

# CHE IMPRESSIONE! MANAGEMENT ED ECONOMIA DELLA BELLA FIGURA

## Editoriale

DI VINCENZO PERRONE

[vincenzo.perrone@unibocconi.it](mailto:vincenzo.perrone@unibocconi.it)



A FINE NOVEMBRE DELL'ANNO APPENA TRASCORSO IL PROFESSOR MONTI, NELLE FRESCHE QUANTO SCOMODE VESTI DI NUOVO PRIMO MINISTRO ITALIANO NELLA TEMPESTA DELLA CRISI, ANTICIPÒ AI COLLEGHI MERKEL E SARKOZY QUALCHE NOTIZIA CIRCA LE MISURE DI RIGORE CHE AVREBBE DI LÌ A POCO VARATO PER CERCARE DI SALVARE L'ITALIA. LA CANCELLIERA TEDESCA REAGÌ A QUESTA ANTEPRIMA DEFINENDO IN PUBBLICO TALI MISURE "IMPRESSIIONANTI". IGNARI DEL FATTO CHE SI TRATTASSE FORSE DI UNA TRADUZIONE TROPPO LETTERALE DI UN AGGETTIVO INGLESE, CHE METTE PIÙ AMMIRAZIONE CHE PAURA IN QUELL'IMPRESSIONE, MOLTI POLITICI DEL BEL PAESE REAGIRONO MALE, CON INDIGNAZIONE MISTA A, PIÙ GIUSTIFICATA, PREOCCUPAZIONE; ASSAI PICCATI DI ESSERE STATI TENUTI ALL'OSCURO E INFORMATI PER SECONDI. SBAGLIARONO IN QUESTO MODO UNA SECONDA VOLTA.

Sì, perché quello che tutti si aspettavano dal nuovo premier italiano era proprio di cercare da subito di modificare l'impressione lasciata da chi lo aveva preceduto su governanti amici-concorrenti, su banchieri vicini e lontani, e soprattutto su quella nuova figura mitologica collettiva, metà Soros e metà Wall Street, sintesi transazionale di Erinini, Satiri e Parche, chiamata oggi con reverenziale terrore: *I Mercati*.

Cinquantadue anni dopo Erving Goffman (il suo fondamentale libro *The Presentation of Self in Everyday Life* è appunto del 1959) anche la triste scienza scopre il potere delle impressioni e corre giuliva a congiungersi anima e corpo alla cugina psicologia, più povera e piuttosto tristanzuola anch'essa. La vita sociale, sostiene l'autore canadese, è un teatro. Dove vengono messe in scena un numero infinito di rappresentazioni, in alcune delle quali ciascuno di noi è chiamato a recitare ruoli diversi e a cercare di strappare, con volontaria e addestrata maestria, un applauso convinto al pubblico che assiste. Chi si occupa di organizzazione e gestione aziendale conosce questo fenomeno come *impression management* oppure *self presentation* e lo intende in questo modo: "il frame teorico dell'impression management assume che una motivazione fondamentale degli esseri umani, dentro e fuori dalle organizzazioni, sia quella di essere visti dagli altri in modo favorevole e di evitare di essere visti in modo negativo".<sup>1</sup>

A volte per fare colpo non serve nemmeno impegnarsi in qualche particolare strategia comportamentale: basta per esempio l'altezza, come fanno certe mamme per le quali vale ancora quanto "mezza bellezza", e come credono fermamente i potenti amanti del tacco rialzato. Qualche anno fa due stimati colleghi, Tim Judge e Daniel Cable, hanno pubblicato un ricco articolo scientifico pieno di dati a sostegno di questa tesi, che non va quindi sbrigativamente ridicolizzata come infondata credenza popolare.<sup>2</sup> La loro meta-analisi di ben 44 articoli di ricerca empirica sull'argomento conferma che l'altezza spiega in modo significativo e al di là di quanto possano già fare altri fattori (uno per tutti l'intelligenza, che pure è stata trovata empiricamente correlata all'altezza...) il successo sul posto di lavoro, soprattutto in termini di carriera. A questa review della letteratura esistente aggiungono ben quattro diversi studi empirici condotti in proprio da loro che corroborano l'ipotesi che le persone più alte guadagnino di più. I processi che spiegano questo tipo di risultati hanno a che fare con il nostro discorso sull'impressione. I due studiosi americani sostengono infatti che alla base vi sia la stima sociale di cui le persone più alte godono, probabilmente fin dalla notte dei tempi, direbbe la sociobiologia, quando la prestanta fisica venne rapidamente associata a migliori possibilità di sopravvivenza per sé e per i vicini e cominciò a incutere rispetto. Se a questo si somma il fatto che anche l'autostima è maggiore nelle persone più alte, si comprende come possano beneficiarne la loro prestazione e il modo col quale questa viene giudicata dagli altri e ricompensata. Al punto da rendere le persone più alte, dati alla mano, più persuasive, più attraenti e più capaci di leadership.<sup>3</sup> E capaci appunto di performance mi-

## **Tutti si aspettavano che il nuovo premier modificasse l'impressione lasciata da chi lo aveva preceduto su quella nuova figura mitologica chiamata oggi I Mercati**

1. Rosenfeld P., Giacalone R.A., Riordan C.A., "Impression management", in Nicholson N. (editor), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior* (Blackwell Encyclopaedia of Management), Blackwell-Wiley, New York, 1998, p. 225.

2. Judge T.A., Cable D.M., "The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income: preliminary test of a theoretical model", *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n.3, 2004, pp. 428-441.

3. Tra l'evidenza anche aneddotica che Judge e Cable citano a questo proposito vi è per esempio il fatto che dal 1896 non sia mai stato eletto presidente degli Stati Uniti un cittadino di altezza inferiore alla media della popolazione di quel paese (che per i maschi dovrebbe essere intorno a m. 1,70). Questi e altri risultati di ricerca potrebbero indurre a un certo ottimismo circa il miglioramento ottenuto anche per questa via con l'ultimo avvicendamento al vertice del governo italiano.

4. Ci sono ben due edited book disponibili sull'argomento a cura di due tra gli autori che si sono distinti in questo campo. Il primo è del 1989: Giacalone R.A., Rosenfeld P. (editors), *Impression Management in the Organization*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey. Il secondo, pensato con un taglio più divulgativo, è del 1991, una raccolta di saggi a tema sempre a cura degli stessi autori: *Applied Impression Management: How Image-Making Affects Managerial Decisions*, Sage, Newbury Park.

5. Jones E.E., *Ingratiation*, Appleton-Century-Crofts, New York, 1964.

6. Ralston D.A., Elsass P.M., "Ingratiation and impression management in organization", in Giacalone R.A., Rosenfeld P. (editors), op. cit., 1989, pp. 235-249.

giori, anche se la relazione positiva esiste soprattutto quando la valutazione di questi risultati è soggettiva piuttosto che quando ci si affida a misure oggettive. Il che è un dettaglio piuttosto significativo sul quale varrà la pena riflettere.

Se bastano già alcuni tratti fisici per produrre un'impressione positiva su quanti ci circondano e potrebbero decidere della nostra carriera o della nostra elezione, ancora più efficaci sono le tattiche che gli individui mettono in atto per presentarsi al meglio e influenzare il giudizio che viene espresso su di loro. La ricerca in quest'area comincia a essere piuttosto cospicua<sup>4</sup> e decisamente interessante. L'insieme dei comportamenti volti a produrre una buona impressione su persone che riteniamo rilevanti per noi e/o a proteggere la nostra immagine, sempre nella relazione con queste ultime, è stato raccolto prevalentemente sotto l'etichetta di *ingratiatation strategies*.<sup>5</sup> Il termine inglese non è di semplice traduzione in italiano: si fa riferimento a quanto si mette in atto per, letteralmente, entrare nelle grazie di qualcuno importante per noi, per propiziarlo e fare in modo di accattivarsene la simpatia e la benevolenza. Si distinguono, all'interno di questa vasta categoria di comportamenti, almeno tre tipologie:<sup>6</sup> la valorizzazione dell'altro, la presentazione di sé e il conformismo nelle opinioni. Alla prima tipologia appartengono tutti quei comportamenti di tipo adulatorio, come fare i complimenti e sottolineare aspetti positivi nelle azioni e nei risultati conseguiti da chi si vuole impressionare (target). Nel secondo gruppo, invece, i comportamenti sono quelli che l'agente utilizza per mettere in buona luce sé stesso. Le strategie in questo caso possono prendere due direzioni apparentemente opposte: quella dell'autopromozione, da un lato, ovvero del sottolineare tutti quegli aspetti di sé che potrebbero piacere al target, l'essere sempre sorridenti e spiritosi o il prestarsi a fare dei continui favori. E, dall'altro, quella della falsa modestia e dell'*understatement*. L'ultima categoria, infine, è piuttosto ovvia trattandosi del

sostenere tesi e opinioni che si ritiene siano coerenti con i valori e le convinzioni del target. I meccanismi cognitivi che questi comportamenti attivano nel target e che ne guadagnano l'approvazione hanno a che fare con la reciprocità alla quale siamo socialmente portati, con il trovare l'agente simile a sé oltre che piacevole e con l'essere rafforzati e rassicurati nel proprio livello di autostima.

Ovviamente non si tratta di un'arte facile, quella di impressionare l'altro. Non bisogna strafare, perché in questo caso lo stesso comportamento avrebbe conseguenze opposte a quelle attese. Occorre

per questo conoscere bene la persona che si vuole influenzare e il contesto nel quale la relazione ha luogo: in poche parole, occorre una buona dose di intelligenza sociale per mettere in atto con successo questi meccanismi. Questo spiega anche perché da una iniziale connotazione negativa di questi comportamenti (assente, a dire il vero, nella impostazione originaria di Goffman), secondo la quale l'impression management serve machiavellamente a mettere in ombra le proprie debolezze, quando non le proprie malefatte, e a esercitare un'influenza indebita perché basata su un sostanziale inganno

## **L'insieme dei comportamenti volti a produrre una buona impressione su persone che riteniamo rilevanti per noi va sotto l'etichetta di *ingratiatation strategies***

o comunque sulla insincerità delle intenzioni, le scienze dell'organizzazione sono passate a considerare gli aspetti positivi di questa modalità di interazione sociale.<sup>7</sup> Si è visto, infatti, che attraverso il gioco delle impressioni reciproche non si promuovono solo disvalori ed egoistici interessi individuali, ma anche atteggiamenti cooperativi, stimoli alla partecipazione e al trasferimento di informazioni, reale interesse alle condizioni altrui con effetti positivi sul benessere degli individui, sulla coesione e creatività dei gruppi e sulla produttività delle imprese.

Sappiamo anche che gli individui perseguono strategie di presentazione del sé al fine di bene impressionare gli altri e/o di affermare una certa immagine di sé, anche di tipo indiretto. O attraverso l'utilizzo di oggetti simbolici, come capi di abbigliamento particolari (si pensi, per esempio, ai messaggi veicolati dalle divise dei militari piuttosto che dalle flanelle gessate sopra vistose bretelle rosse dei troppi Gordon Gekko de' noantri) o gli oggetti scelti per arredare il proprio ufficio.<sup>8</sup> Oppure evidenziando l'associazione con persone o istituzioni che potrebbero essere tenute in alta considerazione dal target che si vuole influenzare. In altri termini, si utilizzerebbe il proprio capitale sociale o la propria appartenenza ad associazioni di valore e spesso elitarie (come la Trilaterale, il club di cervelloni noto come Mensa, piuttosto che l'Aspen Institute o la Banca d'Italia) per impressionare gli altri nel modo voluto e guadagnarne il supporto e la benevolenza. In ogni caso, una certa maestria nell'arte di influenzare l'opinione che gli altri si fanno di noi ha conseguenze importanti lungo tutto il ciclo di vita degli individui all'interno delle organizzazioni. Si comincia già dal colloquio di selezione, dove i meccanismi di conquista della simpatia altrui che abbiamo tratteggiato possono valere l'assunzione da parte della persona in cerca di lavoro che sa come valorizzarsi o la capacità del selezionatore di attrarre il candidato di talento conteso da più imprese. Ci sono risultati di ricerca interessanti che dicono che le strategie di presentazione di sé possono fare la differenza fin dalla costruzione del proprio *curriculum*. In un esperimento, per esempio, si sono forniti ai valutatori *curricula* contenenti informazioni sull'educazione del candidato, sulla sua esperienza di lavoro e anche frasi studiate per impressionare il ricevente (come affermazioni piuttosto eclatanti sulle proprie capacità, complimenti all'azienda e dimostrazioni della consonanza dei propri valori con quelli dell'organizzazione target). Si è visto che quest'ultimo tipo di informazioni aveva il potere di stimolare una valutazione favorevole delle capacità di relazione interpersonale del candidato e del suo livello di fiducia in sé stesso.<sup>9</sup> Ma c'è anche evidenza del fatto che le tattiche di impression management hanno un effetto positivo per chi le mette in pratica efficacemente durante i processi di valutazione della prestazione.<sup>10</sup> Processi critici perché da essi dipendono carriera e remunerazione. Ebbene, anche in queste circostanze i capi valutatori non sono insensibili all'impressione che lascia su di loro il collega, e lo studio al quale facciamo riferimento suggerisce che sono a questo proposito più efficaci le tattiche orientate a adulare il valutatore piuttosto che quelle con le quali il valutato si autopromuove. Le prime avrebbero l'effetto di stimolare nel valutatore simpatia e l'idea di essere simile al valutato. Questi due effetti positivi nella relazione tra i due soggetti porterebbe poi a valutazioni delle prestazioni, a parità di altre condizioni, più elevate. Effetti simili non sono stati misurati solo all'interno delle organizzazioni e nelle relazioni tra capi e collaboratori. Comportamenti simili a quelli che stiamo analizzando aiutano gli imprenditori capaci di metterli in pratica con successo a ottenere le risorse economiche necessarie per sostenere i propri progetti.<sup>11</sup> Così come è stato dimostrato che

7. Riordan C.A., "Images of Managerial Success", in Giacalone R.A., Rosenfeld P. (editors), op. cit., 1989, pp. 87-103.

8. Ornstein S., "Impression Management through Office Design", in Giacalone R.A., Rosenfeld P. (editors), op. cit., 1989, pp. 411-426.

9. Knouse S.B., "Impressions of the Resume: The effects of applicant education, experience, and impression management", *Journal of Business and Psychology*, vol. 9, n. 1, 1994, pp. 33-45.

10. Wayne S.J., Liden R.C., "Effects of Impression Management on Performance Ratings: A longitudinal study", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 1, 1995, pp. 232-260.

11. Zott C., Huy Q.N., "How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources", *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, n. 1, 2007, pp. 70-105.

12. Westphal J.D., Graebner M.E., "A Matter of Appearances: How corporate leaders manage the impressions of financial analysts about the conduct of their boards", *Academy of Management Journal*, vol. 53, n. 1, 2010, pp. 15-43.

13. Westphal J.D., Stern I., "Flattery Will Get You Everywhere (especially if you are a male Caucasian): How ingratiation, boardroom behavior, and demographic minority status affect additional board appointments at U.S. companies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 2, 2007, pp. 267-288; Westphal J.D., Stern I., "The Other Pathway to the Boardroom: Interpersonal influence behavior as a substitute for elite credentials and majority status in obtaining board appointments", *Administrative Science Quarterly*, n. 51, 2006, pp. 169-204.

## **L'impression management funziona, ma non si deve esagerare: migliora al margine, ma non agisce sulle cause di fondo dei problemi, rimuovendole**

eccellere in quest'arte aiuta i CEO delle imprese quotate a ottenere valutazioni più benevole persino da parte degli analisti finanziari.<sup>12</sup> Infine, Westphal e Stern hanno pubblicato, su due tra le più importanti riviste scientifiche di management, due studi diversi ma convergenti nel sostenere qualcosa che abbiamo sempre sospettato. Come dice il titolo di uno dei due articoli in questione: "Flattery will get you everywhere!". Se volete conquistare un posto in un consiglio di amministrazione importante (in una delle aziende della lista *Fortune 500*, per esempio) vi gioverà adulare e cercare di entrare in tutti i modi nelle grazie di qualcuno (preferibilmente parte del comitato nomine) tra coloro che sono già membri del board di quell'azienda.<sup>13</sup>

Insomma, decine e decine di studi sembrano dare ragione sia al comune sentire di questi tempi di crisi sia alle acute analisi, che popolano i fondi dei nostri giornali, di stimati economisti convertiti, sulla via di Damasco, alla psicologia: suscitare la giusta impressione in interlocutori potenti che controllano risorse importanti per noi aiuta a raggiungere i nostri obiettivi. Meglio affidarsi allora a chi queste impressioni è capace di suscitare. Ma la ricerca ci ammonisce anche a non esagerare. L'impression management, infatti, funziona come un lubrificante: rende più facile il funzionamento di sistemi sociali complessi favorendo le interazioni tra i soggetti. Ma migliora al margine: non agisce sulle cause di fondo dei problemi, rimuovendole. Tanto quanto quei CEO che abbiamo ricordato poco sopra riescono a ottenere giudizi positivi dagli analisti finanziari

senza mettere mano a cambiamenti reali, e si condannano quindi a vederli peggiorare nuovamente quando i risultati promessi non arriveranno, così un sistema nel quale si è accumulata una fantastica quantità di debito che non ha più alcun rapporto sostenibile con la capacità di generare ricchezza reale non sarà salvato solo da una *bella figura*. Servono impegno e risultati concreti. Ciò a cui tutti siamo chiamati in questo anno appena cominciato e già difficile. Auguri speciali allora per un 2012 che sia al-

l'altezza del nostro potenziale e coerente con l'immagine che ci siamo conquistati in millenni di storia. Non tutta da dimenticare. Per fortuna. ■

## I reviewers di e&m 2011

Tra le persone che ci hanno particolarmente impressionato in modo favorevole nel corso di questo travagliato 2011 vi sono i nostri reviewers che si assumono gratuitamente il compito di leggere per primi quello che gli autori ci inviano sperando in una pubblicazione. Non sono giudici severi ma colleghi che aiutano gli autori, e il comitato editoriale di questa rivista, a tirare fuori il meglio dal proprio lavoro per offrirlo ai nostri lettori. Almeno una volta all'anno ci sentiamo in dovere di ringraziarli pubblicamente per il prezioso lavoro che svolgono.

### SDA BOCCONI SCHOOL OF MANAGEMENT

Eugenio ANESSI, Nicola BELLÉ, Sergio BERETTA,  
Stefano BONINI, Maria Debora BRAGA, Arianna BRIOSCHI,  
Ariela CAGLIO, Elena CANTÙ, Vincenzo CAPIZZI,  
Antonella CARÙ, Alessandra CASARICO, Valter CONCA,  
Cesare CONTI, Alberto DELL'ACQUA, Carlo DE PIETRO,  
Paola DUBINI, Pierpaolo FERRARI, Stefano GATTI,  
Giorgio INVERNIZZI, Massimo LIVATINO, Massimo MAGNI,  
Antonio MARRA, Valentina MELE, Anna MERLO,  
Daniela MONTEMERLO, Vincenzo MORABITO,  
Enrico PARAZZINI, Nicola PECCHIARI, Marco PERCOCO,  
Davide RAVASI, Michele RUTIGLIANO, Lucrezia SONGINI,  
Antonio TENCATI, Carmine TRIPODI, Alex TURRINI,  
Markus VENZIN

### ALTRE UNIVERSITÀ

Giuseppe BERTOLI, *Università di Brescia*  
Tommaso FABBRI, *Università degli Studi Modena e Reggio Emilia*  
Martina GIANECCHINI, *Università degli Studi di Padova*  
Elisa MONTAGUTI, *Università di Bologna*