

Questo non significa che ogni progresso sia precario. Significa che nessun progresso elimina la necessità di continuare ad apprendere.

Un atteggiamento diverso

Questa conclusione modifica anche il modo in cui valutiamo noi stessi.

Se una difficoltà ricompare, la tentazione è interpretarla come un fallimento.

Il modello suggerisce una lettura diversa. Il supervisore sociale non sta necessariamente tornando indietro: sta cercando di adattarsi a informazioni che considera nuove.

La domanda utile non è allora «perché sono ricaduto?», ma «quali previsioni sta cercando di aggiornare il sistema?».

La seconda domanda non elimina il problema. Permette però di osservarlo nello stesso modo in cui abbiamo osservato tutto il resto del percorso: come il funzionamento di un sistema che formula previsioni e le modifica alla luce dell'esperienza.

Dal modello discende anche qualcosa sul secondo decadimento. Se l'assuefazione riguarda la categoria dello stimolo e non il suo contenuto, allora uno strumento logorato non viene rimpiazzato utilmente da uno strumento migliore: ciò che ha smesso di funzionare è la forma con cui si presenta, non ciò che chiede.

Riconoscere questo secondo decadimento significa soprattutto evitare di attribuire agli strumenti un fallimento che appartiene invece al normale funzionamento dell'attenzione.

14 Quando interrompere l'osservazione

Questo saggio ha sostenuto, con il sostegno della letteratura clinica, che l'attenzione rivolta a se stessi è uno dei meccanismi che mantengono il disagio sociale.

È quindi obbligato a dire qualcosa di scomodo su di sé.

Un testo che descrive a lungo il modo in cui immaginiamo di essere giudicati, e che propone due domande da porsi quando ci si sente osservati, produce inevitabilmente un aumento dell'attenzione rivolta a se stessi.

Per la maggior parte dei lettori questo non è un problema. Per alcuni può esserlo.

Il meccanismo di cui diffidare

Il capitolo sui rimedi intuitivi ha già descritto il meccanismo: chi sposta l'attenzione su di sé smette di raccogliere informazioni su come gli altri stiano reagendo, e finisce per usare le proprie sensazioni come prova di ciò che gli altri pensano. È il meccanismo che, nel modello di Clark e Wells, mantiene l'ansia sociale.

Il capitolo precedente ha poi mostrato che anche gli strumenti attentivi decadono, perché ci si abitua a essi. Il rischio di cui si parla qui è diverso: non riguarda la loro efficacia, che si esaurisce, ma il loro impiego, che in certe condizioni può risultare dannoso.

È il meccanismo che questo saggio ha descritto come anello dominato dall'interno.

Uno strumento che chiede di osservare il proprio funzionamento sociale può, in linea di principio, alimentarlo. Non c'è nulla di paradossale: è la conseguenza diretta di ciò che il modello afferma.

Da qui l'indicazione più importante di tutto il saggio, e la più semplice. La direzione utile dell'attenzione non è verso l'interno, ma verso l'esterno. Le due domande servono a riconoscere che il giudizio presunto è in gran parte una costruzione, non a monitorare meglio come si viene valutati.

Lo scopo del metodo non è aumentare il tempo trascorso a osservare il supervisore sociale. È ridurlo.

Che cosa osservare

Prima ancora di stabilire quando interrompere, conviene chiarire un equivoco che rende l'osservazione dannosa fin dall'inizio.

Questo saggio invita a osservare degli automatismi, non a valutare se stessi.

Sono due attività mentali completamente diverse.

La prima suona così: in questa situazione il sistema ha prodotto questa previsione.

La seconda suona così: sono fatto male.

La seconda non è un'osservazione: è un giudizio, e per giunta un giudizio su di sé formulato con l'apparato che il saggio ha appena descritto come poco affidabile. Se l'auto-osservazione prende quella forma, non sta applicando il modello: ne sta fornendo un esempio.

Quando interrompere

L'osservazione dovrebbe produrre almeno uno di due effetti: una comprensione più precisa di come funziona il proprio sistema, oppure una diminuzione progressiva delle elaborazioni che seguono un giudizio ricevuto.

Se dopo qualche settimana non produce né l'una né l'altra, e produce invece più preoccupazione, più ruminazione o più autocontrollo, conviene interromperla.

Il criterio può essere formulato in modo ancora più semplice: se il disagio aumenta e i riconoscimenti no — se cioè cresce il malessere e non cresce il numero di volte in cui si coglie il meccanismo mentre entra in funzione — occorre smettere.

Il criterio non ammette vie di mezzo: ridurre l'osservazione non basta, va interrotta.

È un criterio grossolano, ma ha il vantaggio di essere osservabile: entrambi i termini si possono constatare in poche settimane, senza bisogno di giudicare se stessi.

E interrompere non significa aver fallito. Significa aver applicato ciò che questo saggio sostiene: che un intervento si valuta dai suoi effetti, non dalla sua plausibilità.

Quando non usarlo affatto

Alcune condizioni rendono l'auto-osservazione intensificata più rischiosa che utile. Non sono categorie diagnostiche, ma situazioni in cui l'attenzione rischia di diventare parte del problema.

Una forte tendenza alla ruminazione. Un'ansia intensa. Una depressione clinicamente significativa. Un funzionamento di tipo ossessivo, in cui il controllo è già l'abitudine da cui si vorrebbe uscire.

In tutti questi casi esiste già un'attività mentale che si autoalimenta, e un tema in più su cui esercitarla non è una risorsa.

L'ambito appropriato di quanto è stato proposto sono gli automatismi ordinari della vita psichica. Non i disturbi. Per quelli esistono trattamenti con decenni di verifiche alle spalle, e un saggio teorico non è un'alternativa a un professionista — in particolare per l'ansia sociale, che in queste pagine compare come caso estremo di un meccanismo ordinario, non come qualcosa da affrontare per conto proprio.

Quando chiedere aiuto

Ci sono infine segnali che non riguardano più l'uso di uno strumento, ma la condizione di chi lo sta usando.

Se l'osservazione aumenta stabilmente il disagio invece di ridurlo.

Se interferisce con il lavoro.

Se interferisce con le relazioni.

Se occupa una parte crescente della giornata.

In questi casi la cosa utile non è cambiare metodo, e non è leggere un altro saggio: è parlarne con qualcuno che se ne occupi per mestiere.

Vale la pena aggiungere che i criteri esposti in questo capitolo valgono anche, e a maggior ragione, per il percorso operativo proposto in Ricalibrare il supervisore sociale. Un metodo che chiede di annotare quotidianamente le proprie previsioni comporta un'esposizione all'auto-osservazione molto superiore a quella di due domande, e le stesse controindicazioni si applicano con più forza.

Il limite più generale

Resta un limite che nessun accorgimento elimina, ed è la conseguenza del principio stesso di questo saggio.

Non esiste, all'interno del sistema, un punto di osservazione esterno. Chi osserva il proprio giudizio presunto lo fa con lo stesso apparato che lo produce. Anche la valutazione «mi sto osservando troppo» è, a sua volta, una valutazione.

Per questo i criteri proposti qui sono formulati su fatti constatabili — il disagio aumenta, i riconoscimenti no, la giornata si riempie — e non su un'impressione soggettiva. Le impressioni soggettive, in questa materia, sono precisamente ciò di cui il saggio consiglia di diffidare.

Ed è anche la ragione per cui una persona esterna, quando è disponibile, resta lo strumento migliore: non perché veda giusto, ma perché vede da un punto in cui il sistema non arriva.

15 Congedo

Ogni modello della mente corre lo stesso rischio: trasformare un nome in una spiegazione. Si comincia cercando di rendere conto di un fenomeno, e si finisce con un'etichetta che sembra spiegarlo per il solo fatto di nominarlo.

Il supervisore sociale può fare questa fine, e nel capitolo sull'osservatore interiorizzato avevo cercato di prevenirla dicendo che non si tratta della voce di una norma ma della stima di una reazione. Era una promessa, e conviene verificarla adesso.

Se il lettore, terminato questo saggio, dovesse limitarsi a pensare «è il mio supervisore sociale», il modello avrebbe fallito. Non perché il nome sia sbagliato, ma perché nessuna etichetta aggiunge conoscenza se non modifica il modo in cui si osservano i fatti.

Lo scopo di queste pagine non era introdurre una nuova facoltà mentale. Era proporre un modo diverso di interpretare fenomeni che conosciamo bene: l'imbarazzo, l'autocensura, il bisogno di approvazione, il sollievo che segue una conferma, il peso attribuito ad alcune persone e non ad altre, la tendenza a modificare le proprie opinioni a seconda di chi ascolta.

Il modello può essere riassunto in poche affermazioni.

Il comportamento sociale è guidato soprattutto dal giudizio che prevediamo, non da quello che riceviamo.

Quella previsione viene costruita da un sistema che opera in modo ricorsivo su un input che non osserva ma inferisce, e che lo costruisce prevalentemente a partire da come vediamo noi stessi.

Il peso attribuito a un giudizio non dipende dal giudizio in sé, ma dal potere di scelta di chi lo formula — anche se il sistema, nel momento in cui reagisce, non verifica quel potere.

Lo stesso meccanismo agisce sui due versanti: modella ciò che mostriamo e modella i criteri con cui giudichiamo, fino a rendere sincero ciò che era conveniente.

Il sistema continua ad aggiornarsi, ma non in modo simmetrico: alcune esperienze modificano le sue previsioni molto più facilmente di altre, e nessuna modifica è definitiva.

Se queste affermazioni sono corrette, il disagio sociale non dipende soltanto da ciò che gli altri pensano di noi. Dipende soprattutto da ciò che il nostro sistema prevede che penseranno — e quella previsione, nella maggior parte dei casi, non è una lettura degli altri.

Questa distinzione non elimina il problema. Ne modifica il significato.

Quando una previsione viene riconosciuta come previsione, smette almeno in parte di presentarsi come una descrizione inevitabile della realtà.

Che questa interpretazione sia corretta non può deciderlo un saggio. Può deciderlo soltanto il confronto con i fatti.

Il criterio più importante non è quindi quanto il modello appaia convincente, ma quanto riesca a produrre osservazioni nuove, previsioni verificabili e domande che prima non sapevamo formulare.

Se ci riuscirà, avrà avuto un valore. Se non ci riuscirà, dovrà essere corretto o sostituito.

È la sorte normale di ogni modello che pretenda di descrivere il funzionamento della mente. Ed è, in fondo, la stessa regola che questo saggio attribuisce al supervisore sociale: modificare le proprie previsioni quando l'esperienza le smentisce.

Appendice I — Riferimenti essenziali

Questo elenco non è una bibliografia completa. Raccoglie i lavori sui quali poggiano le affermazioni empiriche del saggio, in modo che il lettore possa verificarle — e, dove lo ritenga, contestarle. È l'unica forma in cui l'invito alla verifica, ripetuto in queste pagine, può essere preso sul serio.

L'ordine è tematico e segue l'argomentazione.

I fondamenti sociali del sé

A. Smith, *The Theory of Moral Sentiments*, 1759 — lo spettatore imparziale.

C. H. Cooley, *Human Nature and the Social Order*, 1902 — il looking-glass self.

G. H. Mead, *Mind, Self, and Society*, 1934 — l'altro generalizzato.

E. Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, 1956 — la gestione dell'impressione.

P. Rochat, *Others in Mind: Social Origins of Self-Consciousness*, 2009.

Valore relazionale, appartenenza, scelta del partner

M. R. Leary e R. F. Baumeister, «The nature and function of self-esteem: Sociometer theory», in *Advances in Experimental Social Psychology*, 32, 2000, pp. 1-62.

J. Henrich e F. J. Gil-White, «The evolution of prestige: freely conferred deference as a mechanism for enhancing the benefits of cultural transmission», *Evolution and Human Behavior*, 22, 2001, pp. 165-196 — la distinzione fra prestigio e dominanza.

M. A. Nowak e K. Sigmund, «Evolution of indirect reciprocity», *Nature*, 437, 2005, pp. 1291-1298.

R. Bénabou e J. Tirole, «Incentives and prosocial behavior», *American Economic Review*, 96, 5, 2006, pp. 1652-1678 — l'utilità reputazionale.

Ricorsività e credenze di ordine superiore

J. M. Keynes, *The General Theory of Employment, Interest and Money*, 1936, cap. 12 — il concorso di bellezza.

R. D. Laing, H. Phillipson e A. R. Lee, *Interpersonal Perception: A Theory and a Method of Research*, 1966.

N. Luhmann, *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*, 1984 — la doppia contingenza.

R. Nagel, «Unraveling in guessing games: An experimental study», *American Economic Review*, 85, 5, 1995, pp. 1313-1326 — il modello a livelli.

T. Mauerberger e R. Nagel, «Levels of Reasoning in Keynesian Beauty Contests: A Generative Framework», 2018 — rassegna.

Percezione delle persone

J. S. Uleman e collaboratori, sulle inferenze spontanee di tratto: l'attribuzione automatica e non intenzionale di caratteristiche stabili a partire dall'osservazione di un comportamento.

A. Bott, L. Brockmann, I. Denneberg, E. Henken, N. Kuper, F. Kruse e J. Degner, «Spontaneous Trait Inferences From Behavior: A Systematic Meta-Analysis», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2022 — ottantasei pubblicazioni, 13.630 partecipanti, effetto medio $d_z = 0,59$.

J. Degner, «Revisiting Spontaneous Trait Inferences: Questions, Challenges, and Intradisciplinary Connections», *Social and Personality Psychology Compass*, 2025 — rassegna critica.

Metapercezioni e accuratezza

D. A. Kenny e B. M. DePaulo, «Do people know how others view them? An empirical and theoretical account», *Psychological Bulletin*, 114, 1, 1993, pp. 145-161.

E. N. Carlson, R. M. Furr e S. Vazire, sulla meta-insight: la capacità di riconoscere quando la propria stima del giudizio altrui è più o meno accurata.

E. J. Boothby, G. Cooney, G. M. Sandstrom e M. S. Clark, «The Liking Gap in Conversations: Do People Like Us More Than We Think?», *Psychological Science*, 29, 11, 2018, pp. 1742-1756.

Harper e collaboratori, «How Well Do We Know How Others See Us? A Systematic Review of Meta-Accuracy Across Relational Contexts, Research Foci, Attribute Domains, and Measurement Approaches», *Journal of Personality*, doi 10.1111/jopy.70075.

Narcisismo e metapercezione

E. N. Carlson, S. Vazire e T. F. Oltmanns, «You probably think this paper's about you: Narcissists' perceptions of their personality and reputation», *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 1, 2011, pp. 185-201.

Va segnalato che la letteratura non è unanime: esiste un orientamento opposto, secondo cui i tratti narcisistici si accompagnerebbero a una sopravvalutazione anche del giudizio altrui. Il risultato utilizzato in questo saggio è quello meglio sostenuto, non l'unico disponibile.

Il giudizio come segnale

P. Bourdieu, *La distinction: critique sociale du jugement*, 1979.

T. Kuran, *Private Truths, Public Lies: The Social Consequences of Preference Falsification*, 1995.

J. Tosi e B. Warmke, «Moral Grandstanding», *Philosophy & Public Affairs*, 44, 3, 2016, pp. 197-217.

J. J. Jordan, R. Sommers, P. Bloom e D. G. Rand, «Why Do We Hate Hypocrites? Evidence for a Theory of False Signaling», *Psychological Science*, 28, 3, 2017, pp. 356-368.

J. J. Jordan e D. G. Rand, «Signaling when no one is watching: A reputation heuristics account of outrage and punishment in one-shot anonymous interactions», *Journal of Personality and Social Psychology*, 117, 1, 2019, pp. 57-88.

Come la comunicazione modifica la convinzione

E. T. Higgins e W. S. Rholes, «"Saying is believing": Effects of message modification on memory and liking for the person described», *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 1978, pp. 363-378.

G. Echterhoff, E. T. Higgins e J. M. Levine, «Shared reality: Experiencing commonality with others' inner states about the world», *Perspectives on Psychological Science*, 4, 2009, pp. 496-521.

L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, 1957 — citato per distinzione, non come fondamento.

D. J. Bem, «Self-perception theory», in *Advances in Experimental Social Psychology*, 6, 1972 — idem.

F. Heider, «Attitudes and cognitive organization», *Journal of Psychology*, 1946, e *The Psychology of Interpersonal Relations*, Wiley, New York, 1958 — la teoria dell'equilibrio.

Anonimato, osservazione, comportamento

E. Hoffman, K. McCabe e V. L. Smith, «Social distance and other-regarding behavior in dictator games», *American Economic Review*, 86, 3, 1996, pp. 653-660.

M. Bateson, D. Nettle e G. Roberts, «Cues of being watched enhance cooperation in a real-world setting», *Biology Letters*, 2, 3, 2006, pp. 412-414 — citato in quanto oggetto della previsione che il saggio ritira.

Sulle meta-analisi che non confermano l'effetto: «Artificial surveillance cues do not increase generosity: two meta-analyses»; e K. Dear, K. Dutton ed E. Fox, «Do watching eyes influence antisocial behavior? A systematic review and meta-analysis», *Evolution and Human Behavior*, 40, 3, 2019, pp. 269-280.

Autocoscienza, attenzione, insight

S. Duval e R. A. Wicklund, *A Theory of Objective Self Awareness*, Academic Press, New York, 1972.

A. Fenigstein, M. F. Scheier e A. H. Buss, «Public and private self-consciousness: Assessment and theory», *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 1975, pp. 522-527.

T. Gilovich e K. Savitsky, «The spotlight effect and the illusion of transparency: Egocentric assessments of how we are seen by others», *Current Directions in Psychological Science*, 8, 1999, pp. 165-168.

A. M. Grant, J. Franklin e P. Langford, «The Self-Reflection and Insight Scale: A new measure of private self-consciousness», *Social Behavior and Personality*, 30, 8, 2002, pp. 821-836.

R. Harrington e D. A. Loffredo, «Insight, Rumination, and Self-Reflection as Predictors of Well-Being», *The Journal of Psychology*, 145, 1, 2011, pp. 39-57 — sul paradosso dell'autoassorbimento.

Clinica dell'ansia sociale

D. M. Clark e A. Wells, «A cognitive model of social phobia», in R. G. Heimberg, M. R. Liebowitz, D. A. Hope e F. R. Schneier (a cura di), *Social Phobia: Diagnosis, Assessment, and Treatment*, Guilford Press, New York, 1995, pp. 69-93.

J. P. Tangney e R. L. Dearing, *Shame and Guilt*, Guilford Press, New York, 2002 — la distinzione fra vergogna e colpa.

Struttura dimensionale dell'ansia sociale

A. M. Ruscio, «The latent structure of social anxiety disorder: consequences of shifting to a dimensional diagnosis», *Journal of Abnormal Psychology*, 119, 4, 2010, pp. 662-671 — analisi tassometriche sui dati della National Comorbidity Survey Replication.

S. Crome, A. Baillie, T. Slade e A. M. Ruscio, «Social phobia: further evidence of dimensional structure», *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 44, 11, 2010, pp. 1012-1020.

Elaborazione predittiva

A. Clark, «Whatever next? Predictive brains, situated agents, and the future of cognitive science», *Behavioral and Brain Sciences*, 36, 3, 2013, pp. 181-204.

Sulla lettura dell'ansia sociale e della solitudine in termini di precisione attribuita ai segnali sociali esiste una letteratura recente e in movimento, alla quale il saggio si appoggia come cornice interpretativa e non come fondamento.

Depressione e accuratezza

M. T. Moore e D. M. Fresco, «Depressive realism: A meta-analytic review», *Clinical Psychology Review*, 32, 6, 2012, pp. 496-509 — settantacinque studi, oltre settemila partecipanti, effetto di grandezza trascurabile.

«Sadder ≠ Wiser: Depressive Realism Is Not Robust to Replication», *Collabra: Psychology*, 8, 1, 2022 — replica non riuscita dello studio originario di L. B. Alloy e L. Y. Abramson (1979).

Sulla distorsione negativa delle metapercezioni associata a sintomi depressivi e bassa autostima: gli studi sull'accordo sé-altri e sull'accuratezza delle metapercezioni nei tratti del modello a cinque fattori.

Variazioni culturali

R. A. Kleinknecht, D. L. Dinnel, E. E. Kleinknecht, N. Hiruma e N. Harada, «Cultural factors in social anxiety: a comparison of social phobia symptoms and Taijin kyofusho», *Journal of Anxiety Disorders*, 11, 2, 1997, pp. 157-177.

B. Zhou, F. Lacroix, J. Sasaki, Y. Peng, X. Wang e A. G. Ryder, «Unpacking Cultural Variations in Social Anxiety and the Offensive-Type of Taijin Kyofusho Through the Indirect Effects of Intolerance of Uncertainty and Self-Construals», *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45, 10, 2014, pp. 1561-1578.

Valutazione sociale nella prima infanzia

J. K. Hamlin, K. Wynn e P. Bloom, «Social evaluation by preverbal infants», *Nature*, 450, 2007, pp. 557-559.

K. Lucca e collaboratori (ManyBabies Consortium), «Infants' Social Evaluation of Helpers and Hinderers: A Large-Scale, Multi-Lab, Coordinated Replication Study», *Developmental Science*, 2025 — replica non riuscita del risultato precedente.

N. Botto e P. Rochat, «Sensitivity to the Evaluation of Others Emerges by 24 Months», *Developmental Psychology*, 54, 9, 2018, pp. 1723-1734.

Lavori precedenti dell'autore

I lavori che seguono non costituiscono fonti indipendenti a sostegno del modello. Rappresentano le tappe della sua elaborazione, e vengono richiamati nel testo per non ripetere argomentazioni già svolte altrove.

La distinzione conta: un modello non si conferma citando le proprie versioni precedenti.

Psicologia dei bisogni — per le nozioni di bisogno e desiderio, qui non ridefinite.

Il giudizio presunto, 2026 — prima formulazione del costrutto, del supervisore del giudizio sociale e del costo relazionale atteso. Contiene la previsione sull'effetto watching-eyes che il presente saggio ritira.

Autogoverno sociale, 2026 — il sistema che orienta attraverso le emozioni, e l'estensione a ciò che si è disposti a prendere in considerazione.

Autoterapia come gestione dell'attenzione, 2026 — la finestra di scelta, la distinzione fra allenare e innescare, l'assuefazione agli strumenti attentivi.

Ricalibrare il supervisore sociale, 2026 — il percorso operativo derivato da questo modello: riconoscimento della previsione, ricostruzione degli elementi che l'hanno prodotta, scenari alternativi, esperimenti comportamentali, registro personale, errori più frequenti e criteri di interruzione. È il lavoro al quale il presente saggio rimanda per la parte pratica, e da cui provengono la distinzione fra osservazioni, inferenze e previsioni e quella fra giudizio espresso, pensato e presunto.

Nota sulla completezza di questo elenco

Le verifiche su cui il saggio si basa sono state condotte su fonti accademiche accessibili, in inglese e in italiano. Non costituiscono una rassegna sistematica, e le principali banche dati specialistiche non sono state interrogate.

Esistono quindi, con ogni probabilità, lavori pertinenti che non compaiono qui — compresi lavori che potrebbero anticipare parti del modello o contraddirle. Dichiararlo fa parte del criterio adottato in tutto il saggio: le affermazioni valgono entro i limiti delle verifiche effettivamente svolte, e quei limiti vanno detti.

Appendice II — Che cosa il modello prevede, e che cosa lo smentirebbe

Nel corso del saggio sono state formulate diverse previsioni. Sparse nei capitoli, però, restano invisibili come insieme: si notano una alla volta e si dimenticano.

Questa appendice le raccoglie in un unico luogo, insieme a ciò che ciascuna richiederebbe per essere smentita. È il modo più diretto di verificare se la rivendicazione di falsificabilità fatta in queste pagine sia una postura o una condizione effettiva.

Le previsioni sono ordinate per rischio decrescente: dalla più esposta, la cui caduta comprometterebbe l'impianto, a quelle la cui caduta richiederebbe correzioni locali.

La generalizzazione dal patologico all'ordinario

Le differenze fra ansia sociale elevata e bassa sono prevalentemente quantitative — peso dei priori, precisione attribuita all'informazione esterna, profondità della ricorsione — non qualitative.

È la previsione più rischiosa del saggio. L'architettura descritta esiste già in letteratura come modello di un disturbo; ciò che qui si sostiene è che descriva il funzionamento ordinario, di cui l'ansia sociale sarebbe il caso estremo.

Sostegno disponibile: gli studi tassometrici convergono su una struttura dimensionale dell'ansia sociale, continua con il funzionamento normale.

Limite del sostegno: la dimensionalità riguarda i sintomi, non i meccanismi. Un fenotipo continuo non dimostra che i soggetti a bassa ansia usino gli stessi processi attenuati.

Che cosa la smentirebbe: la dimostrazione che chi non è ansioso costruisce la propria rappresentazione del giudizio altrui con processi diversi, e non con gli stessi processi a intensità minore. In quel caso l'intero saggio descriverebbe una condizione clinica, non la psicologia ordinaria.

I due parametri sono davvero due

Derivazione e sconto — quanto il giudizio presunto viene costruito a partire dall'autopercezione, e quanto il riscontro esterno viene svalutato — variano in modo relativamente indipendente nella popolazione.

Ne segue che le quattro combinazioni possibili dovrebbero essere tutte occupate: alta e alto nell'ansia sociale, bassa e alto nel narcisismo, e le due celle miste da verificare.

Che cosa la smentirebbe: se derivazione e sconto risultassero fortemente correlati, cioè se le celle miste fossero praticamente vuote, i parametri sarebbero uno solo e la distinzione introdotta nel quinto capitolo sarebbe stata un artificio per far rientrare il caso narcisistico.

Le due celle non ancora osservate

Derivazione alta e sconto basso dovrebbero produrre un'immagine di sé instabile: il senso di come si è visti oscilla a ogni riscontro esterno.

Derivazione bassa e sconto basso dovrebbero corrispondere al profilo meglio calibrato, in cui il giudizio presunto viene costruito usando sia l'autopercezione sia il riscontro disponibile. Non un disturbo: il caso in cui il sistema fa ciò per cui sembra fatto.

Queste due configurazioni sono state formulate prima di consultare la letteratura, proprio per non adattare ai risultati.

Che cosa le smentirebbe: la constatazione che i profili corrispondenti non esistono, oppure che esistono ma con caratteristiche diverse da quelle previste.

La profondità della ricorsione

Il numero di livelli iterati — che cosa penseranno di me, che cosa penseranno del mio modo di apparire — cresce al crescere dell'ansia sociale.

La previsione nasce dall'incontro fra due letterature che non si citano: il modello a livelli nei giochi di indovinare, dove le persone si fermano dopo uno o due passaggi, e la ricerca clinica sull'ansia sociale.

È verificabile con strumenti già esistenti.

Che cosa la smentirebbe: l'assenza di correlazione fra profondità misurata e livello di ansia sociale, o una correlazione di segno opposto.

Il moderatore è il potere di scelta

Il peso attribuito a un giudizio dipende dal potere di chi lo formula di decidere qualcosa che ci riguarda, e non dalla probabilità di interazioni future.

È una correzione di una formulazione precedente dell'autore, e la differenza è verificabile: manipolando sperimentalmente il potere di scelta di un osservatore mentre si tiene costante la frequenza di interazione, autocensura, conformismo e attivazione emotiva dovrebbero variare in modo prevedibile.

Che cosa la smentirebbe: se due osservatori incontrati con la stessa frequenza, di cui soltanto uno può decidere qualcosa che ci riguarda, producessero effetti equivalenti. In quel caso la formulazione precedente era migliore.

La distorsione del giudizio espresso

La componente autopresentativa di un giudizio cresce in proporzione alla sua osservabilità e alla rilevanza di chi ascolta, e non scende a zero nemmeno in condizioni di anonimato.

Che cosa la smentirebbe: l'assenza di variazione sistematica nell'espressione dei giudizi al variare sperimentale di osservabilità e conseguenze.

Il costo della violazione

Chi propone un criterio come valido per chiunque dovrebbe essere giudicato più severamente, quando lo viola, di chi lo presenta come una preferenza personale o come una norma valida solo in certe circostanze.

Va distinta da ciò che è già stato osservato: che la sanzione dell'ipocrisia dipende dalla falsificazione del segnale e non dalla semplice incoerenza. Quello è un risultato acquisito. La proporzionalità fra ampiezza dichiarata del criterio e severità della sanzione non lo è.

Che cosa la smentirebbe: l'assenza di variazione nella severità del giudizio al variare dell'ampiezza con cui il criterio era stato dichiarato.

Il comportamento privato e quello pubblico

L'osservatore interiorizzato è sistematicamente più debole di quello esterno. Ne segue che il comportamento in condizioni di anonimato reale dovrebbe ridursi rispetto a quello pubblico, senza però azzerarsi.

È la previsione che impedisce di usare l'osservatore interiorizzato come spiegazione universale, e va smentita in due direzioni opposte: sarebbe falsificata sia da un comportamento privato indistinguibile da quello pubblico, sia dalla scomparsa completa del comportamento prosociale in anonimato.

Gli effetti attesi dalle due domande

Chi usa con una certa costanza le due domande proposte nel dodicesimo capitolo dovrebbe osservare due effetti modesti: meno tempo speso a ricostruire scenari dopo un giudizio ricevuto, e qualche caso in cui si accorge di aver cambiato opinione senza saperlo.

Che cosa la smentirebbe: l'assenza di entrambi gli effetti in chi le abbia applicate come descritto. È l'unica previsione che il singolo lettore può verificare da solo, ed è anche la più fragile, perché non distingue fra un modello sbagliato e uno strumento usato male.

La depressione

Il modello sostiene che la rappresentazione negativa del giudizio altrui sia in larga parte derivata dall'autopercezione anziché osservata. Esisteva però una tradizione di ricerca che avrebbe potuto smentirlo: il cosiddetto realismo depressivo, secondo cui in certe condizioni depressive alcune valutazioni risulterebbero più accurate anziché più distorte. Se la metapercezione negativa dei soggetti depressi fosse accurata, il parametro di derivazione ne uscirebbe compromesso.

La minaccia si è rivelata debole. Una meta-analisi condotta su settantacinque studi e oltre settemila partecipanti attribuisce all'effetto una grandezza trascurabile, e un tentativo di replica recente su circa quattrocento soggetti non riproduce il risultato originario; l'effetto tende inoltre ad attenuarsi o a invertirsi al crescere della gravità del quadro clinico.

Il dato direttamente pertinente va però nella direzione opposta a quella temuta. La ricerca sulle metapercezioni mostra che sintomi depressivi e bassa autostima le distorcono negativamente: chi ne è affetto crede di essere visto peggio di come è effettivamente visto.

È esattamente ciò che il modello chiama derivazione elevata. La depressione occupa quindi la stessa cella dell'ansia sociale, e non richiede una quinta configurazione.

Va detto con precisione che cosa questo stabilisce e che cosa no. Il crollo del realismo depressivo rimuove un controesempio; il dato sulla distorsione negativa delle metapercezioni fornisce un sostegno positivo. Non dimostra che il meccanismo sia identico a quello dell'ansia sociale: mostra che si colloca nella stessa regione dello spazio a due parametri.

Le culture

Il modello è stato costruito su letteratura in larga parte occidentale, e il peso normativo del giudizio altrui varia sensibilmente fra società più individualiste e più collettiviste. Occorreva verificare se si trasferisse.

Il caso più studiato è il taijin kyofusho, la forma giapponese dell'ansia sociale. La differenza rispetto alla descrizione occidentale non riguarda l'esistenza del meccanismo, ma il suo contenuto: la paura è centrata sull'offendere gli altri anziché sull'imbarazzo di sé. L'anticipazione del giudizio è la stessa; cambia ciò che si teme che il giudizio riguardi.

La variabile che media l'associazione con la cultura non è la presenza o l'assenza del meccanismo, ma il tipo di costruzione del sé — indipendente o interdipendente — e il fenomeno è stato osservato anche fuori dal Giappone, in altri contesti collettivistici.

Questo conferma per via indipendente una conseguenza del modello che non era stata verificata: la macchina è generale, i criteri che essa applica vengono importati dall'ambiente. Ne segue una previsione già formulabile e ora corroborata — la variabilità interculturale dovrebbe essere alta sui contenuti del giudizio temuto e bassa sulla struttura del processo.

Un'anomalia che il modello non spiega

L'esame delle culture ha però prodotto un risultato che il modello non prevede.

I punteggi medi di ansia sociale risultano più elevati nei paesi collettivistici, mentre la prevalenza clinica risulta più alta in quelli individualistici. Le due misure vanno in direzioni opposte.

Il modello descritto in queste pagine non lo spiega. Suggestisce una lettura possibile — a variare non sarebbe soltanto l'intensità del meccanismo, ma la soglia oltre la quale un ambiente lo considera patologico — e questa lettura è coerente con l'idea, sviluppata nel capitolo sul disadattamento, che il sistema vada valutato rispetto all'ambiente in cui opera. Ma è una lettura plausibile, non una conseguenza del modello: nulla in ciò che precede la prevedeva.

Viene riportata qui perché una dissociazione di questo tipo è precisamente il genere di dato che una teoria dovrebbe dichiarare invece di assorbire.

Perché questa appendice esiste

Un modello che elenca ciò che lo smentirebbe assume un rischio che potrebbe evitare. La ragione per assumerlo è la stessa che il saggio attribuisce al sistema di cui si occupa.

Un sistema predittivo che non registri gli errori non impara: continua a usare previsioni costruite per un mondo che potrebbe non esistere più. Vale per il supervisore sociale, e non c'è motivo per cui non debba valere per una teoria che pretende di descriverlo.

Appendice III — Glossario

Alcuni termini usati in questo saggio hanno un significato più stretto di quello corrente, e in un caso contrario all'uso comune. Poiché la precisione di un modello dipende dalla stabilità del suo lessico, conviene raccogliarli.

Le voci sono di tre tipi, e la distinzione è dichiarata di volta in volta: termini stipulati in queste pagine, termini presi dalla letteratura scientifica, termini che provengono da lavori precedenti dell'autore.

Allenamento e innesco

Stipulati. Due funzioni opposte dell'attenzione rivolta a un proprio automatismo. L'allenamento mantiene vivo il tema osservandolo da prospettive sempre diverse, e richiede varietà. L'innesco serve a riconoscere l'automatismo nel momento in cui entra in funzione, e richiede il contrario: un segnale specifico e costante, ripetuto sempre uguale.

Confonderli è il motivo per cui molti propositi di auto-osservazione falliscono. Provengono da un lavoro precedente dell'autore sull'attenzione.

Derivazione

Stipulato. Il primo dei due parametri che governano la costruzione del giudizio presunto: quanto esso viene costruito a partire dall'autopercezione anziché dall'osservazione degli altri.

Riguarda come la rappresentazione viene costruita. Da non confondere con lo sconto, che riguarda come viene mantenuta.

Essere scelti

Stipulato. Il meccanismo generale attraverso cui il giudizio altrui produce conseguenze: la probabilità di essere preferiti come alleato, amico, partner, collaboratore, dipendente o modello. Ciò che ne è in gioco è il valore sociale, cioè quanto una persona risulta desiderabile come partner di interazione — in senso ampio, non affettivo.

La competizione non costituisce un'eccezione: è competizione per essere scelti in condizioni di scarsità. L'eccezione dichiarata è la dominanza, dove l'influenza non dipende da una scelta ma dalla coercizione.

Giudizio

Stipulato, e in modo più stretto dell'uso corrente. Valutazione che si chiude in un verdetto e che influenza il rapporto con la persona giudicata, o con altri giudicanti nel caso l'oggetto del giudizio sia una cosa.

La chiusura si riconosce nell'uso della parola. Il giudizio consiste in qualificazioni e non in misure. Ed è un punto d'arrivo, non un percorso: «sto ancora valutando» ha senso, «sto ancora giudicando» no.

La conseguenza relazionale è ciò che lo distingue dalla valutazione. Verso una persona giudicata si assume un atteggiamento più o meno favorevole, che inclina inclusione o esclusione, fiducia o

diffidenza, e nel caso morale il desiderio di punire o di premiare. Quando l'oggetto non è una persona, la conseguenza ricade su chi ha espresso il giudizio.

La distinzione non riguarda l'oggetto — si può giudicare un'opera e valutare una persona — ma la natura dell'atto. E non implica consapevolezza: nei confronti delle persone il verdetto si forma automaticamente, come mostra la ricerca sulle inferenze spontanee di tratto richiamata nel primo capitolo.

Giudizio presunto

Dai lavori precedenti dell'autore. La rappresentazione anticipata, generalmente implicita e inconsapevole, del giudizio che altri potrebbero formulare su un nostro comportamento.

«Giudizio» va inteso qui in senso ampio: non l'opinione verbalizzata, ma l'intera risposta sociale prevista — approvazione o disapprovazione, accoglienza o rifiuto, disponibilità alla cooperazione o perdita di fiducia.

È una terza grandezza, distinta tanto dal giudizio reale quanto dall'autovalutazione, ed è quella che orienta il comportamento.

Moderatore

Dalla metodologia della ricerca. Una variabile che modula l'intensità di un effetto senza produrlo. Non indica chi modera qualcosa.

In questo saggio il moderatore è il potere di scelta di chi giudica: la sua capacità di decidere qualcosa che ci riguarda — includere, escludere, assumere, licenziare, preferire, andarsene. Il giudizio produce effetti comunque; quel potere stabilisce quanto siano intensi. Agisce sulle uscite del sistema, non sui suoi ingressi.

Sostituisce una formulazione precedente dell'autore, che attribuiva l'importanza maggiore alla probabilità di interazioni future. La differenza si vede nei rapporti asimmetrici, dove le interazioni sono certe e frequenti ma il potere è tutto da una parte.

Osservatore interiorizzato

Termine con una lunga storia, qui usato in senso proprio. Il meccanismo che continua a stimare il giudizio altrui anche in assenza di osservatori reali.

Va distinto da tre antecedenti con cui è imparentato ma non coincide: lo spettatore imparziale di Adam Smith e l'altro generalizzato di Mead hanno un bersaglio unico e stabile — un ideale morale, la comunità — mentre l'osservatore descritto qui cambia bersaglio a seconda di chi si prevede possa giudicare. Non è la voce di una norma: è la stima di una reazione.

Nel modello è sistematicamente più debole dell'osservatore esterno.

Ricalibrazione

Stipulato. La modifica delle previsioni del supervisore sociale in seguito a esperienze che le smentiscono in modo registrabile.

Non consiste nel portare nuova informazione, ma nell'impedire che venga svalutata. Non è un evento concluso: il sistema continua ad aggiornarsi, e può ricalibrarsi anche in direzione peggiorativa.

Ricorsività

Stipulato, con antecedenti in economia e in sociologia. Proprietà di una valutazione che può diventare a sua volta oggetto di valutazione.

Non indica una riflessione cosciente del tipo «io penso che tu pensi che io pensi». La ricorsione spontanea è bassa: nella maggior parte delle situazioni non supera uno o due livelli, ed è un processo rapido e in larga parte inconsapevole.

È il criterio che delimita il dominio del saggio: le valutazioni non ricorsive non ne fanno parte.

Sconto

Stipulato. Il secondo dei due parametri: quanto il riscontro proveniente dagli altri viene ridimensionato, reinterpretato o ignorato quando contraddice il giudizio presunto.

Riguarda come la rappresentazione viene mantenuta. È il parametro su cui si infrangono le rassicurazioni: l'informazione arriva, e non modifica il sistema.

Supervisore sociale

Dai lavori precedenti dell'autore. Il sistema che stima le conseguenze relazionali dei comportamenti possibili e ne orienta la selezione.

Non controlla il comportamento in modo diretto: lo orienta attraverso le emozioni, come spinta ad agire quando la previsione è favorevole e come resistenza quando è sfavorevole. Ciò che raggiunge la coscienza è il risultato, non il calcolo.

Il nome è un'abbreviazione, e comporta un rischio dichiarato nel congedo: che l'etichetta prenda il posto della spiegazione.

Valutazione

Stipulato. L'attribuzione di un valore positivo o negativo, di una certa intensità, in funzione dei propri bisogni e desideri.

Il criterio è interno a chi valuta e non pretende di valere per altri. È l'operazione di base, e vale anche fuori dall'ambito sociale.

Le nozioni di bisogno e desiderio non sono ridefinite in questo saggio: rimandano a un lavoro precedente dell'autore.