

FOCUS TEMATICI

FABBRICARE L'OPINIONE

**Storia della persuasione di massa,
da Le Bon agli algoritmi**

intra



COLLANA FOCUS TEMATICI



Edizioni Intra®
www.intraedizioni.it
info@intra.pro

Tutti i diritti riservati.
Copyright © 2026 Intra S.r.l.s. – Pesaro, Marche, Italia

ISBN 979-12-5991-947-2

Indice

Indice	3
Prologo. Le fiaccole della libertà	5
Introduzione. Di che cosa parliamo	11
Parte I. L'invenzione della massa	17
1. La folla diventa un problema	19
2. Il pubblico e i suoi fantasmi	34
3. Freud e la mente collettiva	48
4. La guerra come laboratorio	62
Parte II. Gli ingegneri del consenso	81
5. Ivy Lee, Bernays e la nascita delle pubbliche relazioni	83
6. Vendere desideri	98
7. Il monopolio della realtà	112
8. Le democrazie fanno propaganda	127
Parte III. Che cosa fanno davvero i media	143
9. Il proiettile magico che non c'era	145
10. La televisione sceglie il mondo	160
11. Il consenso senza regista	174
12. Fabbricare il dubbio	188
Parte IV. La moltitudine profilata	203
13. La politica diventa marketing	205
14. La macchina dell'attenzione	219
15. Cambridge Analytica e il mito del bersaglio perfetto	233
16. Inondare la realtà	247
Epilogo. Il pubblico non è argilla	263
Cronologia	271
Indicazioni bibliografiche	277
Indice dei nomi	289

Prologo. Le fiaccole della libertà

New York, domenica 31 marzo 1929, mattina di Pasqua. Lungo la Fifth Avenue scorre, come ogni anno, la sfilata più fotografata d'America: non un corteo organizzato ma una consuetudine, migliaia di newyorkesi che dopo le funzioni religiose passeggiano fra la Quarantanovesima e la Cinquantasettesima strada per mostrare abiti e cappelli nuovi, mentre i cronisti mondani annotano chi indossa che cosa. È un rito sociale perfettamente prevedibile, ed è proprio questa prevedibilità a renderlo, quella mattina, il palcoscenico ideale per un gesto che prevedibile non è.

A un certo punto della passeggiata, un piccolo gruppo di giovani donne eleganti si ferma, apre le borsette, estrae sigarette e le accende in pubblico, alla luce del giorno, davanti a tutti. Oggi occorre uno sforzo per capire che cosa significasse: alla fine degli anni Venti una donna che fumava per strada infrangeva un tabù sorvegliato non da una legge ma da qualcosa di più efficace di una legge – la riprovazione immediata dei passanti, il rischio concreto di essere scambiata per una poco di buono, in certe città persino il fermo di un agente zelante. Le giovani donne della Fifth Avenue fumano invece con perfetta disinvoltura, e quando i cronisti si avvicinano – perché i cronisti, curiosamente, sono già lì, a pochi passi, con i fotografi al seguito – una di loro spiega il senso del gesto: quelle sigarette sono fiaccole, torce di libertà accese contro un tabù che discrimina le donne. Il mattino dopo il «New York Times» dedica spazio all'episodio nella propria cronaca della

sfilata, altri giornali riprendono, e nel giro di pochi giorni la notizia delle fumatrici di Pasqua fa il giro del paese: un gesto spontaneo di emancipazione femminile, compiuto nel luogo e nel giorno in cui l'America intera guardava.

Quasi nulla, in questa storia, è come appare.

Le giovani donne non si sono trovate lì per caso: sono state reclutate. La più citata dai giornali, Bertha Hunt, è la segretaria di un consulente newyorkese di trentasette anni che si chiama Edward Bernays. I fotografi non passavano di lì: erano stati avvertiti in anticipo, con la cura con cui si convoca la stampa a una conferenza. Perfino la formula che dà il titolo a queste pagine – le torce, le fiaccole della libertà – non è nata sulle labbra di una manifestante ma su un tavolo di consulenza: Bernays, ingaggiato dall'American Tobacco Company per allargare alle donne il mercato delle sigarette Lucky Strike, aveva interpellato lo psicoanalista A.A. Brill, e da quel colloquio aveva ricavato l'idea di presentare la sigaretta non come un prodotto ma come un simbolo – un pezzo di potere maschile che le donne avrebbero desiderato conquistare, purché qualcuno glielo mostrasse nella cornice giusta. La parata di Pasqua non è una manifestazione che la stampa ha raccontato: è un articolo di giornale progettato a tavolino, al quale è stata poi cucita attorno una realtà sufficiente a renderlo vero.

**AN ANCIENT PREJUDICE
HAS BEEN REMOVED**

Anger and fear greeted the faltering efforts of the first automobile. But the hands of AMERICAN INTELLIGENCE guided the steering wheel and controlled the throttle—the automobile drove on to glorious success.

LUCKY STRIKE
"IT'S TOASTED"
CIGARETTES

"TOASTING DID IT"—
Gone is that ancient prejudice against cigarettes—Progress has been made. We removed the prejudice against cigarettes when we removed from the tobaccos harmful corrosive ACRIDS (pungent irritants) present in cigarettes manufactured in the old-fashioned way. Thus "TOASTING" has destroyed that ancient prejudice against cigarette smoking by men and by women.

"It's toasted"
No Throat Irritation - No Cough.

© 1929, The American Tobacco Co., Manufacturers

«Un antico pregiudizio è stato rimosso»:
pubblicità delle Lucky Strike, dicembre 1929.

C'è infine una terza storia, che viene dopo le prime due e che per certi versi è la più istruttiva. Nei decenni successivi sarà lo stesso Bernays – nelle memorie, nelle interviste, in una carriera lunga più di un secolo di vita – a raccontare l'episodio come uno spartiacque: quella mattina, dirà, il tabù si incrinò, le donne americane cominciarono a fumare in pubblico, e la storia del costume cambiò per effetto di un'idea sua. È la versione che ancora oggi circola nei manuali di marketing e nei documentari: l'uomo che con una sola trovata emancipò – o, secondo il punto di vista, condannò – le fumatrici d'America. Se le cose siano andate davvero così, che cosa dicano i dati sui consumi femminili di tabacco negli anni Venti e che cosa quell'episodio abbia effettivamente cambiato, il lettore lo troverà discusso più avanti in questo volume, nel capitolo dedicato a Bernays, dentro un riquadro costruito apposta per domande di questo tipo. Qui interessa altro: interessa il fatto che, a quasi un secolo di distanza, la mattina di Pasqua del 1929 ci arriva confezionata in tre strati che quasi nessuno si prende la briga di separare.

Il primo strato è l'evento: alcune donne fumarono davvero sulla Fifth Avenue, i giornali ne scrissero davvero. Su questo i documenti – le cronache del giorno dopo, le testimonianze – non lasciano dubbi. Il secondo strato è la tecnica: il reclutamento, i fotografi avvertiti, la formula preparata, il committente taciuto. Anche questo è documentato, benché lo si sia saputo solo in seguito, e in gran parte perché fu l'autore stesso a rivendicarlo. Il terzo strato è l'effetto: la pretesa che quel gesto abbia cambiato i comportamenti di milioni di persone. E qui i documenti si fanno improvvisamente muti, mentre a parlare – forte, ininterrottamente, per

sessant'anni – è soltanto la voce di chi quell'effetto aveva tutto l'interesse a rivendicare.

Evento, tecnica, effetto. Questo libro nasce dalla convinzione che la storia della persuasione di massa diventi comprensibile solo tenendo separati questi tre strati, e che quasi tutto ciò che di falso o di esagerato si crede in materia – in un senso o nell'altro: il burattinaio che governa le menti, oppure il cinico che non ha mai spostato un voto – derivi dal confonderli. Perché la confusione non è casuale. I persuasori di mestiere sono, per definizione, bravissimi a raccontare storie, e la storia che hanno raccontato meglio di ogni altra è quella della propria efficacia: il cliente paga per un potere, e il potere va messo in scena. Le fonti su cui questa storia si regge sono così, molto spesso, memorie professionali, autobiografie, aneddoti di successo – materiale prezioso per capire le tecniche, e insieme il meno affidabile che esista per misurarne gli effetti. Chi scrive di questi temi eredita il problema senza sconti: raccontare la persuasione significa maneggiare fonti scritte da persuasori.

Le pagine che seguono provano a farlo con un metodo dichiarato, che il lettore troverà applicato capitolo per capitolo e che l'Introduzione espone per esteso: dire sempre da dove viene ciò che si afferma, distinguere ciò che i documenti mostrano da ciò che i protagonisti hanno rivendicato, e fermarsi – esplicitamente, anche a costo di deludere – là dove le fonti si fermano. Quando una vicenda celebre lo merita, un riquadro dal titolo «Funzionò davvero?» la processerà da cima a fondo, con un verdetto graduato che ammette tutta la scala che sta fra il documentato e la leggenda. La mattina di Pasqua del 1929 sarà la prima imputata di quel tribunale, ma non l'ultima: il secolo che questo libro attraversa – dalle

folle parigine descritte alla fine dell'Ottocento agli algoritmi che oggi compongono, per ciascuno di noi, un giornale diverso da quello del vicino – è disseminato di fiaccole della libertà, di gesti costruiti a tavolino e diventati memoria collettiva, di effetti giganteschi rivendicati e mai misurati.

Attraversarlo con gli occhi aperti non renderà il lettore immune: nessuno lo è, e diffidare di chi promette il contrario è già una prima, piccola vaccinazione. Ma può rendergli familiare il repertorio – perché di un repertorio si tratta, sorprendentemente stabile sotto i suoi travestimenti: l'evento costruito per la stampa, la voce terza che parla al posto di chi paga, la parola scelta al posto di un'altra, la folla evocata per far sentire soli quelli che non si accodano. Chi lo riconosce non smette di essere persuaso; comincia però a vedere chi lo sta corteggiando, e come. È la differenza che passa fra guardare una sfilata e sapere chi ha convocato i fotografi.

Introduzione. Di che cosa parliamo

Sulla persuasione di massa circolano, da più di un secolo, due storie opposte e ugualmente comode. La prima racconta di un potere pressoché illimitato: da qualche parte – un'agenzia, un ministero, una piattaforma – qualcuno preme bottoni e le opinioni di milioni di persone si orientano di conseguenza; le elezioni si comprano, i consumi si inoculano, le guerre si vendono come saponette. La seconda racconta l'esatto contrario: la pubblicità è rumore di fondo, la propaganda predica ai convertiti, il pubblico crede quel che vuole credere e i persuasori di professione vivono di una gigantesca milanteria. La prima storia è alimentata soprattutto dai persuasori stessi, che hanno un potere da vendere; la seconda da un certo scetticismo colto, che ha una superiorità da esibire. Questo libro è nato dal sospetto che siano false entrambe – false in modi diversi, e istruttivi – e dal desiderio di sostituirle con una domanda meno elegante ma più onesta: che cosa, esattamente, la persuasione organizzata riesce a fare, a quali condizioni, e come facciamo a saperlo?

Per rispondere occorre anzitutto intendersi sulle parole, perché in questo campo le parole sono esse stesse campi di battaglia. In queste pagine «persuasione di massa» è il termine-ombrello: indica ogni tentativo organizzato e intenzionale di orientare opinioni, atteggiamenti o comportamenti di un pubblico ampio attraverso mezzi di comunicazione, chiunque sia il mittente e qualunque sia il fine – vendere un dentifricio, vincere un'elezione, sostenere una guerra, promuovere una

vaccinazione. «Propaganda» viene usata invece nel suo senso tecnico, quello che lo scienziato politico Harold Lasswell fissò nel 1927 studiando la Grande Guerra: la gestione deliberata delle opinioni collettive attraverso la manipolazione di simboli significativi – parole, immagini, riti – da parte di un attore identificabile che persegue un proprio fine. È una definizione fredda, e la sua freddezza è un pregio: non contiene alcun giudizio sulla bontà della causa, e permette di analizzare con lo stesso metro un manifesto di guerra e una campagna igienico-sanitaria. «Manipolazione», infine, è la parola più pesante del vocabolario, e proprio per questo verrà spesa con avarizia: la si riserverà ai casi in cui ricorrono insieme tre condizioni – l'intenzionalità del mittente, l'occultamento del fine o del mittente stesso, e un'asimmetria informativa che il destinatario non ha modo di colmare. Molta persuasione, anche sgradevole, non è manipolazione; chiamarla così a ogni pagina renderebbe la parola inutile proprio nei casi in cui serve.

Quattro livelli, una tesi

C'è poi un equivoco più profondo di quelli terminologici, ed è l'idea che persuadere significhi essenzialmente una cosa sola: cambiare le opinioni, convertire chi la pensava altrimenti. Se questo fosse il metro, gran parte della storia raccontata in questo volume sarebbe la storia di un fallimento – e in effetti una delle sue scoperte centrali, dovuta alla ricerca empirica di metà Novecento, è che la conversione diretta è l'effetto più raro e più difficile da ottenere. Ma la persuasione organizzata lavora, da sempre, su piani più obliqui e più fertili. Questo libro ne distingue quattro, e li userà come griglia

costante: ogni tecnica incontrata, dal comunicato stampa di inizio Novecento al sistema di raccomandazione algoritmica, verrà ricondotta a uno o più di questi livelli.

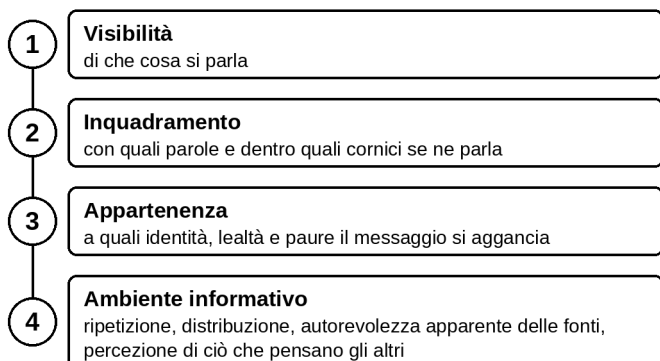
Il primo livello è la visibilità: di che cosa si parla. Prima ancora di suggerire un giudizio, chi comunica su larga scala decide quali fatti esistano pubblicamente e quali no – che cosa finisca in prima pagina, in apertura di notiziario, in cima a un feed. È il potere di mettere all'ordine del giorno, e il suo rovescio, altrettanto importante: il potere di far scomparire.

Il secondo livello è l'inquadramento: con quali parole e dentro quali cornici se ne parla. Un'imposta di successione e una «tassa sulla morte» designano lo stesso prelievo, ma non producono la stessa conversazione; un «ribelle» e un «terrorista» possono indicare lo stesso uomo armato. La cornice non aggiunge informazione: seleziona, dentro il fatto, ciò che il destinatario noterà per primo.

Il terzo livello è l'appartenenza: a quali identità, lealtà e paure il messaggio si aggancia. La persuasione più efficace raramente argomenta; più spesso ricorda al destinatario chi è – un patriota, una madre, un moderno, uno di noi – e gli mostra che le persone come lui pensano, comprano o votano in un certo modo. Su questo livello il messaggio non deve convincere: deve suonare come una conferma.

Il quarto livello è l'ambiente informativo: la ripetizione, la distribuzione, l'autorevolezza apparente delle fonti, la percezione di ciò che pensano gli altri. È il livello meno visibile e, come si vedrà, quello su cui i mezzi di ogni epoca hanno inciso più in profondità: quante volte un'idea ci raggiunge, da quante direzioni

apparentemente indipendenti, con quali insegne di credibilità, e con quale impressione – fondata o costruita – che «tutti» ormai la condividano. Un'affermazione incontrata dieci volte da dieci fonti diverse non è più vera di una incontrata una volta sola; è però quasi sempre creduta di più, e chi lo sa può fabbricare l'abbondanza.



I quattro livelli della persuasione di massa.

La tesi del volume sta tutta qui: la storia della persuasione di massa è assai meno la storia di menti cambiate che la storia di questi quattro livelli – di chi ha imparato a governarli, con quali strumenti, e di quanto il pubblico abbia opposto resistenza. I quattro livelli non sono stadi di una scala né compartimenti stagni: una stessa operazione lavora spesso su due o tre di essi insieme, e i capitoli lo segneranno di volta in volta.

Che cosa questo libro non sostiene

Alcune messe in guardia, prima di partire. Questo libro non sostiene che la persuasione di massa sia onnipotente: al contrario, dedica un'intera parte alla ricerca

che ne ha misurato i limiti, e tratta con sistematica diffidenza le rivendicazioni di efficacia – comprese le più celebri – che non trovino riscontro fuori dalle memorie degli interessati. Ma non sostiene nemmeno che sia irrilevante: il potere, ampiamente documentato, di decidere che cosa un pubblico vede, con quali parole e dentro quale ambiente non diventa innocuo solo perché fatica a convertire; e alcune delle pagine più cupe del Novecento mostrano che cosa accade quando quel potere si fa monopolio. Fra l'onnipotenza e l'irrilevanza corre lo spazio, meno spettacolare e più interessante, in cui questo libro si muove.

Ne discende una scelta di registro. Le tecniche qui descritte sono state usate da regimi criminali e da governi democratici, da multinazionali e da associazioni benemerite, da destre e da sinistre: il volume le analizza con lo stesso metro, senza eccezioni di bandiera, convinto – come i pionieri dell'analisi della propaganda che il lettore incontrerà a metà del percorso – che un metodo il quale funzioni solo sugli avversari non sia un metodo ma un'arma. Dove una vicenda tocca persone viventi, il testo si attiene ai fatti accertati in sedi verificabili e distingue con cura le condotte documentate dalle intenzioni supposte.

Il percorso

Il percorso è in quattro parti, in ordine di tempo. La prima («L'invenzione della massa», 1890-1920) racconta come nasce l'idea stessa di un pubblico manipolabile – le folle di Le Bon e dei suoi rivali, la stampa a un centesimo, la réclame che diventa scienza, la Grande Guerra come primo laboratorio di propaganda totale.

La seconda («Gli ingegneri del consenso», 1920-1960) segue i professionisti che di quell'idea fanno un mestiere: le pubbliche relazioni di Ivy Lee e di Edward Bernays, la pubblicità delle motivazioni, i monopoli informativi dei totalitarismi e le macchine del consenso delle democrazie in guerra. La terza («Che cosa fanno davvero i media», 1940-2000) cambia punto di vista e dà la parola a chi misura: la ricerca empirica che smonta il mito del pubblico-bersaglio, e insieme scopre i poteri reali – l'agenda, le cornici, la spirale del silenzio, il mercato dell'informazione – che quel mito nascondeva. La quarta («La moltitudine profilata», 1990-oggi) arriva al presente: il marketing politico, le piattaforme che compongono un ambiente su misura per ciascuno, i casi celebri della manipolazione digitale processati con lo stesso metodo dei precedenti, e le fabbriche del rumore che hanno rovesciato il problema – non più il controllo delle poche voci, ma la saturazione di troppe.

Un Epilogo, alla fine, tirerà il filo che attraversa tutto il resto: che cosa un secolo di tentativi riusciti e falliti insegna sulle condizioni in cui la persuasione funziona, e su quelle – più numerose di quanto i suoi professionisti amino ammettere – in cui il pubblico si è dimostrato tutt'altro che argilla. Ma per arrivarci bisogna partire da dove tutto comincia: dalle aule di corte d'assise dell'Italia di fine Ottocento, davanti a una domanda a cui né i giudici né la scienza dell'epoca sapevano ancora rispondere – chi è responsabile di ciò che fa una folla?