

Bruno Cancellieri, ChatGPT e Claude.ai

Psicologia del giudicare

Come il comportamento sociale è governato dai giudizi
che prevediamo e da quelli che formiamo

4 agosto 2026

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

Quella stima non si basa su una lettura oggettiva degli altri. Viene costruita prevalentemente a partire da come vediamo noi stessi e la nostra relazione con gli altri; ciò che essi lasciano vedere entra, ma pesa meno di quanto crediamo.

I nostri giudizi sono osservabili, e prevediamo inconsapevolmente di essere giudicati per il modo in cui giudichiamo: quella previsione entra così nella formazione dei criteri con cui valutiamo.

Il giudizio che ne risulta viene percepito e giudicato dagli altri anche quando non è espresso esplicitamente. È la *ricorsività* da cui questo saggio prende le mosse: una valutazione che diventa oggetto di valutazione, e che per questo non è mai soltanto una descrizione di ciò che viene valutato. D'altra parte i giudizi adattati a chi ci ascolta per essere approvati o per non generare conflitti non restano una posa: esprimendoli ripetutamente finiamo per credere a ciò che abbiamo detto.

Il meccanismo, in sé, non è difettoso: rende possibili la fiducia, la cooperazione e la reputazione, come pure la competizione e il conflitto. Il problema non è il suo funzionamento, ma la sua taratura — è tarato su un ambiente in cui chi giudicava decideva, e oggi continua a reagire a giudizi che non avranno conseguenze.

Il saggio non insegna a liberarsene. Propone un modello per riconoscerlo quando entra in funzione, un criterio per distinguere gli interventi che potrebbero calibrarlo meglio da quelli che lo alimentano, e due domande da tenere pronte: «Questa persona può cambiare qualcosa nella mia vita?» e «Che cosa penserei, se il mio giudizio non fosse osservabile da nessuno?» Non impediscono al sistema di agire: aiutano a osservare un meccanismo che di norma agisce senza essere notato.

Indice

Abstract	5
Nota	6
Introduzione	7
PARTE PRIMA — Il meccanismo	11
1 Valutare è assegnare valore	12
2 Quando la valutazione diventa ricorsiva.....	17
3 A che serve il giudizio	20
4 Il giudizio presunto	24
5 Essere valutati: da dove viene il giudizio presunto	27
6 L'osservatore che ci portiamo dentro	32
PARTE SECONDA — I due versanti	36
7 Giudicare è esporsi	37
8 Esprimere un giudizio ci cambia	43
9 Un meccanismo tarato su un mondo che non esiste più	49
PARTE TERZA — Che cosa farsene	53
10 Perché i rimedi intuitivi peggiorano le cose.....	54
11 Il principio della ricalibrazione	59
12 Due domande fondamentali	65
13 Il decadimento della ricalibrazione	70
14 Quando interrompere l'osservazione	73
Congedo	77
Appendice I — Riferimenti.....	79
Appendice II — Ciò che il modello afferma.....	85
Appendice III — Domande per approfondire	89
Appendice IV — Glossario.....	92

«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

Abstract

Psicologia del giudicare, di Bruno Cancellieri, scritto in collaborazione con ChatGPT e Claude.ai, propone un modello del giudizio costruito attorno alla sua ricorsività: si valuta qualcuno o qualcosa, e quella valutazione può a sua volta essere valutata.

La tesi centrale riguarda la rappresentazione che ciascuno si fa del giudizio altrui — il giudizio presunto — e sostiene che venga costruita prevalentemente a partire da come vediamo noi stessi, mentre il riscontro proveniente dagli altri entra con un peso ridotto e variabile.

Due parametri indipendenti ne governano la costruzione e il mantenimento: la presupposizione, cioè quanto la stima sia già fissata prima di guardare, e lo sconto, cioè quanto il riscontro che la contraddice venga svalutato. Ciascuno può essere alto o basso, e le quattro combinazioni corrispondono ad altrettanti profili: (1) l'ansia sociale, dove entrambi sono alti; (2) il narcisismo, dove è alto soltanto lo sconto; (3) un'immagine di sé instabile, dove è alta soltanto la presupposizione e il senso di come si è visti oscilla a ogni riscontro; e (4) il funzionamento meglio calibrato, dove entrambi sono bassi.

Il saggio segue poi il versante attivo: esprimere un giudizio espone chi lo esprime, e il giudizio adattato all'interlocutore tende a diventare sincero. Il meccanismo, in sé, non è difettoso — rende possibili la fiducia, la cooperazione e la reputazione, come pure la competizione e il conflitto — ma è tarato per un ambiente in cui chi giudicava decideva, e oggi reagisce anche a giudizi che non avranno conseguenze.

La parte finale mostra perché i rimedi spontanei, dal controllarsi al cercare conferme, tendano ad alimentare il meccanismo anziché correggerlo, e propone un criterio per valutare qualunque intervento. Ne derivano due domande da tenere pronte: «Questa persona può cambiare qualcosa nella mia vita?» e «Che cosa penserei, se il mio giudizio non fosse osservabile da nessuno?» — la prima per il versante passivo, la seconda per quello attivo. Non impediscono al sistema di reagire: rendono osservabile un meccanismo che opera al riparo dalla propria ispezione.

Il saggio non rivendica originalità teorica: l'architettura esiste già nella clinica dell'ansia sociale e nei modelli di elaborazione predittiva. Il contributo dichiarato è la generalizzazione dal patologico al funzionamento ordinario e il collegamento tra il versante passivo e quello attivo.

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 trasformare quella stima in un verdetto che influenza una relazione sociale. Quando l'oggetto del giudizio è una persona, il verdetto influenza il modo in cui la tratteremo o l'aspettativa di come essa ci tratterà; 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 formuliamo 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 soprattutto ciò che esso stesso ha prodotto.

In forma sintetica: il sistema esegue un'elaborazione ricorsiva su un input non osservato ma inferito, 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 e dalle precedenti esperienze con gli altri in generale.

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 mentale 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 ciò che determina quando il giudizio degli altri diventa realmente importante. Nei lavori precedenti era formulato in termini di peso sociale dell'osservatore e probabilità di future interazioni. In questo saggio viene ridefinito come il potere che l'altro ha su di noi. 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 è un esempio evidente. La probabilità di interazione non basta a spiegare questa asimmetria; il potere 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.

Il dominio del modello

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

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 di questo saggio.

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.

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 adattiamo un giudizio a chi ci ascolta e poi finiamo per crederci davvero. 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.

Quattro appendici raccolgono i riferimenti, ciò che il modello afferma, alcune domande da porsi davanti a un giudizio già formato, e i termini usati in senso tecnico.

Due domande fondamentali

Le pagine che seguono convergono infine verso due domande fondamentali.

- Questa persona può cambiare qualcosa nella mia vita?
- Che cosa penserei, se il mio giudizio non fosse osservabile da nessuno?

Sono domande che chiunque può porsi in pochi secondi, davanti a un giudizio ricevuto o mentre ne sta formulando uno. Il saggio serve a spiegare perché valga la pena porsele, e che cosa ci si può ragionevolmente aspettare dalla risposta.

A queste due domande se ne aggiungono altre, raccolte nell'appendice *Domande per approfondire*: non sono strumenti da tenere a portata di mano nel momento in cui il giudizio si attiva, ma ausili da consultare a mente fredda, quando resta da decidere che cosa fare di un giudizio già formato.

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 (positivo o negativo).

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 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, il valore è determinato dai nostri bisogni e dai nostri desideri.

Questi concetti non verranno ridefiniti qui. Sono stati discussi in modo esteso nel mio saggio *Psicologia dei bisogni*, al quale questo lavoro rimanda. Basti considerare 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 irrilevante o perfino repellente.

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

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

Valutare e giudicare

Come anticipato nell'introduzione, 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 diventa verdetto e che influenza il rapporto con ciò che è stato giudicato. Due elementi, quindi, e conviene prenderli uno alla volta.

Il primo è il verdetto. Un giudizio non è un punto su una scala graduata: 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 *praticamente* 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 diventa verdetto

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.

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 il passaggio dalla stima al verdetto. 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 sulla base di pochissimi elementi: non serve conoscere qualcuno, basta un comportamento osservato una volta. È il motivo per cui «non ho elementi per giudicare» è quasi sempre falso. Non descrive un giudizio assente, ma un giudizio formato su poco — e che chi lo dice sia in buona fede fa parte del fenomeno, invece di smentirlo.

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. Diventa un'attribuzione disposizionale. Può accadere deliberatamente, ma accade anche senza intenzione 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.

Che cosa questo non autorizza

Una conclusione di questo tipo può essere 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* sarebbe 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 esprimerlo 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.

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

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 sistemica.

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'anonimato. 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. 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. 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 se sembrerà a disagio, ma se si vedrà che sta cercando di non sembrarlo.

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. Perché quella stima, in larga misura, non viene dall'osservazione degli altri.

Viene da noi.

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.

È la stessa operazione descritta nel primo capitolo, con i ruoli scambiati. Là il valore era ciò che una cosa vale per chi la valuta, secondo i suoi bisogni e desideri; qui l'oggetto valutato siamo noi, e il criterio sta nei bisogni di chi ci valuta.

Ne segue che il valore di una persona non è una quantità unica, e non è una sua proprietà. È relativo a chi valuta e a ciò che gli serve: si può valere molto per qualcuno e poco per qualcun altro senza che nessuno dei due si sbagli, e senza che la persona sia cambiata.

Il sistema però non lo presenta così. Il giudizio presunto arriva come un verdetto unico e globale — «valgo poco» — e non come la stima di un valutatore particolare in vista di ciò che a lui serve.

E non siamo soltanto valutati. Valutiamo a nostra volta, e anche questo entra nel conto: quanto valgano i nostri giudizi, se siamo persone di cui convenga chiedere il parere o da cui convenga imparare, è a sua volta oggetto di valutazione altrui. Chi giudica non sta fuori dal mercato in cui è giudicato — è la ragione per cui la seconda parte di questo saggio dovrà occuparsi anche del versante attivo.

Essere scelti

Molti fenomeni che sembrano distinti si riconducono a questo stesso meccanismo. La cooperazione, infatti, è scegliere qualcuno con cui fare qualcosa insieme; l'amicizia, scegliersi reciprocamente come interlocutori privilegiati; la selezione del personale, preferire un candidato a un altro.

Ancora più evidente è la scelta di un partner affettivo, dove la reciprocità è dichiarata. Sotto nomi diversi ricorre insomma sempre la stessa operazione: qualcuno sceglie, e qualcuno viene scelto.

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 è quindi la via principale attraverso cui il giudizio produce conseguenze. Non l'unica: chi ci giudica può anche aiutarci od ostacolarci, premiarci o punirci, parlare di noi ad altri. Ma è quella che ricorre più spesso, ed è intorno a essa che il sistema si è plausibilmente formato.

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.

Quanto pesa un giudizio

Questa conclusione, però, sarebbe ancora troppo generale. Se il giudizio servisse soltanto a determinare il valore sociale, qualunque giudizio dovrebbe avere più o meno la stessa importanza — e l'esperienza mostra che non è così: lo stesso commento può lasciarci del tutto indifferenti oppure preoccuparci per giorni, a seconda della persona che lo esprime. La differenza non sta nel fatto che quella persona ci piaccia o ci dispiaccia, ma nel 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 che chi lo formula ha su di noi: la misura in cui ciò che quella persona farà, o non farà, può cambiare qualcosa nella nostra vita — sceglierci o scartarci, aiutarci o ostacolarci, premiarci o punirci, parlare di noi ad altri positivamente o negativamente.

Quel potere non crea l'effetto del giudizio: ne stabilisce l'intensità. Un giudizio ne produce comunque, anche quando viene da chi non può cambiare nulla della nostra vita — ma quanto pesi dipende da lì.

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

Perché il potere su di noi 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 su di noi sì.

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 che chi lo formula ha su di noi, allora davanti a un giudizio che ci turba esiste una domanda verificabile:

Questa persona può cambiare qualcosa nella mia vita?

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 lo produce inconsapevolmente e automaticamente.

Perché il sistema non compia l'accertamento è una questione che potremo affrontare soltanto più avanti.

Verso il giudizio presunto

Abbiamo ora tutti gli elementi per affrontare il problema successivo. Le nostre valutazioni vengono modificate perché il giudizio degli altri può influire sulle possibilità di essere scelti e/o di influenzare la nostra vita; ma per adattare il comportamento occorre 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 governa 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 che chi la osserva ha su di noi. Se il giudizio altrui può influire sulla nostra vita, 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, *Il giudizio presunto*, 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: il giudizio reale, cioè ciò che gli altri pensano effettivamente di noi, e l'autovalutazione, cioè ciò che noi pensiamo di noi stessi. Nel comportamento quotidiano, però, ne interviene una terza.

Possiamo considerarci competenti e tuttavia essere convinti che gli altri ci sottovalutino, oppure avere una bassa opinione di noi stessi e credere nello stesso tempo di essere molto stimati. Possiamo essere realmente apprezzati senza immaginarlo, o sentirci ammirati mentre gli altri ci giudicano con freddezza.

Nessuna di queste situazioni è descrivibile con il solo giudizio reale e la sola autovalutazione. Serve una terza rappresentazione: il modo in cui crediamo di essere valutati. Ed è questa a orientare 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, resteremmo probabilmente in silenzio. Nella quasi totalità dei casi, però, non possediamo nessuna delle due certezze: disponiamo soltanto di una previsione. Ed 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, e quando lo fanno possono essere sinceri oppure no, conoscere solo una parte di noi, o 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.

Il giudizio presunto non coincide con quello reale

Il giudizio presunto va distinto da quello 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 sul giudizio presunto, non su quello reale.

Ne segue che modificare il giudizio degli altri non basta a modificare il comportamento. Se cambia il giudizio reale ma il giudizio presunto resta invariato, il comportamento tende a restare lo stesso — una conseguenza che diventerà decisiva più avanti.

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, confrontare la sua risposta con il giudizio espresso dagli altri, e confrontare entrambe le valutazioni con l'autovalutazione della persona stessa.

Le tre grandezze coincidono solo in parte, ed è 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: da dove viene il giudizio presunto

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. Il 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 presunto

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.

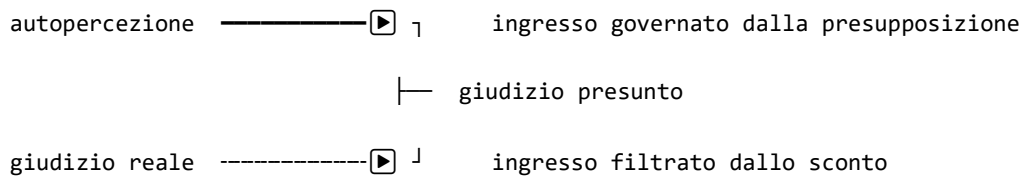
Le due fonti del giudizio presunto

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 quindi che il giudizio reale resti fuori dal sistema. È che vi entra con un peso ridotto, e variabile — e per dire quanto ridotto conviene guardare da dove arriva ciò che il sistema usa.

Il giudizio presunto non nasce da una sola fonte. 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.

Conviene 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 fonti, e da esso dipendono le due classi di conseguenze descritte nel capitolo precedente, il comportamento e i criteri con cui giudichiamo.

Le due fonti sono l'autopercezione e il ritorno proveniente dagli altri, e la costruzione del giudizio presunto dipende dal peso relativo attribuito a ciascuna. Ne consegue che le differenze individuali possono avere due origini distinte: una persona può costruire il giudizio presunto quasi soltanto 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 e hanno cause differenti.

Due parametri

Per descrivere questi due processi utilizzeremo due parametri.

Il primo sarà chiamato presupposizione: indica quanto del giudizio presunto sia già stabilito prima di guardare, cioè determinato dall'autopercezione anziché dalle informazioni 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 presupposizione 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 presupposizione 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. 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 combinazioni

Se consideriamo insieme presupposizione e sconto otteniamo quattro combinazioni teoricamente possibili.

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

Una presupposizione 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 presupposizione 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 presupposizione 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 combinazioni 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 presupposizione e sconto risultassero strettamente correlati nella popolazione — se cioè le due combinazioni 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 presupposizione e sconto modifica anche il modo di interpretare il cambiamento.

Se il problema consiste soprattutto nella presupposizione, 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.

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 si osserva nel gioco del dittatore richiamato poco sopra, e che gli esperimenti sull'anonimato confermano 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.

Un'euristica, non un sostituto dell'osservatore esterno

Resta da stabilire di che natura sia questa attenuazione.

Il sistema si comporta come se la reputazione fosse in gioco anche quando non lo è. 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.

Che cosa è naturale e che cosa appreso nell'interiorizzazione del giudizio altrui

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.

La parte appresa 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.

Le due componenti coesistono, e non sono in concorrenza. La prima spiega perché il meccanismo esista in tutti; la seconda 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.

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, elogliamo 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.

Quando la condanna sostituisce il dare

Un gruppo di ricerche di Jillian Jordan e David Rand (2019) mostra il meccanismo in una forma particolarmente netta.

Gli esperimenti si svolgono in condizioni anonime e non ripetute, nelle quali nessuna reputazione può essere costruita. In alcune versioni il partecipante disponeva di un modo diretto per mostrarsi affidabile e altruista — cedere una parte del proprio denaro a un terzo; in altre versioni quella possibilità non era prevista.

Dove non era prevista, l'indignazione verso chi si era comportato in modo egoistico risultava più forte.

Le due condotte si sostituiscono a vicenda, ed è la sostituzione a rivelare che cosa hanno in comune: dare e condannare dicono agli altri la stessa cosa su chi le compie. Chiuso un canale, resta l'altro.

La condanna non serve quindi soltanto a sanzionare un comportamento. Serve anche a comunicare qualcosa su chi condanna — che è la tesi di questo capitolo, qui osservata in laboratorio anziché argomentata.

Va aggiunto, perché il risultato non prometta più di quanto porti, che l'anonimato di questi esperimenti è procedurale e non fenomenologico: lo sperimentatore resta un osservatore possibile, e quanto i partecipanti credano davvero di non essere osservati non è accertabile direttamente.

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.

Il patto che nessuno stipula

C'è una conseguenza di quanto precede che il modello prevede, e che ciascuno riconosce pur non avendola mai formulata.

Se esprimere un giudizio espone chi lo esprime, allora due persone che si trovano l'una davanti all'altra hanno entrambe più da perdere che da guadagnare a giudicarsi apertamente. Ne segue una reticenza reciproca: io non dico ciò che penso di te, e tu non dici ciò che pensi di me. Non è un accordo — nessuno lo stipula, nessuno lo ricorda, e chiamarlo patto è una metafora. È un equilibrio: regge perché conviene a entrambi, e si rompe nel momento in cui a uno dei due smette di convenire.

Erving Goffman ha descritto questa struttura con il nome di *face-work*. Ciascuno, nell'interazione, sostiene una certa immagine di sé; gli altri la accettano, e in cambio ottengono che venga accettata la propria. Goffman chiama questa intesa *working consensus*, e insiste su un punto che il modello ritrova: non viene negoziata, ed è precisamente per questo che è solida. Penelope Brown e Stephen Levinson ne hanno poi fatto la base della teoria della cortesia, dove gran parte delle forme linguistiche che usiamo si spiega come protezione reciproca dall'esposizione.

Il modello aggiunge una previsione. Se la reticenza dipende dall'esposizione, dovrebbe allentarsi dove l'esposizione cala: nell'anonimato, nelle relazioni fortemente asimmetriche, e quando l'oggetto del giudizio è un terzo assente. È ciò che si osserva. Si parla molto più liberamente di chi non è presente, e chi ha potere si concede giudizi che chi non ne ha tiene per sé.

Il criterio che non si adotta

Il principio vale anche in negativo, e il caso più visibile è quello dei costumi condivisi — mode, gusti, modi di parlare, posizioni che in un certo momento è d'obbligo avere. Un costume, in fondo, è un criterio reso visibile dall'uso.

Se un criterio espresso dice qualcosa di chi lo esprime, allora anche un criterio diffuso che *non* si adotta dice qualcosa. Chi non segue ciò che gli altri seguono — una moda, un gusto, un modo di parlare, una posizione che in quel momento è d'obbligo — non viene letto come indifferente. Viene letto come uno che ha giudicato, e giudicato male, chi lo segue. L'astensione non è percepita come assenza di giudizio, coerentemente con quanto il primo capitolo ha stabilito: decidere che qualcosa non merita attenzione è già un giudizio.

Il fenomeno è stato misurato. Julia Minson e Benoît Monin hanno mostrato che i mangiatori di carne valutano i vegetariani in modo tanto più negativo quanto più viene resa saliente l'aspettativa di essere giudicati moralmente da loro. La svalutazione non colpisce la scelta alimentare: colpisce il giudizio che le si attribuisce. Gli autori la chiamano *do-gooder derogation*, svalutazione di chi fa la cosa giusta, e ne individuano la funzione — disinnescare in anticipo un rimprovero atteso.

Questo rende comprensibile un fatto altrimenti curioso: chi adotta un criterio più esigente di quello corrente viene sanzionato più di chi ne adotta uno più lasso, benché non abbia fatto niente a nessuno. Nel quadro del modello non è curioso affatto. Un criterio dichiarato valido misura anche chi non lo applica, e chi si sente misurato reagisce a un giudizio che nessuno ha espresso: il caso più puro di giudizio presunto che governa il comportamento.

Ne segue anche che la pressione a conformarsi non nasce soltanto dal desiderio di somigliare a qualcuno. Nasce dal costo di non farlo — che non è il costo di essere diversi, ma quello di essere creduti giudicanti.

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.

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 Esprimere un giudizio ci cambia

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.

Il caso delle mode

Il processo si osserva su larga scala nelle mode — intese in senso ampio: non soltanto l'abbigliamento, ma i gusti musicali, le letture, le posizioni che conviene avere, le parole che si usano e quelle che non si usano più.

Georg Simmel ne diede all'inizio del Novecento una descrizione che regge ancora: la moda vive della tensione fra due spinte opposte, imitare chi si vuole raggiungere e distinguersi da chi si è lasciato indietro. È una descrizione della dinamica collettiva. Il meccanismo individuale è quello di questo capitolo.

Chi si conforma a un costume diffuso non resta nella posizione di chi finge. L'adattamento all'ascoltatore modifica ciò che si finisce per credere, e l'ascoltatore, qui, è un pubblico diffuso e anonimo di cui si conoscono soltanto le aspettative medie. Ne segue che l'adesione a una moda non è quasi mai ipocrisia: chi trova bello ciò che in quel momento va trovato bello, lo trova bello davvero.

E se ne ricava anche perché il cambiamento di una moda risulti, a posteriori, incomprensibile a chi l'aveva seguita. Non abbiamo smesso di fingere. Abbiamo smesso di credere, insieme al pubblico che ci ascoltava.

Lo stesso difetto sui due versanti

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

Nel capitolo quinto 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 non osservato ma inferito.

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

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 sembrino 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.

Convergenza e divergenza

Da quanto precede discende qualcosa che riguarda i rapporti fra le persone, e non soltanto i giudizi di ciascuna.

Due persone che si trattano con una certa frequenza adattano i propri giudizi l'una all'altra, e per quanto visto in questo capitolo l'adattamento non resta una posa: diventa convinzione.

La convergenza dei giudizi non è quindi soltanto una condizione della cooperazione. Ne è anche un prodotto, e continua a prodursi finché la cooperazione dura.

Non è un effetto collaterale. Chi giudica come noi è prevedibile, e la prevedibilità è ciò che permette di impegnarsi prima di sapere come andrà a finire — la capacità che il capitolo terzo attribuiva al giudizio.

La divergenza, all'opposto, non viene letta come differenza. Il capitolo precedente ha stabilito che non adottare un criterio diffuso viene letto come un giudizio su chi lo adotta, e che chi si sente misurato reagisce a un giudizio che nessuno ha espresso. Ne segue che giudizi divergenti hanno un costo relazionale anche quando non c'è nulla da spartirsi: per produrre ostilità non serve un conflitto di interessi, basta la divergenza.

E la relazione funziona anche nel verso opposto. Adottare un criterio dell'avversario significherebbe convalidarlo; se è corretta l'estensione proposta poco sopra — il costo relazionale interviene prima che l'idea venga esaminata — prendere sul serio ciò che l'altro sostiene diventa costoso indipendentemente da quanto sia fondato. Il conflitto produce divergenza come la divergenza produce conflitto.

Ne discende una previsione controllabile. Fra chi coopera i giudizi dovrebbero convergere oltre quanto le informazioni condivise giustificano; fra chi è in conflitto dovrebbero divergere oltre quanto le informazioni giustificano. Non è la convergenza a essere prevista — per quella basterebbe che due persone dispongano degli stessi dati — ma il suo eccesso rispetto alle prove disponibili.

Il terreno è studiato da tempo, sotto nomi come polarizzazione di gruppo e ragionamento motivato, e queste pagine non ne hanno esaminato la letteratura. Quanto precede è una conseguenza del modello, non un contributo a quelle discussioni, ed è possibile che vi si trovi già, in forma migliore.

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 peso del giudizio.

Là avevamo stabilito che il peso di un giudizio dipende dal potere che chi lo formula ha su di noi, e ne avevamo tratto una domanda: questa persona può cambiare qualcosa nella mia vita? 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.

È il ruolo che in un sistema di previsione si chiama *predittore*: un segnale rapido da rilevare, che sta al posto di un esito lento a manifestarsi o difficile da misurare. Il giudizio altrui, per questo sistema, è un predittore 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 predittore 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 dell'altro su di noi?

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 che chi lo formula ha su di noi. 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 reale stabilisce quanto un giudizio conti davvero: determina le conseguenze, e su tempi lunghi orienta effettivamente il comportamento — dedichiamo più cura alla nostra immagine davanti a chi può cambiare qualcosa della nostra vita, e questo il sistema lo registra.

Il predittore 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 potere reale descrive quindi ciò a cui il sistema è tarato; il predittore 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.

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 — diventa saliente la distanza fra come si è e come si ritiene di dover essere, e il comportamento si sposta a ridurla: verso ciò che quella persona ritiene giusto, non verso ciò che è giusto. L'autofocalizzazione non rende migliori: rende più coerenti con se stessi.

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 un continuum lungo il 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.

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.

La presupposizione elevata descritta nel capitolo quinto e l'attenzione autofocalizzata descritta da Clark e Wells possono essere interpretate 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

Convieni 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 presupposizione, 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 presupposizione. 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 assicurazioni 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 presupposizione 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 presupposizione, 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 presupposizione: sottraggono al sistema l'informazione esterna e lo costringono ad alimentarsi ancora di più di sé. Chiedere rassicurazioni non tocca la presupposizione — 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

È il momento di dare un nome al sistema di cui abbiamo seguito il funzionamento. Nei miei lavori precedenti l'ho chiamato *supervisore sociale*; in queste pagine ho preferito descriverlo prima di nominarlo, perché un'etichetta introdotta troppo presto prende il posto della descrizione. Da qui in avanti il nome serve, perché la Parte Terza si occupa di come modificarlo.

Chiamiamo così il sistema che in queste pagine è stato descritto pezzo per pezzo: quello che costruisce il giudizio presunto attingendo soprattutto all'autopercezione, che continua a operare in forma attenuata quando nessuno ci osserva, e che fa arrivare alla coscienza i propri esiti — non il calcolo che li produce — sotto forma di spinte e di resistenze emotive. È 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 dividerla.

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 adatterò 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 nel capitolo quinto — presupposizione e sconto.

La prima condizione riguarda la presupposizione: 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 condizione 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 ricalibramenti 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 quinto abbiamo visto che la capacità di riconoscere quando la propria stima è accurata risulta legata alla qualità della relazione con la persona in questione.

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 reinterprete 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 di 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.

Resta da chiedersi perché le due smentite abbiano forme così diverse, e la risposta è già stata data due capitoli fa. Se esprimere un giudizio espone chi lo esprime, fra due persone che si trovano l'una davanti all'altra vige una reticenza reciproca: il giudizio favorevole non viene quasi mai dichiarato, e arriva sotto forma di cortesia. Ma la cortesia è precisamente ciò da cui il sistema si difende — «lo dice per gentilezza», «non vuole ferirmi» — sicché un'informazione positiva nasce già scontabile, perché la convenzione sociale ne rende ambigua la fonte.

L'umiliazione pubblica è invece una rottura di quella reticenza: qualcuno ha pagato il costo di esporsi per dire ciò che pensa, e per questo il segnale è netto e mal si presta a essere spiegato altrimenti. Detto in breve: nessuno ci dice chiaramente che va bene, mentre ce lo si dice chiaramente quando va male.

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

Un criterio, non un metodo

Il principio della ricalibrazione 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 correttivo che non produca un confronto fra una previsione del sistema e l'esperienza difficilmente potrà modificarne il funzionamento. Ogni intervento correttivo 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.

Non sono le due domande che il saggio propone al lettore, e di cui si occupa il capitolo successivo: quelle si rivolgono a se stessi davanti a un giudizio, queste a un metodo che si sta valutando.

- L'intervento aumenta la quantità di informazione esterna che raggiunge il supervisore sociale?
- L'intervento riduce la tendenza del supervisore a svalutare quell'informazione?

Convienne provarla su casi che il lettore ha già in mano. I tre rimedi del capitolo precedente sono altrettanti interventi, e la griglia vi riproduce i verdetti già raggiunti.

Riflettere di più non aggiunge informazione esterna — rielabora materiale interno — e non riduce lo sconto: risponde no a entrambe. Controllarsi fa peggio, perché sottrae l'informazione che ci sarebbe stata. Chiedere assicurazioni, invece, l'informazione esterna la fornisce davvero, e si ferma sulla seconda domanda: viene ricevuta e ridimensionata.

È il caso che mostra come vadano lette le due risposte insieme, ed è il tema del capoverso seguente.

Se la risposta a entrambe è negativa, è improbabile che il metodo produca una ricalibrazione stabile. Se sono positive entrambe, esiste una ragione teorica per aspettarsi un effetto. Se è positiva soltanto la prima, l'esito dipende da quanto è alto lo sconto: dove è alto, l'informazione arriva e non viene registrata, ed è precisamente ciò che accade con le assicurazioni.

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.

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 Due domande fondamentali

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

È il momento di formularle, e di sottoporle al criterio stabilito nel capitolo precedente.

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

Le domande raccolte nell'appendice *Domande per approfondire* hanno uno statuto diverso: sono ausili da consultare a mente fredda, e servono dopo, quando resta da decidere che cosa fare di un giudizio già formato.

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.

La stessa distinzione, applicata al materiale su cui questo saggio lavora, separa tre cose. Il giudizio espresso è un'osservazione: qualcuno dice qualcosa sul nostro conto, e lo si è sentito. Il giudizio reale — ciò che quella persona pensa davvero — è un'inferenza: non è osservabile, e non coincide necessariamente con quello espresso, che può essere reticente, di cortesia, ironico o falso. Il giudizio presunto è una previsione, e sta in un'altra testa: non in quella di chi ci giudica, ma nella nostra.

Confondere una previsione con un'osservazione significa attribuire a ciò che il nostro sistema ha prodotto il valore di un fatto accertato. Entrambe le domande che seguono servono a impedirlo.

La prima domanda

Questa persona può cambiare qualcosa nella mia vita?

La domanda nasce dal capitolo sul valore sociale. Se il peso di un giudizio dipende dal potere che chi lo formula ha su di noi, allora davanti a un giudizio che turba esiste un accertamento possibile: stabilire se quella persona possa cambiare qualcosa nella nostra vita.

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 scorretto presentarla come una tecnica capace di far cessare il disagio. Non lo fa, e il modello prevede che non possa farlo, almeno nell'immediato.

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.

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 se 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 nel saggio *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 con la stessa efficacia.

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.

Conviene 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 il disagio ricompare, viene spontaneo leggerlo come un fallimento personale.

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 ci si abitua alla categoria e non alla singola formulazione, allora sostituire uno strumento logorato con uno formulato meglio non serve: a essersi consumato non è ciò che lo strumento chiede, che resta valido, ma la capacità dell'attenzione di accorgersene — e quella non torna cambiando le parole, perché non erano le parole ad averla consumata.

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 il capitolo quinto ha descritto come presupposizione elevata.

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.

Su questo posso dire qualcosa di più diretto, e in prima persona.

Il modello cognitivo del panico più affermato si deve a David Clark — lo stesso autore che con Adrian Wells ha formulato il modello dell'ansia sociale più volte citato in queste pagine. Descrive l'attacco come un anello a retroazione: alcune sensazioni corporee ordinarie vengono interpretate come il segno di una catastrofe imminente, l'interpretazione aumenta l'attivazione, l'attivazione conferma l'interpretazione. Ne segue che l'anello si interrompe quando l'interpretazione cambia, ed è un esito documentato.

Ho avuto attacchi di panico, e sono cessati quando ho capito che cosa li alimentava: la paura, mai formulata, che gli altri si accorgessero dei giudizi che avevo su di loro e me li facessero pagare. È ciò che il capitolo sul giudicare come esposizione descrive, visto dal lato di chi teme di essere scoperto.

Due precisazioni, però, senza le quali questo racconto farebbe più danno che bene.

La prima è che non ci sono arrivato da solo, né leggendo. Ci sono volute una decina di sedute di psicoterapia. È coerente con quanto sostenuto poche righe sopra: l'anello si alimenta soprattutto dall'interno, e ciò che lo apre viene da fuori. Non conosco un modo di arrivarci per introspezione.

Se un lettore che ha attacchi di panico non li vedesse cessare comprendendo questo, non ne concluda di aver capito male, né che quanto ho raccontato sia falso: un caso non prova nulla, e per

la stessa ragione non viene smentito da un altro caso. Può darsi che il suo panico nasca da altro; e può darsi che abbia capito benissimo, e che capire, da solo, non basti. A me non è bastato: quella comprensione è arrivata nel corso di una psicoterapia, non al posto di una psicoterapia.

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 è il prodotto di un sistema che opera in modo ricorsivo su un input non osservato ma inferito, e costruito prevalentemente a partire da come vediamo noi stessi.

Il peso attribuito a un giudizio non dipende dal giudizio in sé, ma dal potere che chi lo formula ha su di noi — 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 i giudizi che esprimiamo. E i giudizi che abbiamo adattato a chi ci ascoltava finiscono per sembrarci nostri da sempre.

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

Questo elenco raccoglie i lavori sui quali poggiano le affermazioni empiriche del saggio, in modo che il lettore possa verificarle — e, dove lo ritenga, contestarle.

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.

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.

E. Goffman, «On Face-Work: An Analysis of Ritual Elements in Social Interaction», *Psychiatry*, 18, 1955, pp. 213-231 — il working consensus.

P. Brown e S. C. Levinson, *Politeness: Some Universals in Language Usage*, Cambridge University Press, 1987 — la protezione reciproca della faccia.

J. A. Minson e B. Monin, «Do-Gooder Derogation: Disparaging Morally Motivated Minorities to Defuse Anticipated Reproach», *Social Psychological and Personality Science*, 3, 2, 2012 — la svalutazione di chi adotta un criterio più esigente.

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.

G. Simmel, «Fashion», *International Quarterly*, 10, 1904 — imitazione e distinzione.

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 — il cosiddetto effetto watching-eyes, secondo cui semplici immagini di occhi aumenterebbero i comportamenti cooperativi. Sarebbe l'esperimento naturale per un modello come quello di queste pagine, e il modello non vi si appoggia: le meta-analisi qui sotto non lo confermano.

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.

D. M. Clark, «A Cognitive Approach to Panic», *Behaviour Research and Therapy*, 24, 4, 1986, pp. 461-470.

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. Indicava nell'effetto *watching-eyes* la previsione più caratteristica del modello; le meta-analisi successive non l'hanno sostenuta, e queste pagine non la riprendono.

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 proviene la distinzione fra osservazioni, inferenze e previsioni, con la sua applicazione al giudizio espresso, reale e presunto.

Un precedente non adottato

I. Kant, *Critica del giudizio* (*Kritik der Urteilskraft*), 1790.

Quando ho avuto l'idea di questo saggio mi sono chiesto se non stessi reinventando una ruota già costruita da Kant. Sono andato a vedere. La risposta è no, e la riporto perché la domanda è legittima e altri potrebbero porsela.

La *Critica del giudizio* riguarda la facoltà di giudizio, e si occupa del bello, del sublime e della finalità in natura. Delle conseguenze relazionali del giudicare non dice nulla. Vi si trova un'osservazione che regge ancora: chi dice «questo è bello» non riferisce una preferenza privata, pretende l'assenso altrui pur non potendo esibire nulla che lo imponga. È il precedente più illustre del criterio di demarcazione che questo saggio ha considerato e scartato.

Devo però aggiungere il mio giudizio, che è severo. La distinzione fra «mi piace» e «è bello» era nuova nel 1790 ed è oggi una banalità — che è il destino ordinario delle idee riuscite, non un demerito. Il resto mi è parso un esercizio analitico arbitrario e complicato oltre il necessario, costruito per tenere insieme un sistema più che per capire come le persone giudicano. Da quelle pagine non ho ricavato nulla. È un'impressione di lettura, non una tesi di storia della filosofia, e la dichiaro come tale.

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.

Appendice II — Ciò che il modello afferma

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.

Le previsioni sono ordinate per rischio decrescente: dalla più esposta, la cui caduta comprometterebbe l'impianto, a quelle la cui caduta richiederebbe solo 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.

I due parametri sono davvero due

Presupposizione 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 miste da verificare.

Le due combinazioni non ancora osservate

Presupposizione alta e sconto basso dovrebbero produrre un'immagine di sé instabile: il senso di come si è visti oscilla a ogni riscontro esterno.

Presupposizione 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 combinazioni sono state formulate prima di consultare la letteratura, proprio per non adattare ai risultati.

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.

Il peso del giudizio dipende dal potere di chi lo formula

Il peso attribuito a un giudizio dipende dal potere che chi lo formula ha su di noi, 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 che un osservatore ha sul soggetto mentre si tiene costante la frequenza di interazione, autocensura, conformismo e attivazione emotiva dovrebbero variare in modo prevedibile.

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.

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.

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.

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.

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 fra le quattro combinazioni

Il modello sostiene che la rappresentazione negativa del giudizio altrui sia in larga parte inferita anziché osservata. Una tradizione di ricerca avrebbe potuto smentirlo — il realismo depressivo, secondo cui in certe condizioni depressive alcune valutazioni risulterebbero più accurate anziché più distorte — ma l'effetto non ha retto: una meta-analisi su settantacinque studi gli attribuisce una grandezza trascurabile, e una replica recente non lo riproduce.

Il dato pertinente va anzi nella direzione opposta: sintomi depressivi e bassa autostima distorcono le metapercezioni in negativo, cioè chi ne è affetto crede di essere visto peggio di come è visto. È ciò che il modello chiama presupposizione elevata, e la depressione occupa quindi la stessa combinazione dell'ansia sociale: non richiede di aggiungere un parametro. Il che non dimostra che il meccanismo sia identico — mostra che i due quadri condividono i valori dei due parametri.

Il meccanismo fuori dall'Occidente

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.

Convergenza e divergenza dei giudizi

Fra chi coopera i giudizi dovrebbero convergere oltre quanto le informazioni condivise giustificano; fra chi è in conflitto divergere oltre quanto le informazioni giustificano.

La previsione non riguarda la convergenza in sé, che si spiegherebbe con la condivisione dei dati, ma il suo eccesso rispetto alle prove disponibili.

La selezione preventiva delle idee

Il costo sociale atteso dall'essere associati a un'idea interviene prima della sua valutazione, e riduce la probabilità che venga presa in considerazione, indipendentemente dal suo contenuto.

È l'estensione proposta nel capitolo sull'adattamento all'ascoltatore, ed è la meno sostenuta fra quelle avanzate in queste pagine: nasce dal modello per analogia con ciò che accade ai giudizi espressi, non da un risultato.

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.

Appendice III — Domande per approfondire

Le due domande del capitolo dodicesimo sono inneschi: funzionano se agganciate sempre allo stesso segnale corporeo — la stretta allo stomaco, l'esitazione prima di parlare — nel momento in cui il sistema si attiva.

Le domande raccolte qui hanno uno statuto diverso. Sono ausili deliberativi: si usano a mente fredda, davanti a una decisione da prendere — esprimere un giudizio o tacerlo, come esprimerlo, provare a verificarne la validità, cambiarlo, ridurne il peso. Non vanno ancorate a nulla, e non pretendono di intervenire sulla reazione: arrivano dopo, quando la reazione c'è già stata e resta da decidere che cosa farne.

Conviene però precisare in che senso approfondiscono, perché il capitolo decimo ha stabilito che riflettere di più, da solo, non produce alcun cambiamento: la riflessione rielabora materiale interno, e in termini dei due parametri alza la presupposizione anziché abbassarla.

L'approfondimento proposto qui è di un altro tipo, nel capitolo dodicesimo, alla sezione *Se una previsione continua a tornare*. Non consiste nel tornare su un giudizio finché non convince, ma nel renderne visibile la costruzione: quali fatti osservabili lo hanno originato, quali inferenze vi sono state aggiunte, che cosa potrebbe smentirlo. Un giudizio di cui si intravede la costruzione è già meno simile a un fatto. Se invece l'uso di queste domande si riduce a ripensare più a lungo alla stessa cosa, stanno producendo l'effetto che il saggio sconsiglia, e conviene smettere.

Non vanno nemmeno adottate tutte. Dieci domande usate ogni giorno smettono in fretta di dire qualcosa: il decadimento descritto nel capitolo tredicesimo vale anche per loro, e a maggior ragione. Questa appendice è un repertorio da consultare quando serve, non uno strumento da tenere in funzione.

Ogni domanda deriva da un punto preciso del saggio, indicato di volta in volta. L'indicazione non è un ornamento: separata dal capitolo che la giustifica, ciascuna di queste domande diventa una massima di buon senso, e il criterio per usarla — con i suoi limiti — sta là.

Che cosa si ha in mano

Il giudizio che mi occupa è stato espresso, o l'ho previsto io?

Dal capitolo dodicesimo, che distingue il giudizio espresso, il giudizio reale e il giudizio presunto. Una parte delle decisioni prese «in risposta a un giudizio» risponde in realtà a una previsione: nessuno ha detto nulla. Stabilirlo per primo cambia il valore di tutte le domande successive, perché su un giudizio espresso si può ragionare come su un fatto, mentre su un giudizio presunto si sta ragionando su un prodotto del proprio sistema.

Che cosa ho osservato, e che cosa ho aggiunto?

Stessa origine: la distinzione fra osservazioni, inferenze e previsioni, applicata questa volta al proprio verdetto. «Mi ha salutato rapidamente» e «non mi inviterà più» al momento sembrano la stessa cosa; una decisione costruita sulla prima e una costruita sulla seconda non hanno la stessa base. La domanda non chiede di rinunciare alle inferenze — senza, la vita sociale sarebbe impossibile — ma di sapere quante se ne sono fatte.

Se esprimerlo, e come

Se lo esprimo, che cosa dice di me a chi ascolta?

Dal capitolo settimo. Ogni criterio reso pubblico è un'informazione su chi lo propone, e da quel momento gli è applicabile. La domanda non suggerisce di tacere: chiede di mettere nel conto il costo del segnale, che c'è sempre, anche quando il giudizio è fondato.

Chi mi ascolta ha potere su di me?

È la prima domanda del saggio, girata sul versante attivo. Il costo di un giudizio espresso non dipende dall'ampiezza dell'uditorio ma dal potere di chi ne fa parte: lo stesso giudizio può essere gratuito in una sede e costoso in un'altra. Anche qui la risposta può benissimo essere sì — e allora la reticenza non è viltà: è l'equilibrio descritto ne *Il patto che nessuno stipula*, visto dal proprio lato.

Il mio silenzio verrà letto come un giudizio?

Dal capitolo settimo, sezione *Il criterio che non si adotta*. L'astensione non viene percepita come assenza di giudizio: chi non segue ciò che gli altri seguono, o tace dove tutti si pronunciano, viene letto come uno che ha giudicato. La scelta reale non è quindi fra esprimersi e non comunicare, ma fra due comunicazioni diverse — e conviene stimare come verrà letta la seconda prima di preferirla per prudenza.

Quello che sto per esprimere è il giudizio che ho, o quello che conviene avere qui?

Dal capitolo ottavo. La domanda non chiede se l'adattamento avverrà: il capitolo sostiene che tende ad avvenire comunque, e senza lasciare traccia. Chiede un accertamento sul divario fra il giudizio che si ha e quello che si sta per esprimere, perché questo è l'unico momento in cui il divario è ancora visibile. Se un divario c'è, la decisione cambia natura: non è più soltanto se esprimersi, ma se si accetta che la versione conveniente, ripetuta, diventi la propria. Se non c'è, la domanda si chiude in un istante, come deve.

Se verificarlo, cambiarlo, ridurne il peso

Direi lo stesso davanti a chi la pensa diversamente?

È la seconda domanda del saggio nella sua forma di confronto fra situazioni: non un'ispezione, ma il paragone fra due comportamenti osservabili. Il capitolo dodicesimo ne dà anche il limite: il confronto conviene farlo su casi in cui la differenza è vistosa, perché sulle sfumature lo sconto ha sempre una spiegazione pronta.

La mia previsione può essere smentita da qualcosa?

Dal capitolo undicesimo. Se si vuole verificare la validità di un giudizio, la condizione non è pensarci di più: è formularlo prima, per iscritto, in una forma che l'esperienza possa contraddire. Una previsione vaga viene sempre riassorbita; una previsione annotata non è più riscrivibile a posteriori. Se non si è disposti a questo, la verifica non è ancora cominciata.

Quanto del mio attaccamento a questo giudizio è attaccamento a ciò che ho dichiarato?

Dai due capitoli centrali della seconda parte, presi insieme. Un giudizio dichiarato è un segnale già emesso: cambiarlo espone all'incoerenza, e il sistema lo sa prima di noi. Nella resistenza a cambiare un giudizio conviene quindi distinguere la parte epistemica — le ragioni per cui sembra ancora valido — dalla parte reputazionale, cioè il costo di smentirsi. Solo la prima riguarda la validità.

Ridurre l'importanza è un accertamento o una consolazione?

Dal capitolo decimo. Le rassicurazioni che il sistema svaluta possono anche essere autosomministrate: «non conta niente», detto per calmarsi, è informazione che arriva e non modifica nulla. L'alternativa è l'accertamento — il potere su di noi c'è o non c'è — con la funzione che il capitolo dodicesimo gli riconosce: contenere l'elaborazione successiva, non togliere il primo colpo. Ridurre l'importanza di un giudizio è una conclusione a cui si arriva; quando è un punto di partenza, è una consolazione.

Vale infine, anche per questa appendice, l'avvertenza del capitolo quattordicesimo. Approfondire, qui, non significa tornare sopra: queste domande servono a rendere osservabile un giudizio e a decidere che cosa farne, e quando la decisione è presa hanno esaurito la loro funzione. Se ci si accorge di riprenderle dopo, non si sta più approfondendo — si sta ruminando con materiale migliore. I criteri per interrompere sono quelli già dati, e non ammettono vie di mezzo.

Appendice IV — Glossario

Alcuni termini usati in questo saggio hanno un significato più stretto di quello corrente. Poiché la precisione di un modello dipende dalla stabilità del suo lessico, conviene definirli.

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.

Essere scelti

Stipulato. La via principale 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.

Non è l'unica via — chi giudica può anche ostacolare, punire o riferire ad altri — ma è quella intorno a cui il sistema si è formato. La competizione non costituisce un'eccezione: è competizione per essere scelti in condizioni di scarsità.

Giudizio

Stipulato, e in modo più stretto dell'uso corrente. Valutazione che diventa verdetto e che influenza il rapporto con la persona giudicata, o con altri giudicanti nel caso l'oggetto del giudizio sia una cosa.

Il verdetto 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

Da 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.

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.

Presupposizione

Stipulato. Uno dei due parametri che governano il giudizio presunto — l'altro è lo sconto. Misura quanto la stima di come gli altri ci valutano venga ricavata da come valutiamo noi stessi, anziché da ciò che nella situazione è osservabile.

Quando è alta, si dà per scontato che gli altri ci vedano come ci vediamo — nel bene come nel male — e non per distrazione: si guarda, e si trova ciò che ci si aspettava di trovare.

Riguarda come la rappresentazione viene costruita; lo sconto riguarda come viene mantenuta.

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. Uno dei due parametri che governano il giudizio presunto — l'altro è la presupposizione. Misura quanto il riscontro proveniente dagli altri venga ridimensionato, reinterpretato o ignorato quando lo contraddice.

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

Da 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.

Valore sociale

Stipulato. Quanto una persona risulta desiderabile come partner di interazione: alleato, amico, collaboratore, dipendente, datore di lavoro, modello da imitare.

Non è una proprietà della persona né una quantità unica: dipende dai bisogni di chi valuta, e la stessa persona può valere molto per uno e poco per un altro senza che nessuno dei due sbagli.

Riguarda entrambi i versanti. Contano ciò che si è per gli altri e ciò che valgono i propri giudizi, perché anche il modo in cui si giudica viene valutato.

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.