DOMINA MENTIS



LE 500 TECNICHE DI DOMINIO MENTALE

NUOVA EDIZIONE

DOMINA MENTIS

Le 500 Tecniche di Dominio Mentale

EDIZIONE 2027

Riconoscere la manipolazione, difendersi e farsi ascoltare: una tecnica per pagina

500 TECNICHE · 20 CAPITOLI · 5 PARTI

Le 500 Tecniche di Dominio Mentale. Edizione 2027

© 2026 Domina Mentis. Tutti i diritti riservati.

Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta, archiviata o trasmessa in qualsiasi forma senza il permesso scritto dell'autore, salvo brevi citazioni a scopo di recensione.

I nomi e le persone degli esempi sono inventati: ogni somiglianza con persone reali è casuale. Gli studi e gli esperimenti citati sono reali e indicati con autori e anno.

AVVERTENZA

Questo libro spiega come funzionano la persuasione e la manipolazione: le leve che spostano le nostre decisioni, spesso senza che ce ne accorgiamo. Conoscerle serve a due cose. A farsi ascoltare meglio, quando si ha qualcosa di giusto da dire. E a riconoscere chi le usa contro di noi, per difendersi in tempo.

Le tecniche lecite sono presentate con il loro limite: dove finisce la persuasione e comincia l'inganno. Le tecniche scorrette, abusive o pericolose non sono spiegate perché qualcuno le usi, ma perché chi le subisce le riconosca. Per questo non trovi istruzioni per farle: trovi i segnali per vederle arrivare e le mosse per fermarle.

Questo libro non sostituisce il parere di uno psicologo, di un medico o di un avvocato. Se stai vivendo una situazione di violenza, di abuso o di pericolo, chiedi aiuto: in Italia il numero 1522, gratuito e attivo giorno e notte, risponde a chi subisce violenza e stalking. In caso di pericolo immediato chiama il 112.

L'autore e l'editore non rispondono dell'uso che chi legge fa di queste informazioni. La regola di questo libro è una sola: usare quello che impari per capire, per proteggerti e per convincere in modo onesto. Mai per approfittarti di qualcuno.

Perché una nuova edizione

Le 500 Tecniche di Dominio Mentale sono nate come un grande archivio: tutto quello che serve per capire come le persone si influenzano a vicenda. Migliaia di lettori le hanno usate, e molti ci hanno chiesto la stessa cosa: un libro più facile da consultare, più pratico, più vicino alla vita di tutti i giorni.

Questa edizione è stata riscritta da capo. Ogni tecnica occupa una pagina sola, e ogni pagina ha la stessa struttura, così puoi aprire il libro in qualunque punto e trovare subito quello che cerchi. Le tecniche sono 500 e sono tutte diverse. Gli studi citati sono veri, con autori e anno, e gli esempi sono scene italiane, di casa, di lavoro, di negozio.

Com'è fatta una scheda

Ogni tecnica ha quattro parti.

Cos'è. Il meccanismo in parole semplici, e lo studio o la storia che lo hanno reso noto.

Come si usa oppure **Come si presenta.** Qui c'è la differenza più importante del libro. Le tecniche lecite, quelle che puoi usare per farti ascoltare senza ingannare nessuno, hanno il blocco *Come si usa*: ti spiega come applicarle, e dove sta il limite. Le tecniche scorrette o abusive hanno il blocco *Come si presenta*: non ti dice come farle, ti mostra come si riconoscono quando qualcuno le usa con te.

Esempio. Una scena concreta, con persone e luoghi che conosci.

Come difendersi. Cosa fare quando la tecnica arriva dalla parte sbagliata, spesso con le parole esatte da dire.

Come leggere questo libro

Puoi leggerlo dall'inizio alla fine: le cinque parti vanno dalle basi, cioè come percepiamo e decidiamo, fino alle forme più gravi di controllo nelle relazioni e nei gruppi. Ma puoi anche usarlo come un manuale. Quando una situazione ti mette a disagio, una trattativa, una discussione, una persona che ti fa sentire sempre in difetto, cerca nell'indice in fondo al libro il nome della tecnica, o sfoglia il capitolo che ne parla.

Un consiglio: leggi una tecnica al giorno, e prova a riconoscerla nella giornata. Dopo qualche settimana non guarderai più una pubblicità, una riunione o una lite nello stesso modo.

Le cinque parti

- **Parte I. Le fondamenta del controllo.** Come la mente percepisce, decide e sbaglia, e come restare lucidi.
- **Parte II. Le armi della comunicazione.** Le parole, il corpo, la sintonia con l'altro e le storie.
- **Parte III. I principi dell'influenza sociale.** Scarsità, autorità, prova sociale, reciprocità e il tempo usato come leva.
- **Parte IV. Tecniche avanzate e di difesa.** Lo spazio, i gruppi, le trappole logiche e le contromosse.
- **Parte V. Il dominio della mente.** Il controllo nelle relazioni, nel denaro e nell'intimità, le maschere e le trappole del dibattito.

Quando sei dentro una situazione difficile, non serve sapere come si chiama la tecnica che stai subendo. Cerca qui sotto la situazione che somiglia alla tua e leggi le tecniche indicate, nell'ordine.

I numeri sono quelli delle tecniche, non delle pagine: la tecnica n. 7 è la settima del libro.

Stai per firmare un contratto o un preventivo

Prima di mettere la firma, soprattutto se l'altro ha fretta che tu la metta.

n. 377 La regola delle 24 ore
n. 378 Mettilo per iscritto
n. 393 Il test dell'uscita
n. 7 L'ancora del primo numero
n. 271 Il colpo basso
n. 211 Il bonus per chi decide subito

Qualcuno ti mette fretta

Offerte che scadono stasera, ultimi pezzi, «devo saperlo adesso».

n. 208 La scadenza inventata
n. 219 L'offerta che esplode
n. 202 Gli ultimi pezzi
n. 217 Ho solo cinque minuti
n. 394 Il contratto di Ulisse

Il venditore è troppo simpatico

Ti trovi bene, avete tante cose in comune, e intanto si parla di soldi.

n. 251 L'effetto simpatia
n. 155 Il punto in comune
n. 258 Il piccolo dono inatteso
n. 275 Il «noi» che nasce dal niente
n. 385 Separa la persona dalla proposta

Devi dire di no

Al capo, a un parente, a un cliente che insiste.

n. 376 Il no senza spiegazioni
n. 117 «Non faccio» invece di «non posso»
n. 78 Il disco rotto
n. 398 La risposta breve e ferma
n. 399 Il limite con conseguenza

Una lite che gira in tondo

In coppia o in famiglia, le stesse discussioni che non finiscono mai.

n. 70 Chiedi una pausa quando il cuore corre
n. 72 Rispondi al contenuto, non al tono
n. 75 Il messaggio in prima persona
n. 278 Il monologo infinito
n. 471 Nego, attacco, faccio la vittima

Ti fanno dubitare della tua memoria

«Non è mai successo», «Te lo sei inventato», «Sei troppo sensibile».

n. 418 Il gaslighting
n. 342 Il gaslighting di gruppo
n. 293 La memoria selettiva
n. 319 Il sabotaggio ambientale
n. 378 Mettilo per iscritto

Ti senti sempre in colpa o in difetto

Con una persona che ti fa pesare ogni cosa, o ti confronta di continuo con gli altri.

n. 404 Il falso martire
n. 403 Il falso senso di colpa esistenziale
n. 401 La comparazione umiliante
n. 430 Il debito di gratitudine
n. 291 Il tempo come debito

In riunione ti fanno passare dalla parte del torto

Ti mettono in bocca cose che non hai detto, cambiano discorso, ti isolano.

n. 351 L'uomo di paglia
n. 352 L'attacco alla persona
n. 353 L'aringa rossa
n. 98 Il punto di vista superiore
n. 331 La pressione al conformismo
n. 387 Vai sul balcone

Una telefonata o un messaggio sospetto

Un parente in difficoltà, un finto incaricato, un ordine urgente «del direttore».

n. 380 Riattacca e richiama tu
n. 381 La parola d'ordine di famiglia
n. 247 Il finto incaricato
n. 246 L'ordine a nome del capo
n. 222 Paura e poi sollievo
n. 433 La truffa romantica

Un rapporto che ti tiene in sospeso

Affetto travolgente, poi freddezza, poi di nuovo affetto, come un'altalena.

n. 415 Il bombardamento d'affetto
n. 416 La svalutazione e lo scarto
n. 417 Il rinforzo intermittente
n. 410 Il silenzio punitivo
n. 422 Il ritorno improvviso
n. 400 Il contatto zero

I soldi diventano controllo

In casa qualcuno decide come spendi, controlla gli scontrini o ti indebita.

- n. 426 Il controllo finanziario
- n. 428 Pago io, decido io
- n. 427 Il controllo delle spese come umiliazione
- n. 429 La divisione iniqua delle spese
- n. 434 L'indebitamento forzato

Un gruppo che ti chiude dentro

Un ambiente, un corso o una comunità che chiede sempre di più e ti allontana dagli altri.

- n. 345 L'identità di gruppo elitaria
- n. 346 Il culto della personalità
- n. 274 Il rituale di iniziazione
- n. 347 La richiesta di un sacrificio
- n. 341 Il controllo dell'agenda sociale
- n. 350 La creazione di fobie

Una notizia o un «esperto» che ti allarma

Un post, un video, un titolo che ti spaventa o ti promette miracoli.

- n. 383 Chi lo dice, esattamente?
- n. 384 La lettura laterale
- n. 480 L'autorità sbagliata
- n. 481 L'aneddoto contro i dati
- n. 244 Il falso esperto
- n. 229 Visto su…

Vuoi convincere qualcuno in modo onesto

Una proposta al lavoro, un'idea in famiglia, un cliente da conquistare.

- n. 80 Cerca l'interesse dietro la richiesta
- n. 157 Prima il calore, poi la competenza
- n. 176 La storia prima del numero
- n. 255 La tecnica del perché
- n. 165 Il riassunto che fa dire «è proprio così»
- n. 266 Chiedi quando e dove

INDICE

PARTE I 1

Le fondamenta del controllo

1. Fondamenti della percezione 2
2. Bias cognitivi ed euristiche 28
3. Il potere della freddezza emotiva 54
4. Pensiero strategico e lettura delle persone 80

PARTE II 107

Le armi della comunicazione

5. Linguaggio verbale e persuasione 108
6. Linguaggio del corpo e segnali 134
7. Rapport e rispecchiamento 160
8. Storytelling e narrazione strategica 186

PARTE III 213

I principi dell'influenza sociale

9. Scarsità e urgenza 214
10. Autorità e prova sociale 240
11. Simpatia, reciprocità e impegno 266
12. Il tempo come arma 292

PARTE IV 319

Tecniche avanzate e di difesa

13. Spazio e ambiente 320
14. Gruppi e masse 346
15. Le trappole logiche 372
16. Difesa e contromosse 398

PARTE V 425

Il dominio della mente

17. Manipolazione emotiva e relazionale 426

18. Denaro e intimità: riconoscere il controllo 452
19. Le maschere: i falsi della vita di coppia e del lavoro 478
20. Trappole del dibattito e della retorica 504

Indice delle tecniche 533

PARTE I

LE FONDAMENTA DEL CONTROLLO

CAPITOLO 1 Fondamenti della percezione

CAPITOLO 2 Bias cognitivi ed euristiche

CAPITOLO 3 Il potere della freddezza emotiva

CAPITOLO 4 Pensiero strategico e lettura delle persone

CAPITOLO 01

Fondamenti della percezione

La percezione è il primo filtro: prima di ragionare su una cosa, l'abbiamo già vista in un certo modo. Queste 25 tecniche mostrano come attenzione, confronti, aspettative e memoria cambiano quello che crediamo di vedere. Si parte dagli occhi e si arriva alle storie che ci raccontiamo.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 1-25

1 Il gorilla invisibile
2 L'illusione di frequenza
3 La cecità al cambiamento
4 Il principio di contrasto
5 La soglia che non si nota
6 L'effetto priming
7 L'ancora del primo numero
8 Il prezzo che cambia il sapore
9 Facile da leggere, facile da credere
10 L'effetto di mera esposizione
11 L'effetto di posizione seriale
12 L'effetto spotlight
13 Il bias del pavone
14 L'effetto positività
15 Il bias del presente
16 L'effetto struzzo
17 L'effetto ambiguità
18 La trascuratezza della probabilità
19 L'effetto von Restorff
20 La prova sociale
21 Il bias dell'autorevolezza
22 L'effetto di default
23 Ognuno vede la sua partita
24 La fallacia narrativa
25 L'effetto Barnum

TECNICA 1

Il gorilla invisibile

COS'È

Vediamo solo quello che stiamo cercando. Quando l'attenzione è occupata da un compito, il resto della scena sparisce, anche se ci passa davanti agli occhi. Nel 1999 Daniel Simons e Christopher Chabris, a Harvard, chiesero ad alcune persone di contare i passaggi di palla in un breve video. A metà, una persona travestita da gorilla attraversava la scena battendosi il petto. Molti non la videro affatto.

COME SI USA

Se vuoi che una cosa venga notata, non metterla accanto a un compito che assorbe l'attenzione: dalle un momento tutto suo. Prima chiudi la parte che richiede concentrazione (i conti, la firma, le istruzioni), poi fermati e presenta il punto importante da solo, a voce, guardando l'altro negli occhi. E ricorda il rovescio: quello che dici mentre l'altro è impegnato a fare altro, semplicemente, non arriva.

ESEMPIO

Un'impiegata delle poste spiega a un cliente le condizioni del nuovo conto mentre lui compila tre moduli. Lui annuisce, firma, se ne va. Un mese dopo protesta per il canone: «Nessuno me l'ha detto». Gliel'avevano detto, ma la sua attenzione era tutta sulle caselle da riempire.

COME DIFENDERSI

Chi vuole farti passare sotto il naso un dettaglio scomodo ti riempie le mani e la testa con altro: moduli, chiacchiere, fretta. Quando firmi o decidi, fai una cosa sola. Chiedi: «Mi fermo un attimo, mi ripete le condizioni che contano?». E rileggi da capo, a mente libera, prima di firmare.

TECNICA 2

L’illusione di frequenza

COS’È

Dopo aver notato una cosa per la prima volta, ci sembra di vederla ovunque. La cosa in sé resta identica, ma la nostra attenzione adesso la cerca. Si chiama anche fenomeno di Baader-Meinhof. Il cervello scarta quasi tutto quello che vede e lascia passare solo quello che è diventato importante per noi; poi ogni nuovo avvistamento sembra una conferma che «è dappertutto».

COME SI USA

Se vuoi che una persona noti un’idea nella sua vita di tutti i giorni, prima rendila importante per lei, con un nome preciso e un’immagine chiara. Da quel momento il mondo lavora al posto tuo: ogni volta che la incontra, pensa a te e alla tua proposta. Funziona con un prodotto, un problema da risolvere, un progetto da far partire.

ESEMPIO

Un meccanico dice a Giulia che la sua utilitaria «ha il difetto tipico delle cinghie di quel modello». Da quel giorno Giulia sente parlare di cinghie al bar, in ufficio, alla radio. Dopo due settimane torna in officina sicura che sia un problema diffusissimo, e fa sostituire tutto, compresi i pezzi che andavano bene.

COME DIFENDERSI

Quando hai l’impressione che una cosa sia «ovunque all’improvviso», chiediti: «È aumentata davvero, o sono io a notarla di più?». Cerca un dato vero, non le tue impressioni. E chiediti chi ti ha messo in testa quella parola per primo, e che interesse ha.

TECNICA 3

La cecità al cambiamento

COS'È

Ci accorgiamo dei cambiamenti molto meno di quanto crediamo. Se una cosa cambia mentre l'attenzione è interrotta, anche solo per un attimo, spesso non lo notiamo. Nel 1998 Daniel Simons e Daniel Levin fecero chiedere indicazioni stradali a dei passanti. Durante la conversazione due operai passavano in mezzo con una porta, e dietro la porta chi chiedeva veniva sostituito da un'altra persona. Molti passanti continuarono a parlare senza accorgersi di nulla.

COME SI USA

Quando presenti una nuova versione di qualcosa, un listino, un contratto, un regolamento, segnala tu ogni cambiamento, in modo esplicito: evidenziato, detto a voce, uno per uno. Non dare per scontato che l'altro lo veda da solo. Chi lavora con te impara a fidarsi, e nessuno potrà dire che gli hai nascosto qualcosa.

ESEMPIO

L'amministratore di condominio manda il nuovo preventivo delle pulizie. È identico al vecchio, tranne una riga: la pulizia dei vetri delle scale passa da mensile a trimestrale, allo stesso prezzo. In assemblea nessuno se ne accorge. Se ne accorge la signora Russo del secondo piano, sei mesi dopo, guardando le finestre opache del pianerottolo.

COME DIFENDERSI

Quando ricevi la «nuova versione» di un documento che conosci, non rileggerla a memoria: confrontala riga per riga con la vecchia. Chiedi sempre: «Che cosa è cambiato rispetto a prima?». Chiedi un riepilogo con le modifiche segnate a margine.

TECNICA 4

Il principio di contrasto

COS'È

Non giudichiamo le cose in assoluto, ma per confronto con quello che abbiamo appena visto. Un secchio d'acqua tiepida sembra caldo se hai appena tenuto la mano nel ghiaccio, e freddo se l'hai tenuta nell'acqua bollente. Lo stesso succede con prezzi, case, persone, proposte: quello che viene prima cambia il modo in cui vediamo quello che viene dopo.

COME SI USA

Decidi l'ordine in cui mostri le cose. Prima la soluzione più cara o più impegnativa, poi quella che vuoi davvero proporre: al confronto sembra ragionevole. Il primo termine di paragone deve essere vero e credibile, non inventato, altrimenti l'altro si sente preso in giro e smette di fidarsi. Funziona con preventivi, appartamenti, menù, offerte di lavoro.

ESEMPIO

Un'agente immobiliare porta una coppia a vedere prima un trilocale buio, al piano terra, a un prezzo alto. Subito dopo, un bilocale luminoso al quarto piano, a un prezzo appena più basso. Il bilocale, che da solo sarebbe sembrato piccolo, ora sembra un affare. La coppia firma la proposta d'acquisto in giornata.

COME DIFENDERSI

Valuta ogni opzione da sola, come se fosse l'unica. Chiediti: «Mi piacerebbe questa casa, a questo prezzo, se non avessi visto l'altra?». E quando qualcuno ti mostra le cose in un ordine preciso, chiediti perché ha scelto proprio quell'ordine.

TECNICA 5

La soglia che non si nota

COS'È

Ci accorgiamo di una differenza solo quando supera una certa soglia, e la soglia cresce con la grandezza di partenza. Lo descrisse nell'Ottocento il fisiologo tedesco Ernst Weber: un grammo in più si sente su una lettera, non su una valigia. Sotto la soglia, il cambiamento per noi non esiste. È il principio delle confezioni che dimagriscono a prezzo invariato.

COME SI USA

Quando devi introdurre un cambiamento faticoso, un orario nuovo, una regola più severa, un aumento, dividilo in passi piccoli e lascia passare del tempo tra uno e l'altro: ogni passo resta sotto la soglia d'allarme. Quando invece vuoi che un miglioramento venga notato, fallo in un colpo solo e abbastanza grande da superare la soglia. Dieci piccoli miglioramenti diluiti non li vede nessuno.

ESEMPIO

Il pacco di biscotti preferito di Marco costa sempre uguale, ha la stessa grafica e lo stesso colore. Solo che, rispetto a un anno fa, dentro ci sono due biscotti in meno, poi altri due. Marco non se ne accorge finché un giorno non legge il peso stampato in piccolo sul retro, e lo confronta con una vecchia confezione rimasta in dispensa.

COME DIFENDERSI

Non fidarti della sensazione: guarda il numero. Al supermercato confronta il prezzo al chilo, non il prezzo della confezione. Per bollette e abbonamenti, segna da qualche parte le cifre di oggi e confrontale ogni sei mesi: i piccoli passi, sommati, si vedono.

TECNICA 6

L'effetto priming

COS'È

Uno stimolo che incontriamo prima, una parola, un'immagine, una musica, prepara il cervello a rispondere in un certo modo a quello che arriva dopo. In inglese si chiama priming, cioè «innesco». Il primo stimolo accende una rete di idee collegate, e quelle idee diventano le più pronte all'uso. Nel 1971 gli psicologi David Meyer e Roger Schvaneveldt lo misurarono con le parole: chi aveva appena letto «dottore» riconosceva la parola «infermiera» più in fretta di chi aveva letto «burro». Il cervello aveva già preparato il terreno, senza che la persona se ne accorgesse.

COME SI USA

Prima della richiesta vera, prepara il terreno con le parole. Se vuoi collaborazione, nei minuti precedenti parla di «insieme», «squadra», «darsi una mano». Se vuoi una decisione prudente, parla di sicurezza e di solidità. Non serve insistere: bastano poche parole messe al posto giusto, prima.

ESEMPIO

Prima di chiedere al titolare due giorni di ferie in un periodo pieno, Sara ricorda come il reparto si è organizzato per coprire i turni durante l'influenza di febbraio. Si parla di aiutarsi a vicenda. Quando arriva la richiesta, il titolare risponde: «Ci organizziamo, come sempre».

COME DIFENDERSI

Prima di una decisione importante, chiediti: «Che cosa ho appena visto, sentito o letto?». Cambia stanza, lascia passare qualche minuto, poi decidi. Se ti chiedono una risposta sul posto, di': «Prima confronto un'altra opzione, poi ti dico». Il priming dura poco: il tempo è il suo nemico.

TECNICA 7

L'ancora del primo numero

COS'È

Il primo numero che sentiamo diventa il punto da cui partono tutte le nostre stime, anche quando non c'entra niente. Ci spostiamo da lì, ma mai abbastanza. Nel 1987 Gregory Northcraft e Margaret Neale fecero visitare la stessa casa ad agenti immobiliari esperti, dando a ciascuno una scheda con un prezzo richiesto diverso: le loro valutazioni seguivano il prezzo della scheda, e quasi nessuno ammetteva di esserne stato influenzato. È un'altra cosa rispetto all'ancoraggio emotivo del capitolo 5: qui l'ancora è un numero.

COME SI USA

In una trattativa, se puoi, di' tu la prima cifra, alta ma difendibile: «Per un lavoro così di solito chiediamo 4.200 euro». Da quel momento la discussione si muove intorno al tuo numero, e ogni sconto sembra una concessione. Prepara le ragioni che lo sostengono, perché qualcuno te le chiederà. Un'ancora assurda non funziona: fa saltare la trattativa, e con lei la fiducia.

ESEMPIO

A un mercatino dell'antiquariato di Arezzo, Fiorella si ferma davanti a una cassapanca. Il venditore la anticipa: «Questa la davo via a milleduecento, ma per lei facciamo novecento». Fiorella, che voleva spendere al massimo quattrocento euro, torna a casa con la cassapanca pagata ottocento, convinta di aver fatto un affare.

COME DIFENDERSI

Prima di sentire qualsiasi cifra, decidi la tua: quanto vale per te, quanto spenderesti al massimo, quanto costa altrove. Scrivila sul telefono. Se l'altro apre con un numero esagerato, non trattare partendo da lì: mettilo da parte e riparti dal tuo. «Quella cifra non la considero: per me vale quattrocento euro, partiamo da qui».

TECNICA 8

Il prezzo che cambia il sapore

COS'È

Quello che ci aspettiamo cambia quello che sentiamo davvero. Prezzo, marca e confezione non cambiano solo il giudizio: cambiano l'esperienza stessa. Nel 2008 un gruppo del Caltech guidato da Hilke Plassmann fece assaggiare lo stesso vino presentandolo una volta come economico e una volta come costoso. Le persone preferivano quello «costoso», e la risonanza magnetica mostrava più attività in un'area del cervello legata al piacere.

COME SI USA

Cura le aspettative prima del primo contatto: come presenti, dove servi, in che cosa confezioni. Un caffè in tazza di porcellana, un preventivo su carta intestata, un piatto descritto con cura vengono vissuti come migliori. L'aspettativa però va mantenuta dalla sostanza: se la delusione supera l'attesa, il colpo è doppio.

ESEMPIO

Una pasticceria di quartiere mette le stesse sfogliatelle in una scatola rigida color crema, con il nome scritto a mano, e le vende a un prezzo più alto. I clienti abituali giurano che «quelle della scatola sono più buone». La ricetta e il forno sono gli stessi.

COME DIFENDERSI

Quando puoi, prova alla cieca: assaggia, usa o confronta senza etichetta, prezzo e marca. Chiediti: «Mi piace davvero, o mi piace l'idea di quanto costa?». E davanti a una confezione di lusso, chiedi di vedere il prodotto fuori dalla scatola.

TECNICA 9

Facile da leggere, facile da credere

COS'È

Quello che si legge e si capisce senza fatica ci sembra più vero, più sicuro e più gradevole. Gli psicologi la chiamano fluidità di elaborazione: il cervello scambia la facilità per familiarità, e la familiarità per verità. Nel 2006 Adam Alter e Daniel Oppenheimer, a Princeton, osservarono che le azioni di società con nomi facili da pronunciare andavano meglio, nei primi giorni in Borsa, di quelle con nomi difficili.

COME SI USA

Rendi il tuo messaggio facile da elaborare: frasi corte, parole comuni, carattere leggibile, buon contrasto, un'idea per volta. Se devi dare un nome a un prodotto, a un progetto, a un'attività, scegline uno che si pronuncia al primo colpo. La fatica di lettura viene vissuta come un segnale di rischio, anche quando non lo è.

ESEMPIO

Due artigiani presentano un preventivo per rifare il bagno. Il primo consegna tre pagine fitte, piene di sigle. Il secondo una pagina sola, voci chiare, totale in grassetto. Il prezzo è quasi uguale, ma la famiglia Ferri sceglie il secondo: «Sembra più serio». Nessuno dei due preventivi diceva chi avrebbe smaltito le macerie.

COME DIFENDERSI

La facilità di lettura non è una prova. Quando una cosa ti sembra «chiara e convincente», chiediti se è vera o solo scritta bene. Per i documenti importanti fai il contrario: leggili lentamente, magari ad alta voce, per ragionare su ogni riga. E a chi ti presenta un foglio «già riassunto per comodità», di': «Grazie, ma mi dia anche il testo completo: me lo leggo con calma».

TECNICA 10

L'effetto di mera esposizione

COS'È

Più vediamo una cosa, più ci piace, anche senza averci mai avuto a che fare davvero. Una persona, un logo, una canzone: la familiarità genera simpatia. Nel 1968 lo psicologo Robert Zajonc lo dimostrò con parole inventate e ideogrammi cinesi: le persone giudicavano più positivi quelli che avevano visto più volte, senza sapere che cosa significassero. Ciò che è noto costa meno fatica al cervello, e viene classificato come sicuro.

COME SI USA

Fatti vedere spesso, con poco. Una presenza ripetuta e leggera funziona meglio di un incontro lungo e isolato: il saluto nell'ascensore dell'ufficio, il messaggio di auguri, la partecipazione agli stessi eventi. Mantieni un aspetto riconoscibile: stesso logo, stesso colore, stessa firma. Senza esagerare: oltre un certo punto la ripetizione stanca.

ESEMPIO

Un idraulico appena arrivato in zona lascia ogni mese un calendarietto con il suo nome nelle buche delle lettere del palazzo. Nessuno lo chiama. Poi una sera si rompe il sifone della cucina dei Colombo, e la signora Colombo prende il calendarietto: quel nome «lo conosce». In realtà, non l'ha mai visto in faccia.

COME DIFENDERSI

Chiediti: «Mi fido perché so qualcosa di questa persona o di questo prodotto, o solo perché l'ho visto tante volte?». Prima di scegliere, confronta almeno un'alternativa che non conosci, con gli stessi criteri. E a chi ti dice «ormai mi conosci», rispondi: «Ti vedo spesso, ma fammi comunque il preventivo così lo confronto».

TECNICA 11

L'effetto di posizione seriale

COS'È

Di una lista ricordiamo meglio l'inizio e la fine, e quello che sta in mezzo si perde. Le prime voci hanno il tempo di passare nella memoria a lungo termine (effetto primacy, cioè del primato), le ultime sono ancora fresche nella memoria a breve (effetto recency, cioè della freschezza). Vale per un elenco della spesa, una presentazione, una riunione, una giornata di colloqui.

COME SI USA

Metti il punto più importante all'inizio e ripetilo alla fine. Nel mezzo, quello che può anche essere dimenticato. Se puoi scegliere il tuo turno, evita di stare a metà: meglio parlare per primi o per ultimi. Se proprio devi stare nel mezzo, crea uno stacco che faccia da nuovo inizio: una pausa, una domanda, un oggetto da mostrare.

ESEMPIO

Il comitato di quartiere deve scegliere tra sei proposte per la festa d'estate. Laura chiede di presentare la sua per ultima e chiude con una frase sola: «Una festa dove i bambini giocano in piazza e i grandi cenano insieme». Al momento del voto, è l'unica proposta che tutti ricordano parola per parola.

COME DIFENDERSI

Quando valuti una lista di opzioni, offerte o candidati, non affidarti alla memoria: prendi appunti su ognuno, con gli stessi criteri. Rileggi le opzioni in un ordine diverso da quello in cui ti sono state presentate. E fai attenzione a chi decide l'ordine in cui le vedi.

TECNICA 12

L'effetto spotlight

COS'È

Crediamo che gli altri notino il nostro aspetto e i nostri errori molto più di quanto facciano davvero, come se fossimo sotto un riflettore: in inglese, *spotlight*. Ognuno è al centro del proprio mondo, e immagina di esserlo anche per gli altri. Nel 2000 Thomas Gilovich e i suoi colleghi, alla Cornell University, fecero entrare alcuni studenti in un'aula con una maglietta imbarazzante: chi la indossava era certo che l'avrebbero notata in tanti, ma se ne accorsero molti meno.

COME SI USA

Usalo prima di tutto su di te: quando l'imbarazzo ti blocca, ricorda che il pubblico è occupato a pensare a se stesso. Usalo anche per aiutare gli altri: a un collega in ansia prima di una presentazione puoi dire, con sincerità, «Nessuno conta le tue esitazioni: ascoltano quello che dici». Si libera dal peso, e lavora meglio.

ESEMPIO

Al pranzo per il battesimo della nipote, Paolo rovescia un bicchiere di vino rosso sulla tovaglia. Passa il resto del pranzo a sentirsi addosso gli occhi di tutti. La sera, al telefono, chiede scusa alla sorella. Lei non ricorda nemmeno l'episodio.

COME DIFENDERSI

Chi vuole metterti in difficoltà può ingigantire un tuo piccolo errore davanti agli altri, per farti sentire sotto i riflettori. Chiediti: «Quanta attenzione do io agli errori degli altri?». Quasi sempre, poca. Rispondi ai fatti, non alla sensazione di avere tutti gli occhi addosso, e vai avanti.

TECNICA 13

Il bias del pavone

COS'È

Ci vediamo più bravi, più onesti e più intelligenti della media. È impossibile che lo siamo tutti, eppure quasi tutti lo crediamo. Nel 1981 lo psicologo svedese Ola Svenson chiese a un gruppo di automobilisti di valutare la propria guida: la grande maggioranza si mise sopra la media. Il bias protegge l'autostima, ma ci rende ciechi ai nostri limiti, e facili da lusingare.

COME SI USA

Usalo prima di tutto per non sopravvalutarti. Prima di una scelta o di una trattativa, non basarti sulla sicurezza che senti: confrontati con dati veri e chiedi un parere esterno a chi non ha interesse a compiacerti. Misurare la tua bravura sui numeri passati, anziché sulla fiducia del momento, ti evita passi falsi.

ESEMPIO

Un consulente finanziario dice al signor Mancini: «Lei che legge le pagine economiche ogni mattina sa già come funzionano questi prodotti, non serve che le spieghi i rischi». Il signor Mancini, per non smentire quell'immagine, firma senza fare domande.

COME DIFENDERSI

Fai attenzione ai complimenti che arrivano proprio prima di una richiesta. Quando qualcuno dice «una persona intelligente come te capisce subito», rispondi: «Proprio per questo voglio capire bene: me lo spieghi?». E cerca giudizi esterni sulle tue capacità, non solo le tue impressioni.

TECNICA 14

L'effetto positività

COS'È

Col tempo ricordiamo il passato migliore di com'era: nel 1997 lo psicologo Terence Mitchell la chiamò «visione rosea». I piccoli fastidi sbiadiscono, i bei momenti restano. È un meccanismo che protegge il nostro benessere, ma ci fa giudicare male: un lavoro, una casa, una relazione di qualche anno fa ci sembrano migliori di come erano davvero.

COME SI USA

Quando vuoi rafforzare un legame o motivare un gruppo, richiama un ricordo comune e positivo con dettagli concreti: il giorno, il luogo, la battuta di quel momento. «Ti ricordi il trasloco dell'ufficio, quando abbiamo finito a mezzanotte con le pizze sul pavimento?». La fatica di allora è diventata un bel ricordo, e quel ricordo si trasferisce sul progetto di oggi.

ESEMPIO

L'ex titolare del negozio chiama Chiara per riaverla al banco: «Ti ricordi che bel gruppo eravamo?». Chiara ricorda le risate e le cene di fine anno. Non ricorda più gli straordinari non pagati, che erano il motivo per cui se n'era andata. Se ne ricorda una settimana dopo aver detto sì.

COME DIFENDERSI

Prima di tornare a qualcosa che hai lasciato, rileggi i fatti: le email, i messaggi, le note di allora. Chiediti: «Qual era il motivo per cui ho chiuso?». Scrivilo prima di rispondere. Se non hai note, chiedilo a qualcuno che c'era e che ti dirà la verità.

TECNICA 15

Il bias del presente

COS'È

Preferiamo una ricompensa piccola subito a una grande dopo. Nella nostra testa il futuro vale meno di quanto vale davvero, e il piacere di adesso sembra quasi irresistibile. Per questo rimandiamo la palestra, il risparmio e le visite mediche, ma non il gelato. Gli economisti lo chiamano anche sconto iperbolico.

COME SI USA

Se vuoi convincere qualcuno a fare una cosa che rende nel futuro, dagli anche un vantaggio immediato, piccolo ma concreto. Non «tra dieci anni avrai risparmiato», ma «da questo mese paghi meno di bolletta». Se vuoi aiutare qualcuno a resistere a una tentazione, avvicina il beneficio: un piccolo premio subito per ogni passo fatto.

ESEMPIO

In un negozio di elettrodomestici il cartello dice: «Porta a casa la lavatrice oggi, inizi a pagare a marzo». Davide entra per guardare ed esce con una lavatrice di fascia alta. Il totale delle rate, con gli interessi, non l'ha mai calcolato.

COME DIFENDERSI

Quando una proposta ti fa stare bene adesso e paga dopo, fai due conti: quanto costa in tutto, alla fine? Datti una regola fissa per le spese che non avevi programmato, ad esempio aspettare tre giorni. E immagina in modo concreto il momento in cui, tra sei mesi, apri l'estratto conto.

TECNICA 16

L'effetto struzzo

COS'È

Davanti a una notizia che temiamo, preferiamo non sapere. Come lo struzzo della leggenda, mettiamo la testa sotto la sabbia sperando che il problema sparisca da solo. Evitare l'informazione dà sollievo subito, ma quasi sempre fa crescere il problema.

COME SI USA

Se devi far affrontare una cosa sgradita a qualcuno, abbassa la soglia d'ingresso. Non «dobbiamo parlare dei conti», ma «ci prendiamo dieci minuti e guardiamo solo un numero». Rendi il primo passo piccolo, preciso e con un orario. Chi ha paura della risposta accetta più facilmente una domanda piccola.

ESEMPIO

Roberta sa che qualcosa non va nei conti del suo negozio, ma da mesi non apre le lettere della banca. Il commercialista, invece di farle la predica, le propone: «Venerdì alle nove portami solo l'ultimo estratto conto, il resto lo guardiamo dopo». Venerdì Roberta arriva con tutte le buste, ancora chiuse. Le aprono insieme, e il problema è più piccolo di quanto temeva.

COME DIFENDERSI

L'effetto struzzo lo sfrutta anche chi ti dice «non preoccuparti di queste clausole, sono formalità». Ogni volta che qualcuno ti invita a non guardare, guarda. Per le cose tue, fissa un appuntamento fisso con le brutte notizie: ogni domenica mattina, estratto conto e posta.

TECNICA 17

L'effetto ambiguità

COS'È

Preferiamo un rischio che conosciamo a uno che non conosciamo, anche quando il secondo è più conveniente. Nel 1961 l'economista Daniel Ellsberg lo mostrò con due urne di palline colorate: le persone sceglievano quella con le proporzioni note, anche quando l'altra non era affatto peggiore. L'ignoto fa più paura del rischio calcolato.

COME SI USA

Quando proponi una cosa nuova, togli l'ignoto: spiega cosa succede passo per passo, quanto costa nel caso peggiore, come si torna indietro. Una garanzia, una prova gratuita, il racconto di chi l'ha già fatto rendono conosciuto il nuovo. Più la tua proposta è chiara, più vince contro una vecchia abitudine, anche se l'abitudine è peggiore.

ESEMPIO

Un'azienda di Bergamo vuole passare a un nuovo programma per le buste paga, ma l'ufficio del personale resiste. Il fornitore non insiste sui vantaggi: offre un mese di prova in parallelo, con il vecchio programma ancora acceso. Dopo tre settimane, nessuno vuole più tornare indietro.

COME DIFENDERSI

Chi vuole tenerti dove sei ti fa vedere il cambiamento come un buio pieno di pericoli: «Chissà cosa c'è là fuori». Rispondi trasformando l'ignoto in domande precise: «Qual è lo scenario peggiore? Quanto è probabile? Come ne esco?». Spesso, una volta illuminato, il rischio è più piccolo di come lo raccontavano.

TECNICA 18

La trascuratezza della probabilità

COS'È

Quando un evento ci spaventa o ci emoziona molto, la sua probabilità smette di contare. Che il rischio sia uno su un milione o uno su dieci, la paura è la stessa. Nel 2001 Yuval Rottenstreich e Christopher Hsee lo mostrarono su *Psychological Science*: davanti a una perdita neutra di venti dollari le persone pesano bene la differenza tra l'1 e il 99 per cento di probabilità, mentre per evitare una scossa elettrica pagano quasi la stessa cifra in entrambi i casi.

COME SI USA

Per far prendere sul serio un rischio reale che viene ignorato, non usare la statistica da sola: mostra una scena concreta, una persona, un momento preciso. Lo stesso vale per una promessa positiva. Usalo solo per rischi veri: gonfiare una paura per vendere funziona una volta, poi ti brucia la fiducia.

ESEMPIO

Un venditore di sistemi d'allarme suona alla porta dei Greco e racconta, con molti dettagli, del furto in una villetta a due strade di distanza, «mentre la famiglia dormiva». Quella sera i Greco firmano un contratto di tre anni. Non hanno chiesto quanti furti ci sono stati davvero nel quartiere nell'ultimo anno.

COME DIFENDERSI

Quando una paura o un sogno ti spinge a decidere, fermati e chiedi il dato a chi hai davanti: «In numeri, quante volte è successo qui nell'ultimo anno?». Confronta quel rischio con altri che corri ogni giorno senza pensarci. E non firmare mai la sera stessa in cui hai sentito la storia.

TECNICA 19

L'effetto von Restorff

COS'È

In una serie di cose simili, quella diversa salta all'occhio e resta in memoria. Nel 1933 la psicologa tedesca Hedwig von Restorff fece studiare a dei volontari elenchi di elementi tutti dello stesso tipo, con un solo intruso: per esempio un numero in mezzo a tante sillabe. L'intruso veniva ricordato molto meglio degli altri. La mente trascura gli elementi uniformi e fissa subito ciò che stacca dal resto.

COME SI USA

Scegli una sola cosa che vuoi far ricordare e rendila diversa da tutto il resto: un colore, una cornice, una pausa, un oggetto sul tavolo. Una sola, però: se metti in risalto cinque punti, non ne spicca più nessuno. A voce funziona allo stesso modo. Dopo dieci frasi dette con lo stesso tono, abbassa la voce e rallenta sulla frase che conta.

ESEMPIO

Una pizzeria di Napoli ha un menù con quaranta pizze scritte tutte uguali, e una sola dentro un riquadro rosso con la scritta «la nostra». È anche quella su cui il titolare guadagna di più. Dopo un mese è la pizza più ordinata del locale, e nessun cliente saprebbe dire perché l'ha scelta.

COME DIFENDERSI

Quello che ti fanno notare è quello che vogliono farti ricordare. In un contratto, in un volantino, in un preventivo, la riga evidenziata è il vantaggio; le righe tutte uguali, in piccolo, sono spesso il costo. Prima di decidere, leggi proprio le parti che nessuno ha messo in risalto e chiedi: «Oltre a questo in evidenza, quali sono le voci che restano fuori?».

TECNICA 20

La prova sociale

COS'È

Quando non sappiamo cosa fare, guardiamo cosa fanno gli altri. Se lo fanno in tanti, pensiamo che sia la scelta giusta. Nel 2009 Hongbin Cai, Yuyu Chen e Hanming Fang lo misurarono sull'*American Economic Review* in una catena di ristoranti di Pechino: esponendo sui tavoli i cartellini con i cinque piatti più ordinati dagli altri clienti, la richiesta di quei piatti salì tra il 13 e il 20 per cento.

COME SI USA

Quando chi ti ascolta è incerto davanti a troppe opzioni, rendi visibile qual è la scelta più frequente: «Questo è il modello scelto da otto clienti su dieci». Nei momenti di dubbio, sapere dove va la maggioranza riduce la fatica di decidere. Usa numeri veri e verificabili. E non dire mai «tanti non lo fanno»: così la persona impara che non farlo è normale.

ESEMPIO

La scuola di Lucia deve raccogliere le adesioni per la gita. L'avviso «Molte famiglie non hanno ancora risposto» non smuove nessuno. La settimana dopo la rappresentante scrive nella chat: «Venti famiglie su venticinque hanno già confermato». In due giorni rispondono quasi tutte.

COME DIFENDERSI

Chiediti: «Lo farei lo stesso se nessuno lo facesse?». Verifica se la folla è vera: recensioni tutte uguali, tutte dello stesso giorno, sono un segnale d'allarme. E a chi ti incalza dicendo «l'hanno già preso tutti», rispondi: «Bene per loro, io guardo se serve a me». La maggioranza può sbagliare, soprattutto quando l'ha costruita chi vende.

TECNICA 21

Il bias dell'autorevolezza

COS'È

Diamo un peso esagerato all'opinione di chi ci sembra un'autorità, anche quando parla di cose fuori dalla sua competenza. Camici, titoli, divise e toni sicuri spengono il pensiero critico. Nel 1963 Stanley Milgram, a Yale, mostrò che molte persone comuni erano disposte a dare a uno sconosciuto scosse elettriche che credevano dolorose, solo perché un ricercatore in camice diceva loro di continuare. Le scosse erano finte, l'obbedienza no.

COME SI USA

Se hai una competenza vera, rendila visibile prima di parlare: il titolo, gli anni di esperienza, il caso concreto che hai risolto. Parla dentro il tuo campo e dichiara i limiti: «Su questo posso aiutarti, per la parte fiscale senti un commercialista». Chi dichiara i propri limiti diventa più credibile su tutto il resto.

ESEMPIO

In farmacia una signora chiede un integratore per la memoria. Un cliente in fila, in giacca e cravatta, si presenta come «ingegnere» e consiglia con sicurezza un prodotto visto in televisione. La signora lo compra, senza ascoltare il farmacista che stava per suggerirle altro. Di integratori, un ingegnere non sa niente più di lei.

COME DIFENDERSI

Fai due domande: «Questa persona è esperta proprio in questo campo?» e «Quali prove porta, oltre al titolo?». Separa la divisa dal messaggio: un titolo è un indizio, non una prova. Se qualcuno taglia corto con «fidati, è il mio mestiere», rispondi: «Mi fido, proprio per questo mi spieghi su quali dati ti basi?».

TECNICA 22

L'effetto di default

COS'È

Davanti a un'opzione già selezionata, quella che in inglese si chiama default, la maggior parte di noi la lascia com'è. Cambiare costa fatica, e l'opzione predefinita sembra quella «consigliata» da chi se ne intende. Nel 2003 Eric Johnson e Daniel Goldstein confrontarono diversi paesi europei: dove si è donatori di organi a meno di dire di no, i donatori sono molti di più che dove bisogna iscriversi.

COME SI USA

Se vuoi che una scelta venga fatta, rendila quella preimpostata, e lascia sempre l'uscita facile e visibile. Nei moduli, nelle riunioni, negli inviti: «Salvo diversa indicazione, ci vediamo giovedì alle dieci». Chi non risponde ha già detto sì. Il default deve fare l'interesse anche dell'altro, altrimenti è una trappola, e prima o poi te la rinfacciano.

ESEMPIO

Silvia attiva online una nuova offerta per il telefono. Il piano «consigliato» è già evidenziato e selezionato, con il rinnovo automatico acceso e un pacchetto di servizi extra incluso. Va di fretta, clicca «Continua». Due mesi dopo si accorge che paga quasi il doppio di quanto pensava.

COME DIFENDERSI

Considera ogni casella già spuntata come una domanda, non come una risposta. Togli tutte le preselezioni e rimetti solo quello che vuoi. Allo sportello o al telefono, di' subito: «Partiamo dal piano base senza opzioni aggiunte, poi le dico io cosa attivare». L'opzione predefinita è spesso la migliore per chi l'ha impostata, non per te.

TECNICA 23

Ognuno vede la sua partita

COS'È

Lo stesso evento, visto da due gruppi diversi, diventa due eventi diversi. Non interpretiamo i fatti dopo averli visti: li vediamo già filtrati da chi siamo e da che parte stiamo. Nel 1954 Albert Hastorf e Hadley Cantril mostrarono il filmato di una partita di football molto dura tra Princeton e Dartmouth agli studenti delle due università. Ognuno vedeva molti più falli nella squadra avversaria. Sembrava che avessero guardato due partite diverse.

COME SI USA

Prima di raccontare un fatto a un gruppo, chiediti da che parte sta, e parti da quello che anche loro riconoscono come vero. Se devi mettere d'accordo due parti, non chiedere «chi ha ragione»: fai descrivere a ciascuna i fatti con gli occhi dell'altra. Solo dopo, si discute.

ESEMPIO

Dopo una lite nel consiglio d'istituto tra i rappresentanti dei docenti e quelli dei genitori sull'orario delle uscite, la preside riceve due resoconti opposti della stessa seduta. Invece di scegliere, li convoca insieme e fa una sola domanda: «Mi dite cosa ha chiesto l'altro gruppo, con le loro parole?». Per la prima volta, si ascoltano.

COME DIFENDERSI

Quando ti sembra evidente chi ha torto, chiediti: «Lo vedrei uguale se fosse la mia squadra a farlo?». Cerca il racconto di qualcuno che non sta da nessuna parte. E fai attenzione a chi ti racconta un fatto solo dopo averti ricordato da che parte stai.

TECNICA 24

La fallacia narrativa

COS'È

Davanti a fatti sparsi, la mente cuce una storia con un inizio, un perché e una fine, anche dove c'è solo il caso. Una storia coerente sembra vera, e la coerenza viene scambiata per una prova. Nel 1944 Fritz Heider e Marianne Simmel, sull'*American Journal of Psychology*, mostrarono un filmato muto in cui due triangoli e un cerchio si muovevano intorno a un rettangolo: quasi tutti i partecipanti cucirono spontaneamente una storia drammatica con intenzioni, gelosie e caratteri precisi.

COME SI USA

Quando presenti un progetto o un risultato, mettilo dentro una storia semplice: punto di partenza, ostacolo, svolta, risultato. La gente ricorda le storie, non gli elenchi. Racconta però anche il ruolo della fortuna e degli errori: una storia troppo perfetta, prima o poi, qualcuno la smonta, e con lei la tua credibilità.

ESEMPIO

Un'amica racconta a Fabio di un conoscente diventato ricco: ha lasciato il posto fisso e ha aperto un negozio di bici elettriche «perché aveva capito tutto prima degli altri». Fabio sta per licenziarsi. Nella storia mancano i due negozi chiusi prima, e il prestito dei suoceri che ha tenuto in piedi il terzo.

COME DIFENDERSI

Davanti a una storia che fila troppo liscia, chiediti: «Quali fatti mancano? Quante persone hanno fatto la stessa cosa ed è andata male?». Le storie di chi ha fallito non le racconta nessuno, ed è per questo che quelle di successo sembrano facili. A chi ti porta il caso perfetto, chiedi: «Bello, ma su dieci che ci hanno provato, a quanti è andata così?».

TECNICA 25

L'effetto Barnum

COS'È

Accettiamo come descrizioni precise di noi stessi frasi vaghe che valgono per chiunque. Nel 1948 lo psicologo Bertram Forer diede ai suoi studenti un «profilo di personalità» che sembrava personale: in realtà era identico per tutti, preso in parte da un oroscopo. Quasi tutti lo giudicarono molto accurato. È il meccanismo di oroscopi, cartomanti e test online.

COME SI USA

Le frasi Barnum hanno tre ingredienti: sono lusinghiere, hanno due lati («a volte stai volentieri in compagnia, a volte hai bisogno di stare per conto tuo») e sono abbastanza vaghe da lasciare a chi ascolta il compito di riempire i dettagli. In un primo incontro, una frase così fa sentire l'altro capito in pochi secondi. Usala per aprire un dialogo, mai per fingere di sapere cose che non sai.

ESEMPIO

A una fiera del benessere, un «consulente olistico» guarda Valeria negli occhi e dice: «Lei dà molto agli altri, ma spesso sente di non ricevere lo stesso». Valeria si commuove. Dieci minuti dopo esce con un percorso di sei sedute già pagato.

COME DIFENDERSI

Fai la prova del vicino: la frase varrebbe anche per tua cugina, per il tuo collega, per chiunque? Se sì, non dice niente di te. Chiedi un dettaglio preciso e verificabile: «Mi fa un esempio concreto, con un fatto e una data?». Chi ti conosce davvero sa darlo, chi recita no.

CAPITOLO 02

Bias cognitivi ed euristiche

Il cervello prende scorciatoie per decidere in fretta, e quasi sempre funzionano. Questo capitolo raccoglie le scorciatoie che sbagliano in modo prevedibile. Chi le conosce può usarle per farsi capire meglio, e soprattutto riconoscerle quando qualcuno le usa per guidare le nostre scelte.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 26-50

26 L'euristica della disponibilità
27 L'euristica della rappresentatività
28 L'euristica dell'affetto
29 L'effetto alone
30 Il bias di conferma
31 L'effetto di disconferma
32 L'effetto framing
33 Il bias della negatività
34 L'effetto dotazione
35 L'effetto IKEA
36 Il bias dello status quo
37 Il bias dell'unità
38 Il bias dell'ottimismo
39 La fallacia della pianificazione
40 Il bias del senno di poi
41 Il bias dell'omissione
42 Il bias dell'autocompiacimento
43 L'errore fondamentale di attribuzione
44 L'effetto Dunning-Kruger
45 Il bias della deformazione professionale
46 L'effetto Peltzman
47 Il bias dell'automazione
48 L'effetto Google
49 L'effetto esca
50 Il bias del punto cieco

TECNICA 26

L'euristica della disponibilità

COS'È

Giudichiamo quanto è probabile una cosa da quanto è facile farcene venire in mente un esempio. Se ricordiamo subito un caso, lo crediamo frequente. Amos Tversky e Daniel Kahneman la descrissero nel 1973. Il problema è che la facilità del ricordo dipende da cose che con la frequenza non c'entrano: quanto ne parla la televisione, quanto era spaventosa la scena, quanto è recente.

COME SI USA

Se vuoi che un rischio o un'opportunità vengano presi sul serio, rendili facili da ricordare: un caso concreto, recente, vicino, raccontato con un dettaglio che resta in testa. Un esempio vivido vale più di una tabella. Riprendilo in più occasioni, sempre con la stessa immagine, finché diventa il primo che viene in mente.

ESEMPIO

Dopo un servizio del telegiornale sulla truffa del finto nipote, la signora Bruno, ottantadue anni, non apre più a nessuno, nemmeno al tecnico della caldaia che aveva chiamato lei. Intanto continua ad aprire ogni SMS della «banca» che le arriva sul telefono, che è il rischio che corre davvero ogni settimana.

COME DIFENDERSI

Quando una cosa ti sembra «sempre più frequente», chiediti: «Lo è davvero, o ne ho solo sentito parlare di recente?». Cerca il dato, non l'esempio. Se qualcuno risponde a un numero con un racconto, digli: «Questo è un caso singolo: su cento volte, quante succede davvero?».

TECNICA 27

L'euristica della rappresentatività

COS'È

Giudichiamo la probabilità di una cosa da quanto somiglia all'idea che ne abbiamo, e dimentichiamo quanto è comune. Nel 1983 Tversky e Kahneman lo mostrarono con il famoso problema di Linda: descritta come brillante e impegnata nel sociale, molti la ritenevano più probabilmente «impiegata di banca e attivista» che semplicemente «impiegata di banca». Ed è impossibile: il secondo gruppo contiene il primo.

COME SI USA

Se vuoi che una proposta venga presa per quello che è, presentala con i segni tipici della sua categoria. Un preventivo da professionista ha intestazione, voci chiare, scadenza. Un prodotto artigianale mostra il nome di chi l'ha fatto e qualche imperfezione. Le persone confrontano con il loro modello mentale prima ancora di leggere i dettagli.

ESEMPIO

Ai colloqui per un posto in magazzino, il titolare scarta Alessandra, laureata in lettere, con gli occhiali e la voce pacata: «Non ha il tipo». Assume un ragazzo robusto che sembra il magazziniere perfetto. Alessandra aveva cinque anni di esperienza con i muletti; il ragazzo nessuno.

COME DIFENDERSI

Quando una descrizione ti sembra «tipica», chiediti: «Quanti casi così esistono, in tutto?». Più una storia è dettagliata, più sembra vera, ma meno è probabile. Guarda i dati di partenza prima della somiglianza, e a chi giudica a occhio chiedi: «A parte l'impressione, che risultati ha portato finora?».

TECNICA 28

L'euristica dell'affetto

COS'È

Decidiamo con l'emozione del momento e poi la chiamiamo giudizio. Se una cosa ci fa stare bene, la crediamo anche utile e poco rischiosa; se ci fa stare male, la crediamo inutile e pericolosa. Nel 2000 Paul Slovic e i suoi colleghi hanno mostrato che rischi e benefici, nella nostra testa, si muovono insieme: quello che ci piace ci sembra anche più sicuro.

COME SI USA

Prima di presentare un'idea, cura la sensazione che accompagna il primo contatto: un ambiente piacevole, un tono caldo, un esempio che fa sorridere. La valutazione arriva dopo, ma parte da lì. Per lo stesso motivo, non presentare una buona proposta in un momento teso: l'emozione negativa si attacca all'idea e non si stacca più.

ESEMPIO

Fabrizio e Ilaria visitano due asili per il figlio. Nel primo li accoglie una maestra sorridente, c'è profumo di torta e i bambini cantano. Nel secondo, più vicino a casa e meglio attrezzato, piove e la segreteria ha fretta. Scelgono il primo, e quando confrontano i costi trovano tutte le ragioni per averlo fatto.

COME DIFENDERSI

Non decidere nei momenti di emozione forte: felicità, rabbia, paura. Chiediti: «Come giudicherei questa scelta se mi fosse indifferente?». Scrivi pro e contro su un foglio e frena l'entusiasmo: «La proposta mi piace, ma decido solo dopo aver confrontato i costi a fine settimana».

TECNICA 29

L'effetto alone

COS'È

Una sola qualità che colpisce (la bellezza, la simpatia, un bel negozio) colora il giudizio su tutto il resto. Se una persona è attraente, la crediamo anche più intelligente e onesta. Lo descrisse nel 1920 lo psicologo Edward Thorndike, notando che gli ufficiali che davano un buon voto a un soldato per l'aspetto tendevano a darglielo anche per intelligenza e carattere.

COME SI USA

Cura il primo dettaglio visibile, perché fa da lente a tutto il resto: la puntualità al primo incontro, l'ordine del biglietto da visita, la prima pagina di un documento. Scegli la tua qualità migliore e fai in modo che sia la prima che l'altro incontra. Il resto verrà letto con quella luce addosso.

ESEMPIO

Un ristorante apre in centro con un arredamento curatissimo e camerieri eleganti. La pasta è nella media, il servizio lento. Le prime recensioni, però, parlano di «cucina raffinata» e «attenzione al cliente». L'impressione dell'ingresso ha fatto il resto.

COME DIFENDERSI

Giudica una qualità alla volta, con criteri separati. Quando scegli tra persone o fornitori, prepara una griglia di voci e dai un voto a ciascuna prima di guardare il totale. Esiste anche il contrario, l'effetto corna: un solo difetto visibile fa sembrare peggiore tutto il resto.

TECNICA 30

Il bias di conferma

COS'È

Cerchiamo, notiamo e ricordiamo soprattutto quello che ci dà ragione. È un filtro sulla realtà che lascia passare le conferme e blocca il resto. Nel 1960 Peter Wason chiese di scoprire la regola dietro la sequenza 2, 4, 6: quasi tutti proponevano sequenze che confermavano la loro idea, e quasi nessuno provava a smentirla. Così la regola vera restava nascosta.

COME SI USA

Se vuoi convincere qualcuno, parti da quello che già crede e mostra che la tua proposta lo conferma: «Hai sempre detto che la qualità conta più del prezzo: ecco perché questa soluzione fa per te». Chi si sente confermato ascolta; chi si sente smentito si chiude e smette di sentire.

ESEMPIO

Simone si è messo in testa che il nuovo collega lo voglia scavalcare. Da quel giorno nota ogni volta che il collega parla con il capo, e non nota le volte in cui lo copre in riunione. Dopo un mese ha un elenco di «prove» e nessuna voglia di guardare le altre.

COME DIFENDERSI

Chiediti: «Che cosa mi farebbe cambiare idea?». Se non sai rispondere, non stai valutando, stai difendendo. Cerca di proposito le informazioni contrarie, e fai l'avvocato del diavolo con le tue convinzioni prima che lo faccia qualcun altro.

TECNICA 31

L'effetto di disconferma

COS'È

Le informazioni che ci danno torto le esaminiamo con la lente d'ingrandimento; quelle che ci danno ragione le accettiamo senza controlli. Per le prime la domanda è «devo crederci?», per le seconde «posso crederci?». Nel 1979 Charles Lord, Lee Ross e Mark Lepper diedero a favorevoli e contrari alla pena di morte gli stessi due studi, uno a favore e uno contro: ognuno trovava solido quello che gli dava ragione e pieno di difetti l'altro. Alla fine, i due gruppi erano più lontani di prima.

COME SI USA

Se devi portare un dato scomodo, non arrivare con un attacco frontale: arrivaci attraverso le fonti, le parole e gli obiettivi dell'altro. «Partiamo dai tuoi numeri di gennaio». E lascia che sia l'altro a tirare la conclusione. Un dato che può verificare da solo supera anche i controlli più severi.

ESEMPIO

Il nuovo responsabile vendite mostra al titolare di un mobilificio che i clienti giovani comprano online. Il titolare passa mezz'ora a smontare la ricerca: «Chi l'ha fatta? Quante persone hanno sentito?». La settimana dopo legge un articolo che dice il contrario, e lo appende in bacheca senza una domanda.

COME DIFENDERSI

Usa lo stesso metro per tutto. Davanti a un dato che ti piace, fai le stesse domande che faresti a un dato che non ti piace. Chiediti: «Se questo studio dicesse il contrario, lo troverei così solido?». E a chi boccia un dato scomodo chiedi: «Quale prova ti basterebbe per cambiare idea?».

TECNICA 32

L'effetto framing

COS'È

La stessa informazione, presentata in modi diversi, porta a scelte diverse. Gli psicologi lo chiamano framing, da *frame*, «cornice». «Nove su dieci sopravvivono» e «uno su dieci muore» dicono la stessa cosa, ma la prima frase rassicura e la seconda spaventa. Tversky e Kahneman lo dimostrarono nel 1981: le persone cambiavano scelta a seconda che le stesse opzioni fossero descritte in termini di vite salvate o di vite perse.

COME SI USA

Scegli la cornice che corrisponde all'azione che vuoi. Per far scegliere una cosa prudente, parla di quello che si protegge: «Con questa polizza la casa resta al sicuro». Per far muovere qualcuno che è fermo, parla di quello che sta perdendo: «Ogni inverno senza cappotto termico butti via soldi di riscaldamento». La perdita muove più del guadagno.

ESEMPIO

La palestra sotto casa di Antonella prova due volantini. Il primo dice: «Iscriviti a gennaio e risparmi 50 euro». Il secondo: «Se aspetti febbraio, perdi 50 euro di sconto». L'offerta è identica, ma alla reception arrivano soprattutto quelli con il secondo volantino in mano.

COME DIFENDERSI

Quando ti presentano una scelta, riformulala al contrario: se te la dicono come guadagno, pensala come perdita, e viceversa. Se la tua decisione cambia, stai decidendo sulle parole, non sulla sostanza. Chiedi i numeri nudi, senza aggettivi: «Mi dai il dato grezzo, quante volte su cento funziona e quante no?».

TECNICA 33

Il bias della negatività

COS'È

Il negativo pesa più del positivo. Una critica resta in testa più di dieci complimenti, una brutta esperienza ne cancella molte belle. Nel 2001 Roy Baumeister e i suoi colleghi raccolsero una lunga rassegna di studi sotto un titolo che dice tutto: «Il male è più forte del bene». Per i nostri antenati notare una minaccia era questione di vita o di morte, e il cervello è rimasto così.

COME SI USA

Se devi dare un riscontro, ricorda che la parte negativa verrà sentita molto di più: dilla una volta sola, precisa, e accompagnala con riconoscimenti veri e concreti. Se invece vuoi catturare l'attenzione, parti da un problema, da un rischio, da una cosa che non va: il negativo apre le orecchie. Poi porta la soluzione.

ESEMPIO

Su venti recensioni entusiaste del suo B&B a Matera, Teresa ne riceve una sola negativa, sul rumore della strada. Passa la settimana a pensarci, risponde tre volte alla recensione, dorme male. I nuovi ospiti, nel frattempo, continuano a prenotare come prima.

COME DIFENDERSI

Quando una critica ti sembra enorme, rimettila in proporzione: contala insieme a tutto il resto. Ogni sera, annota tre cose andate bene. E quando i titoli ti spaventano, chiediti se mostrano la realtà o solo la parte che fa più notizia.

TECNICA 34

L'effetto dotazione

COS'È

Una cosa ci sembra più preziosa appena diventa nostra. Per venderla chiediamo molto più di quanto saremmo disposti a pagare per comprarla. Nel 1990 Daniel Kahneman, Jack Knetsch e Richard Thaler regalarono una tazza a metà degli studenti di un'aula: chi l'aveva ricevuta chiedeva per cederla molto più di quanto gli altri offrissero per averla. Bastavano pochi minuti di possesso.

COME SI USA

Fai «possedere» la cosa prima dell'acquisto: la prova su strada, il divano a casa per una settimana, il primo mese di abbonamento gratuito, la visita in cui il cliente chiama già «sua» la stanza dei bambini. Quando la persona la sente sua, rinunciarci diventa una perdita, non un mancato acquisto. Funziona solo se la restituzione è davvero facile: è la libertà di tornare indietro che fa accettare la prova.

ESEMPIO

Il concessionario lascia a Michele l'auto in prova per tutto il weekend. Sabato la porta al mare con i bambini, domenica la parcheggia sotto casa dei suoceri. Lunedì mattina riconsegnarla gli sembra di dare via qualcosa di suo. Firma il contratto.

COME DIFENDERSI

Prima di una prova gratuita, decidi a freddo quanto vale per te quella cosa e scrivilo. Quando devi vendere qualcosa di tuo, la casa, l'auto, chiedi una stima a qualcuno di esterno: il tuo affetto non fa parte del prezzo.

TECNICA 35

L'effetto IKEA

COS'È

Diamo più valore alle cose che abbiamo costruito o sistemato con le nostre mani, anche solo in parte. Nel 2012 Michael Norton, Daniel Mochon e Dan Ariely mostrarono che le persone erano disposte a pagare di più per una scatola IKEA montata da loro che per una identica già montata. La fatica diventa parte del valore.

COME SI USA

Coinvolgi l'altro nel risultato: fagli scegliere un dettaglio, completare un passaggio, aggiungere un'idea. Una proposta a cui ha contribuito diventa anche sua, e la difenderà. In riunione, invece di portare il piano finito, portalo quasi pronto e chiedi agli altri di completarlo. Il contributo deve essere vero e riuscire: un compito che fallisce produce l'effetto opposto.

ESEMPIO

L'anno scorso il regolamento dell'orto condiviso del quartiere l'aveva scritto il direttivo da solo, e nessuno lo rispettava. Quest'anno la presidente dell'associazione chiede a ogni socio di proporre una regola. Il regolamento finale è quasi identico, ma ora ognuno lo difende: dentro c'è una frase sua.

COME DIFENDERSI

Quando valuti una cosa fatta da te, un progetto, un mobile, un'idea, chiediti: «Quanto la pagherei se l'avesse fatta un altro?». Quando qualcuno ti fa «completare» la sua proposta per legarti, metti subito il paletto: «Ti do volentieri un parere, ma poi valuterò il preventivo finale come tutti gli altri».

TECNICA 36

Il bias dello status quo

COS'È

Preferiamo lasciare le cose come sono. Ogni cambiamento ci sembra una possibile perdita, e la perdita pesa più del guadagno. Nel 1988 William Samuelson e Richard Zeckhauser mostrarono che, a parità di opzioni, le persone sceglievano molto più spesso quella presentata come la situazione attuale. Più le alternative sono numerose e complicate, più restiamo fermi.

COME SI USA

Se vuoi portare qualcuno a cambiare, togli peso al passaggio: fai tu il lavoro, i moduli, il trasferimento dei dati, la disdetta del vecchio contratto. Rendi visibile il costo del restare fermi: «Restando così, quest'anno paghi trecento euro in più». E se la situazione attuale sei tu, sappi che parti in vantaggio: non serve essere la scelta migliore, basta non dare motivi per andarsene.

ESEMPIO

Da dodici anni la famiglia Lombardi ha lo stesso fornitore di luce e gas, il più caro della zona. Ogni anno dicono «dobbiamo cambiare». Quest'anno un vicino si offre di fare lui il confronto e la pratica online. In venti minuti hanno cambiato fornitore.

COME DIFENDERSI

Tratta la situazione attuale come una delle opzioni, non come il punto di partenza. Chiediti: «Se partissi da zero oggi, sceglierei questo?». Rivedi ogni anno contratti e abbonamenti come se partissi da zero, e a chi dice «abbiamo sempre fatto così» rispondi: «Se dovessimo scegliere oggi per la prima volta, sceglieremmo ancora questo?».

TECNICA 37

Il bias dell'unità

COS'È

Consideriamo la porzione che ci viene data come quella «giusta», e tendiamo a finirla, qualunque sia la sua dimensione. Nel 2006 Andrew Geier, Paul Rozin e Gheorghe Doros lasciarono nell'atrio di un palazzo una ciotola di cioccolatini con un cucchiaio piccolo oppure grande: con il cucchiaio grande le persone ne prendevano di più. L'unità decide al posto nostro quando fermarci.

COME SI USA

Decidi tu la misura dell'unità. Per far fare di più, proponi pacchetti completi: «il percorso da dieci lezioni», «il menù con antipasto e dolce». Per aiutare qualcuno a fare meno, dividi in porzioni piccole: la confezione monodose, il lavoro diviso in blocchi da venti minuti. Ogni fine porzione è un momento in cui si sceglie se continuare.

ESEMPIO

Il cinema sotto casa di Gianluca cambia i secchielli dei popcorn: quello medio ora è grande quasi il doppio, e costa un euro in più. Gianluca continua a ordinare «un medio» e lo finisce sempre prima della fine del film, come prima. La sua fame è rimasta la stessa, ma il secchiello nuovo lo guida senza che se ne accorga.

COME DIFENDERSI

Decidi la tua porzione prima di vedere quella che ti propongono. Usa piatti più piccoli, dividi le confezioni grandi appena arrivi a casa, e davanti a un pacchetto chiediti: «Di quanto ho bisogno davvero?».

TECNICA 38

Il bias dell'ottimismo

COS'È

Crediamo che a noi le cose andranno meglio che agli altri. Sovrastimiamo le probabilità di successo e sottostimiamo quelle di incidenti, malattie, fallimenti. Nel 1980 Neil Weinstein chiese a degli studenti di confrontarsi con i compagni: quasi tutti si vedevano più fortunati della media davanti agli eventi della vita. Un po' di ottimismo ci fa agire; troppo ci fa ignorare i rischi.

COME SI USA

Con un gruppo che deve partire, l'ottimismo è carburante: parla di quello che si può ottenere e di quello che è già riuscito. Ma prima di partire davvero, chiedi a ciascuno di scrivere i tre ostacoli più probabili e cosa fare se arrivano. Così i rischi escono prima, quando costano poco.

ESEMPIO

Nadia e Stefano aprono una gelateria in una via di passaggio. Nel piano hanno messo gli incassi di luglio, non quelli di novembre, e nessuno dei due ha pensato ai lavori sulla strada annunciati dal Comune da mesi. Il primo inverno quasi li costringe a chiudere.

COME DIFENDERSI

Quando qualcuno fa leva sul tuo ottimismo («a te andrà bene», «tu ce la fai di sicuro»), rispondi: «Quante persone hanno iniziato l'anno scorso, e quante sono ancora in piedi oggi?». Basa le aspettative sui casi simili, non sulla sensazione.

TECNICA 39

La fallacia della pianificazione

COS'È

Sottostimiamo tempi, costi e rischi dei nostri progetti, anche quando i progetti precedenti sono andati tutti oltre il previsto. «Questa volta sarà diverso». Nel 1994 Roger Buehler, Dale Griffin e Michael Ross, sul *Journal of Personality and Social Psychology*, chiesero agli studenti universitari quando avrebbero finito la tesi: stimarono in media 34 giorni, ma ne impiegarono 55, e meno di un terzo finì nei tempi previsti. Guardiamo il piano dall'interno, nella versione in cui tutto va liscio, e dimentichiamo quello che di solito succede.

COME SI USA

Quando prometti tempi e costi, usa la «visione esterna»: parti da quanto ci hanno messo davvero progetti simili, tuoi o di altri, e aggiungi un margine. Prometti meno di quello che pensi di fare, e consegna prima. Chi rispetta le scadenze, anche lunghe, viene richiamato; chi promette tempi brevi e sfora, no.

ESEMPIO

Riccardo decide di allestire lo stand per la fiera dell'artigianato «in un weekend». Il sabato scopre che i pannelli di legno vanno tagliati su misura, la domenica che mancano i faretti, il lunedì l'elettricista non può passare. Apre lo stand il giovedì mattina a fiera già iniziata.

COME DIFENDERSI

Chi ti vende un lavoro con tempi e costi troppo ottimistici sa che, una volta iniziato, difficilmente tornerai indietro. Chiedi: «Nei suoi ultimi tre lavori simili, quanto ci ha messo e quanto è costato alla fine?». Prima di firmare, fai inserire nel preventivo la data di consegna e la penale per ogni settimana di ritardo.

TECNICA 40

Il bias del senno di poi

COS'È

Dopo che una cosa è successa, ci sembra che fosse prevedibile fin dall'inizio. «Io l'avevo detto». Nel 1975 Baruch Fischhoff mostrò che le persone, una volta conosciuto l'esito di un evento, credevano di averlo previsto meglio di quanto avessero fatto davvero. Il cervello riscrive il passato per farlo combaciare con il risultato.

COME SI USA

Prima di una decisione importante, tua o del tuo gruppo, metti per iscritto cosa sapete, cosa prevedete e perché scegliete così. Quando arriva l'esito, buono o cattivo, rileggete il foglio. Così si giudica la decisione con le informazioni di allora, non con quelle di dopo, e nessuno può riscrivere la storia.

ESEMPIO

Il fornitore scelto da Monica per il nuovo programma gestionale chiude dopo un anno. In riunione il direttore commerciale dice: «Era evidente, si vedeva che non erano solidi». Monica apre il verbale di un anno prima: il direttore aveva votato a favore, definendoli «la scelta più sicura».

COME DIFENDERSI

Quando qualcuno ti accusa di non aver previsto quello che nessuno poteva prevedere, riporta la discussione al momento della scelta: «Con le informazioni che avevamo allora, cosa avresti deciso?». E tieni traccia scritta delle decisioni: è l'antidoto migliore.

TECNICA 41

Il bias dell'omissione

COS'È

Giudichiamo peggio un danno causato da un'azione che lo stesso danno causato dal non fare niente. Nel 1990 Ilana Ritov e Jonathan Baron chiesero a delle persone di immaginare di dover decidere se vaccinare il proprio figlio: molte preferivano non farlo anche quando il rischio della malattia era più alto di quello del vaccino. Il danno del vaccino sarebbe stato «colpa loro», quello della malattia no.

COME SI USA

Se vuoi che qualcuno agisca, fai vedere che anche il non fare è una scelta, con conseguenze sue: «Se non decidiamo oggi, abbiamo deciso di perdere il cliente». Se invece vuoi frenare una decisione avventata, sposta l'attenzione sulla responsabilità di chi agisce: «Se lo facciamo e va male, l'abbiamo fatto noi».

ESEMPIO

Il presidente di una società di basket giovanile sa da mesi che un canestro della palestra ha un tirante allentato. Non chiama il tecnico, perché chiudere il campo due giorni vorrebbe dire rinviare le partite e sentirsi le proteste degli allenatori. Quando il tabellone cede di schianto, si difende: «Io non l'ho toccato». È proprio questo il problema.

COME DIFENDERSI

Valuta le scelte solo dai risultati: «Quale opzione porta al danno minore, che si tratti di fare o di non fare?». E quando qualcuno si giustifica con «io non ho fatto niente», chiedi: «Che cosa si poteva fare, e perché non è stato fatto?».

TECNICA 42

Il bias dell'autocompiacimento

COS'È

I successi sono merito nostro, i fallimenti colpa degli altri o della sfortuna. Se va bene, è perché siamo bravi; se va male, è colpa del capo, del traffico, del mercato. Il bias protegge l'autostima, ma impedisce di imparare dagli errori, e rende facili le lusinghe di chi lo conosce.

COME SI USA

Quando dai un riscontro a qualcuno, usa questo meccanismo a favore del rapporto: attribuisci i successi alle sue capacità («Il cliente è rimasto perché hai saputo ascoltarlo») e parla degli errori come di situazioni da correggere insieme («La consegna è saltata: cosa ci serve per la prossima?»). La persona ascolta senza difendersi, e corregge davvero.

ESEMPIO

Quando il negozio di Carlo va bene, è «perché so cosa vuole la gente». Quando va male, è colpa dei centri commerciali, del Comune, della crisi. Dopo tre anni di colpe esterne, Carlo non ha mai cambiato vetrina, orari o prezzi.

COME DIFENDERSI

Fai la prova al contrario: per ogni successo, cerca la parte di fortuna e di aiuto altrui; per ogni fallimento, la parte che dipendeva da te. E a chi ti lusinga dicendo sempre che «non è colpa tua», rispondi: «Ti ringrazio, ma voglio capire quale parte dipende da me per non rifare lo stesso errore».

TECNICA 43

L'errore fondamentale di attribuzione

COS'È

Spieghiamo il comportamento degli altri con il loro carattere, e il nostro con la situazione. Se un'auto ci taglia la strada, chi guida è un maleducato; se lo facciamo noi, eravamo in ritardo. Nel 1967 Edward Jones e Victor Harris fecero leggere saggi a favore di Fidel Castro: anche sapendo che l'autore era stato obbligato a scriverli, i lettori pensavano che ci credesse davvero.

COME SI USA

Quando vuoi che una persona cambi comportamento, lascia stare il suo carattere e modifica l'ambiente intorno a lei. Non «non hai cura delle cose», ma «mettiamo uno scaffale vicino alla porta». Chi viene giudicato per quello che è si difende; chi riceve un aiuto pratico cambia. E quando difendi qualcuno, porta il contesto: «Quel giorno aveva tre clienti insieme».

ESEMPIO

Un nuovo cassiere del supermercato sbaglia due resti in una mattina. La responsabile lo segna come «distratto». Nessuno nota che la sua è l'unica cassa senza il cassetto automatico per le monete, e che quella mattina la coda arrivava fino ai surgelati.

COME DIFENDERSI

Chi vuole toglierti fiducia ti attacca sul carattere: «Tu sei così, non cambierai mai». Rispondi riportando il discorso sui fatti e sulle circostanze: «Parliamo di quello che è successo martedì, e del perché». E prima di giudicare qualcuno, cerca almeno tre spiegazioni legate alla situazione.

TECNICA 44

L'effetto Dunning-Kruger

COS'È

Chi sa poco di una materia tende a sopravvalutarsi, perché gli mancano proprio le conoscenze per accorgersi dei propri errori. Chi sa molto, al contrario, spesso si sottovaluta, perché crede che quello che trova facile lo sia per tutti. David Dunning e Justin Kruger lo descrissero nel 1999, alla Cornell University, con test di logica, grammatica e umorismo.

COME SI USA

Con chi è alle prime armi, non contraddire frontalmente: proponi un piccolo test concreto, un caso da risolvere, una prova pratica. L'errore scoperto da soli insegna più di cento spiegazioni. E se una materia la conosci bene, non dare per scontato che sia facile per gli altri: spiega anche i passaggi che a te sembrano ovvi.

ESEMPIO

Dopo qualche video su internet, il cognato di Valentina si offre di rifarle l'impianto elettrico della cantina: «È una sciocchezza, ci metto un pomeriggio». Valentina chiede comunque un parere a un elettricista, che in dieci minuti le elenca tre cose che il cognato non sapeva nemmeno esistessero.

COME DIFENDERSI

Fai attenzione alle certezze, degli altri e tue, proprio dove l'esperienza è minore. Nelle materie in cui hai iniziato da poco, chiedi il parere di chi ci lavora da anni. A te chiedi: «Che cosa non so di questo argomento?». E a chi la fa troppo facile domanda: «Qual è l'imprevisto più rognoso che può capitare in questo lavoro, e come lo risolviamo?».

TECNICA 45

Il bias della deformazione professionale

COS'È

Guardiamo ogni problema con gli occhiali del nostro mestiere. L'avvocato vede contratti, l'ingegnere processi, il commercialista costi. Il filosofo Abraham Kaplan nel 1964, e poi lo psicologo Abraham Maslow nel 1966, lo riassunsero con una frase rimasta famosa: se l'unico attrezzo che hai è un martello, ogni problema ti sembra un chiodo. Gli schemi del nostro lavoro sono così comodi che li usiamo anche dove non servono.

COME SI USA

Per convincere un professionista, parla la lingua del suo mestiere: al geometra mostra una pianta, al commercialista un prospetto, al medico una «diagnosi» del problema e una «cura». La proposta gli sembrerà familiare e ragionevole. E quando chiedi consiglio a un esperto, ricorda che ti proporrà la soluzione del suo campo, non per forza quella giusta.

ESEMPIO

Il figlio di Patrizia va male a scuola. La psicologa propone un percorso, il medico un controllo della vista, l'insegnante di ripetizioni più ore di matematica. Ognuno ha ragione dal suo punto di vista. Il problema vero è che il ragazzo dorme cinque ore a notte, con il telefono sotto il cuscino.

COME DIFENDERSI

Chiedi il parere a professionisti di campi diversi, e a ciascuno fai questa domanda: «Se non potessimo usare gli strumenti del suo mestiere, quale altra strada proverebbe?». E chiediti, per il tuo lavoro: «Come vedrebbe questo problema qualcuno che fa un mestiere opposto al mio?».

TECNICA 46

L'effetto Peltzman

COS'È

Quando ci sentiamo più protetti, diventiamo meno prudenti, e una parte del vantaggio della protezione si perde. Nel 1975 l'economista Sam Peltzman, dell'Università di Chicago, sostenne che le nuove norme di sicurezza sulle auto spingevano alcuni automobilisti a guidare in modo più rischioso. Una parte del rischio semplicemente si sposta, spesso su pedoni e ciclisti.

COME SI USA

Se introduci una protezione in azienda o in casa, accompagnala con una regola che non cambia: «Con il nuovo antifurto non cambia niente: la porta d'ingresso si chiude sempre a chiave». Non presentare mai la sicurezza come totale, perché chi si sente al riparo smette di fare attenzione.

ESEMPIO

Da quando ha l'auto nuova con frenata automatica e sensori ovunque, Giorgio guarda il telefono ai semafori e fa retromarcia senza girarsi. Una mattina il sensore non vede un ragazzino in monopattino, basso, dietro il paraurti. Per fortuna se la cava con uno spavento.

COME DIFENDERSI

Ogni volta che una nuova protezione ti dà più tranquillità, chiediti: «Sto facendo meno attenzione di prima?». E a chi ti spinge a rischiare dicendo «tanto c'è la garanzia» o «ti copro io», rispondi: «Bene, allora decidiamo come se la garanzia non ci fosse: il rischio vale comunque la pena?».

TECNICA 47

Il bias dell'automazione

COS'È

Ci fidiamo troppo delle macchine: navigatori, algoritmi, programmi. Ne seguiamo le indicazioni anche quando il buon senso dice il contrario, perché le crediamo oggettive e infallibili. Seguire un'indicazione è facile, ragionare costa fatica, e la macchina ci offre una scusa pronta: «L'ha detto il sistema».

COME SI USA

Se presenti una decisione basata su dati e strumenti, mostra il metodo: da dove vengono i numeri, come sono stati calcolati, che cosa il sistema non vede. La fiducia ragionata dura più di quella cieca. E se lavori con un sistema automatico, stabilisci in anticipo quando un controllo umano è obbligatorio.

ESEMPIO

Il navigatore porta il furgone delle consegne in una stradina di un paese delle Langhe, sempre più stretta. Il cartello di divieto per i mezzi pesanti c'era, e l'autista l'aveva visto, ma lo schermo diceva di proseguire. Ci vogliono due ore e un trattore per tirarlo fuori.

COME DIFENDERSI

Tratta le macchine come assistenti, non come capi. Prima di seguire un'indicazione automatica, chiediti: «Ha senso? È coerente con quello che vedo?». E quando qualcuno si nasconde dietro «l'ha deciso il sistema», rispondi: «Il sistema segue delle regole: chi può verificarle adesso e autorizzare un'eccezione?».

TECNICA 48

L'effetto Google

COS'È

Dimentichiamo più facilmente quello che sappiamo di poter ritrovare online. Il cervello non ricorda l'informazione, ma dove trovarla. Nel 2011 Betsy Sparrow, Jenny Liu e Daniel Wegner lo mostrarono sulla rivista *Science*: chi credeva che un'informazione sarebbe stata salvata sul computer la ricordava peggio di chi pensava che sarebbe stata cancellata.

COME SI USA

Se vuoi che una cosa venga davvero ricordata, non dire «tanto te la mando per email»: falla ripetere, scrivere a mano, spiegare con parole proprie. Se invece vuoi diventare il punto di riferimento di qualcuno, diventa tu il «dove»: la guida da consultare, la persona da chiamare. Chi ti usa come archivio torna sempre da te.

ESEMPIO

Dopo il corso sulla sicurezza, i dipendenti di una piccola tipografia ricevono il manuale in PDF. Un mese dopo nessuno ricorda dove sono gli estintori. L'anno seguente il responsabile fa fare a tutti il giro del capannone, chiedendo a ognuno di toccare un estintore e indicare l'uscita più vicina. Questa volta se lo ricordano.

COME DIFENDERSI

Distingui quello che puoi lasciare al telefono da quello che deve stare nella tua testa: numeri di emergenza, dati essenziali, i fondamentali del tuo lavoro. Quando trovi una cosa importante, fermati un minuto a ripeterla. E fai attenzione a un'unica fonte che controlla tutto quello che sai su un argomento.

TECNICA 49

L'effetto esca

COS'È

Quando dobbiamo scegliere tra due opzioni molto diverse, per esempio una economica e una costosa ma migliore, fatichiamo a decidere. Se però compare una terza opzione, l'esca, chiaramente peggiore di una delle due e vicina a lei per prezzo, la scelta si sposta su quella che la batte. Nel 1982 Joel Huber, John Payne e Christopher Puto, sul *Journal of Consumer Research*, mostrarono che aggiungere un'alternativa «dominata in modo asimmetrico» faceva salire in media di oltre 9 punti percentuali la scelta del prodotto bersaglio.

COME SI USA

Quando presenti tre opzioni in un listino o in un preventivo, costruisci quella intermedia in modo che renda evidente il vantaggio di quella completa: chi legge ha un confronto facile e vede subito perché conviene fare il salto. Le tre proposte devono però avere tutte senso ed essere reali: inserire un'opzione finta solo per gonfiare il prezzo inganna chi compra.

ESEMPIO

In una torrefazione di Trieste il titolare Nereo vende il sacchetto di caffè piccolo a 6 euro e quello grande a 12. Pochi prendono il grande. Nereo aggiunge il formato medio a 11 euro: al confronto il grande sembra un affare, e le vendite del sacchetto da 12 euro decollano.

COME DIFENDERSI

L'esca non è lì per essere comprata: è lì per far brillare l'opzione accanto. Quando in un listino a tre voci una ti sembra assurda, cancellala con un dito e confronta solo le altre due: «Togliamo pure l'opzione di mezzo che non conviene a nessuno: tra la base e la completa, a me basta la base».

TECNICA 50

Il bias del punto cieco

COS'È

Vediamo benissimo i bias degli altri, e quasi mai i nostri. Ci sembra che gli altri siano condizionati da pubblicità, interessi e pregiudizi, mentre noi ragioniamo in modo obiettivo. Nel 2002 Emily Pronin, Daniel Lin e Lee Ross, a Stanford, mostrarono che le persone si giudicavano meno esposte ai bias rispetto alla persona media. È il bias di non vedere i propri bias.

COME SI USA

Per far mettere in discussione un'idea a qualcuno, non dire «ti fai condizionare»: nessuno lo crede di sé. Mostra lo stesso errore in un caso esterno, una terza persona, un'altra azienda, e lascia che il collegamento lo faccia l'altro. Con te fai il contrario: parti dal presupposto di avere gli stessi bias di tutti.

ESEMPIO

In riunione Luca accusa la collega Piera di difendere un fornitore «perché ci ha lavorato insieme per anni». Ha ragione. Ma Luca non vede che sta difendendo l'altro fornitore perché è il cugino del suo socio.

COME DIFENDERSI

Quando qualcuno ti dice «tu sei una delle poche persone che ragionano con la propria testa», sta usando il tuo punto cieco: ti abbassa le difese con una lusinga. Rispondi subito: «I complimenti li lasciamo da parte: guardiamo i numeri pro e contro». E prima di ogni decisione importante, chiediti: «Quale bias sta lavorando su di me, adesso?».

CAPITOLO 03

Il potere della freddezza emotiva

Chi resta freddo quando gli altri si scaldano decide meglio, e diventa molto più difficile da manipolare. Questo capitolo raccoglie le tecniche per raffreddarsi: prima dal corpo, poi dalla mente, infine dalle parole. Ogni scheda ha anche il suo rovescio: come riconoscere chi cerca di farti perdere la calma.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 51-75

51 Dai un nome a quello che provi
52 Il termometro da uno a dieci
53 Fame, stanchezza o solitudine?
54 Il respiro a quattro tempi
55 Torna nella stanza con i cinque sensi
56 Sciogli il corpo, muscolo per muscolo
57 Rallenta voce e gesti
58 La faccia neutra
59 Cavalca l'onda dell'impulso
60 Chiamati per nome
61 La regola del dieci, dieci, dieci
62 «Sto avendo il pensiero che...»
63 Non è contro di te
64 E poi cosa succede?
65 Togli il «devo»
66 Quello che dipende da te
67 La mappa dei tuoi bottoni rossi
68 Il piano «se succede, allora»
69 La prova generale del momento difficile
70 Chiedi una pausa quando il cuore corre
71 La mail che non mandi
72 Rispondi al contenuto, non al tono
73 Dalla difesa alla curiosità
74 La nebbia
75 Il messaggio in prima persona

TECNICA 51

Dai un nome a quello che provi

COS'È

Chi resta freddo nei momenti caldi ha un vantaggio enorme: decide mentre gli altri reagiscono. Il modo più semplice per raffreddarsi è dire a se stessi, in parole, l'emozione che si sta provando. Nel 2007 Matthew Lieberman, all'Università della California, mostrò con la risonanza magnetica che nominare un'emozione ne abbassa l'attività nell'amigdala, il centro dell'allarme del cervello.

COME SI USA

Nel momento in cui senti salire la rabbia o l'ansia, fermati un secondo e nominala dentro di te, con una parola precisa: «Questa è rabbia», «Questo è imbarazzo». Non giudicarla e non combatterla: dalle solo un nome. Poi respira una volta, lentamente, e solo dopo rispondi.

ESEMPIO

In riunione un collega ti attacca davanti a tutti. Senti la voce che si incrina e la voglia di rispondere a tono. Dentro di te dici: «Questa è umiliazione». Il picco passa. Rispondi con calma, con i fatti, e in quella stanza a fare la figura di chi ha perso il controllo è l'altro.

COME DIFENDERSI

Chi vuole manipolarti cerca di farti reagire a caldo, perché a caldo si decide male. Ogni volta che qualcuno ti spinge a rispondere subito, ricordati che il primo nome lo dai tu, alla tua emozione. Poi decidi.

TECNICA 52

Il termometro da uno a dieci

COS'È

Un'emozione che non si misura sembra sempre al massimo. Darle un voto da uno a dieci ti costringe a guardarla da fuori, e già questo la raffredda. Lo psichiatra Joseph Wolpe usava con i suoi pazienti una scala simile, per misurare il disagio prima e dopo ogni esercizio: in un attimo, una sensazione confusa diventa un numero su cui ragionare.

COME SI USA

Quando senti salire una reazione, chiediti: «Da uno a dieci, quanto è forte?». Sotto il cinque puoi parlare e decidere. Tra cinque e sette, rallenta e prendi tempo. Sopra il sette non rispondere, non firmare, non scrivere: prima abbassa il numero, poi agisci. Allenati anche nelle giornate tranquille: dare un voto a una piccola irritazione in coda alle Poste rende la scala automatica per quando serve davvero.

ESEMPIO

Tua figlia rientra due ore dopo l'orario concordato. Ti accorgi di essere a otto. Invece di cominciare la discussione sulla porta di casa, dici: «Ne parliamo domattina, a colazione». La mattina sei a tre, ascolti la sua versione e la conversazione serve finalmente a qualcosa.

COME DIFENDERSI

Chi vuole ottenere qualcosa da te sceglie spesso il momento in cui il tuo termometro è alto: subito dopo una lite, una brutta notizia, una giornata lunga. Se ti accorgi che una richiesta importante arriva proprio lì, il numero alto è già il motivo per rimandarla: «Adesso c'è troppa tensione per darti una risposta seria, ne parliamo dopo pranzo».

TECNICA 53

Fame, stanchezza o solitudine?

COS'È

Spesso non è la situazione a farci perdere la calma, ma lo stato in cui ci trova. Nei gruppi di sostegno per le dipendenze si usa da decenni una sigla inglese, HALT, che sta per fame, rabbia, solitudine e stanchezza. Sono le quattro condizioni in cui si cede più facilmente: alla tentazione, alla lite, alla richiesta sbagliata. Chi le controlla prima di reagire evita molti passi falsi.

COME SI USA

Prima di una risposta importante, fai un controllo di trenta secondi. Ho fame? Da quanto tempo mi porto dietro questa rabbia? Ho qualcuno con cui parlarne, o mi sento in solitudine? Quanto ho dormito? Se anche una sola risposta è sì, sistema quella prima: mangia qualcosa, dormi, chiama una persona amica. Poi decidi.

ESEMPIO

Alle sette di sera, dopo una giornata in ufficio senza pausa pranzo, ricevi un messaggio di tuo fratello sulla divisione della casa della nonna. Il primo impulso è rispondere a muso duro. Fai il controllo: fame e stanchezza. Ceni, guardi un film, rispondi l'indomani con calma, e la trattativa tra fratelli resta aperta.

COME DIFENDERSI

Chi conosce questo meccanismo può usarlo contro di te: riunioni che si trascinano fino all'ora di cena, trattative a notte fonda, telefonate appena finisci il turno. Se una decisione ti arriva in uno di questi stati, la risposta giusta è sempre la stessa: «Adesso è tardi per decidere bene: mangiamo qualcosa e ne riparliamo domattina alle nove».

TECNICA 54

Il respiro a quattro tempi

COS'È

Quando arriva lo stress il respiro si fa corto e veloce, e il corpo lo legge come un allarme. Rallentarlo di proposito manda il messaggio contrario: va tutto bene, puoi ragionare. Il respiro a quattro tempi, chiamato anche respiro quadrato, si insegna nei corpi militari e di polizia proprio per restare lucidi sotto pressione.

COME SI USA

Inspira dal naso contando fino a quattro. Trattieni l'aria per quattro. Espira dalla bocca per quattro. Resta a polmoni vuoti per altri quattro. Ripeti tre o quattro volte. Si fa in silenzio, davanti a chiunque, senza che nessuno se ne accorga: in riunione, al telefono, in sala d'attesa. Se trattenere il fiato ti mette a disagio, allunga solo l'espirazione: è quella che calma.

ESEMPIO

Stai per entrare dal direttore della banca a chiedere un fido per il negozio. Nel corridoio senti il cuore che batte forte. Mentre aspetti fai quattro giri di respiro quadrato. Quando ti siedi parli più piano, ascolti le domande fino in fondo e rispondi senza affanno, con le cifre in ordine.

COME DIFENDERSI

Molte pressioni puntano proprio sul corpo: alzare la voce, avvicinarsi troppo, mettere fretta. Il respiro è l'unica parte dell'allarme che puoi governare. Quando senti l'affanno salire durante una discussione, fai un giro di respiro prima della frase successiva: chi ti incalza perde il ritmo che voleva importi.

TECNICA 55

Torna nella stanza con i cinque sensi

COS'È

Nei momenti di ansia la mente corre avanti, verso tutto quello che può andare male, e smette di vedere quello che c'è. Il radicamento, che gli psicologi chiamano grounding, la riporta nel presente usando i sensi. L'esercizio più noto è il 5, 4, 3, 2, 1, insegnato spesso a chi soffre di attacchi di panico: funziona bene anche per ritrovare il sangue freddo prima di parlare.

COME SI USA

Nomina in silenzio cinque cose che vedi, quattro che puoi toccare, tre suoni che senti, due odori e un sapore. Fallo con calma, scegliendo dettagli precisi: non «una sedia», ma «la sedia blu con lo schienale graffiato». Ci vuole meno di un minuto. Non serve chiudere gli occhi: si può fare anche nel mezzo di una conversazione.

ESEMPIO

Al colloquio di lavoro, mentre la selezionatrice legge il tuo curriculum in silenzio, la testa si riempie di «e se mi chiede...». Ti guardi intorno: la pianta sul davanzale, la penna rossa, il ronzio del condizionatore, il profumo di caffè. Quando lei alza lo sguardo sei di nuovo nella stanza, e rispondi alla domanda che ti fa, non a quelle che temevi.

COME DIFENDERSI

Chi vuole spaventarti ti porta nel futuro: «Pensa a cosa succede se...», «Immagina se poi...». Più la tua mente vaga nel peggio, più diventi facile da guidare. Tornare ai fatti di adesso, quelli che puoi vedere e toccare, spezza la presa: «D'accordo, ma oggi, concretamente, cosa sta succedendo?».

TECNICA 56

Sciogli il corpo, muscolo per muscolo

COS'È

Rabbia e paura si depositano nei muscoli: spalle alzate, mascella serrata, pugni chiusi. E il cervello legge quella tensione come la conferma che c'è un pericolo. Nel 1929 il medico americano Edmund Jacobson mise a punto il rilassamento muscolare progressivo: tendere e poi lasciare andare un muscolo alla volta, finché tutto il corpo scende di tono.

COME SI USA

La versione completa si fa a casa, sdraiandosi sul letto: contrai i piedi per qualche secondo, poi rilascia, e sali piano fino al viso. La versione rapida si fa ovunque, con tre punti di controllo: spalle, mascella e mani. Se li trovi tesi, stringili un attimo di più, poi lasciali andare di colpo. Abbassa le spalle, separa appena i denti, apri le mani sul tavolo.

ESEMPIO

Alla riunione del circolo delle bocce il tesoriere riattacca con la questione delle quote non pagate. Ti accorgi di avere i denti stretti e le mani chiuse sulle ginocchia. Rilasci mascella e mani, abbassi le spalle. Quando prendi la parola, la voce esce più bassa e ferma, e la sala ascolta te.

COME DIFENDERSI

Una postura tesa si vede, e chi cerca il tuo punto debole la nota subito: capisce di aver colpito nel segno. Ogni volta che senti un attacco, fai il controllo dei tre punti. Il corpo sciolto, oltre a calmarti, toglie all'altro proprio il segnale che stava cercando.

TECNICA 57

Rallenta voce e gesti

COS'È

Chi parla veloce e si muove a scatti sembra in difficoltà, anche quando non lo è. Chi rallenta sembra in controllo, e poco alla volta lo diventa davvero, perché il corpo segue il ritmo che gli dai. Chris Voss, ex negoziatore dell'FBI nei sequestri di persona, consiglia per i momenti tesi la «voce da dj radiofonico della notte»: bassa, lenta, rassicurante.

COME SI USA

Quando la tensione sale, abbassa il tono di un gradino e rallenta il ritmo, come se leggessi una favola. Fai frasi brevi e fermati tra l'una e l'altra. Rallenta anche i gesti: niente dita che tamburellano, niente penna che gira tra le mani. Movimenti lenti, mani ferme sul tavolo. La calma che mostri agli altri, dopo pochi secondi, la senti anche dentro.

ESEMPIO

Lavori al banco resi di un negozio e una cliente alza la voce perché il reso non le viene accettato. Invece di alzare la tua, rispondi piano, con frasi corte: «Capisco. Vediamo insieme cosa si può fare». Dopo due frasi anche la cliente abbassa il tono, senza accorgersene. In una discussione la calma si trasmette, proprio come la rabbia.

COME DIFENDERSI

Quando qualcuno ti parla a raffica e ti incalza, ti sta imponendo il suo ritmo: e a quel ritmo si decide male. Non inseguirlo. Rispondi più lentamente di come ti è stato parlato. Se serve, dillo apertamente: «Andiamo con calma, voglio capire bene».

TECNICA 58

La faccia neutra

COS'È

Il volto tradisce quello che proviamo in una frazione di secondo: un sopracciglio, un angolo della bocca. Chi sa tenere una faccia neutra non regala informazioni. Attenzione però: non si tratta di schiacciare l'emozione. Lo psicologo James Gross, a Stanford, ha mostrato che reprimere le emozioni consuma energie e peggiora perfino il ricordo della conversazione. La faccia si governa fuori, mentre dentro l'emozione si riconosce e si lascia passare.

COME SI USA

Prepara una tua espressione di base: viso rilassato, labbra chiuse senza stringere, sguardo tranquillo sull'altro. Allenala davanti allo specchio finché diventa naturale. Nei momenti delicati, quando senti una cifra, una proposta o una notizia, torna lì. Se devi reagire, fallo dopo, con le parole, quando hai deciso cosa mostrare.

ESEMPIO

La proprietaria dell'appartamento che vuoi prendere in affitto ti dice il canone. È più basso di quanto speravi. Mantieni la faccia neutra, annuisci appena e chiedi: «Le spese condominiali sono comprese?». Se avessi sorriso, la trattativa sulle spese sarebbe finita prima di cominciare.

COME DIFENDERSI

Chi sa leggere le facce ti osserva nei momenti chiave: quando dice il prezzo, quando fa la domanda scomoda. Sapere che è il primo secondo a contare ti aiuta a governarlo. E se qualcuno ti rimprovera di non mostrare niente, ricorda che le emozioni sono tue: scegli tu quando e con chi condividerle.

TECNICA 59

Cavalca l'onda dell'impulso

COS'È

Un impulso, anche fortissimo, ha la forma di un'onda: sale, arriva al picco e poi scende da solo, se non lo assecondi. Lo psicologo Alan Marlatt, all'Università di Washington, chiamò questa tecnica urge surfing, cioè «fare surf sull'impulso», e la usò con chi voleva smettere di bere o di fumare. Funziona allo stesso modo con la spinta a rispondere male, a comprare d'impulso o a mandare un messaggio di troppo.

COME SI USA

Quando senti l'impulso, non combatterlo e non obbedirgli: osservalo. Dove lo senti nel corpo? Nel petto, nelle mani, nello stomaco? Quanto è forte adesso? Seguilo mentre cambia, respiro dopo respiro, come se guardassi un'onda dalla spiaggia. Di solito il picco passa in pochi minuti. Quando l'onda scende, decidi cosa fare.

ESEMPIO

Sul gruppo WhatsApp della classe di tuo figlio compare un messaggio pungente di un altro genitore. Le dita sono già sulla tastiera. Appoggi il telefono e osservi: calore al viso, spinta nelle mani. Dopo qualche minuto la spinta cala. Rileggi il messaggio e decidi di non rispondere affatto: il giorno dopo nessuno ci pensa più.

COME DIFENDERSI

Molte trappole sono fatte apposta per scatenare un impulso: la provocazione nei commenti, l'offerta lampo, il messaggio che fa sentire in colpa. Chi le costruisce conta sul fatto che tu agisca al picco dell'onda. Ricordati che il picco non dura: aspetta che scenda, e spesso scoprirai che la voglia di reagire è sparita.

TECNICA 60

Chiamati per nome

COS'È

Quando ci parliamo dentro nei momenti difficili usiamo l'«io»: «Non ce la faccio», «Mi stanno umiliando». Lo psicologo Ethan Kross, all'Università del Michigan, ha mostrato che basta cambiare pronome, e parlarsi in seconda o in terza persona usando il proprio nome, per guardare la situazione con più distacco, come se capitasse a una persona cara.

COME SI USA

Nei momenti di tensione cambia il modo in cui ti parli. Invece di «Cosa faccio adesso?», chiediti con il tuo nome: «Marco, cosa stai provando?», «Anna, cosa ti serve per uscirne bene?». Usa lo stesso tono che useresti con un'amica in difficoltà: concreto, gentile, senza drammi. Bastano poche frasi, anche in silenzio.

ESEMPIO

Prima di chiedere un aumento al titolare, Enrico sente le mani che iniziano a sudare. Davanti allo specchio del bagno si dice: «Enrico, sai cosa hai fatto quest'anno. Dillo con i numeri e poi ascolta». Entra con la testa più fredda, porta tre risultati precisi e lascia al titolare il tempo di rispondere.

COME DIFENDERSI

Chi manipola vuole che tu viva la situazione dal di dentro, al massimo dell'emozione, dove tutto sembra urgente e personale. Parlarti per nome ti porta fuori dalla scena per un attimo, nel punto da cui si vedono le mosse dell'altro. Usalo ogni volta che una conversazione ti travolge.

TECNICA 61

La regola del dieci, dieci, dieci

COS'È

A caldo ogni problema sembra enorme, perché lo guardiamo da troppo vicino. Allontanarlo nel tempo lo rimette nelle sue proporzioni. Nel 2009 la giornalista americana Suzy Welch ha reso famosa una domanda semplice, diventata anche un libro: come mi sentirò rispetto a questa scelta tra dieci minuti, tra dieci mesi e tra dieci anni?

COME SI USA

Quando una situazione ti scalda, fermati e fai le tre domande, una alla volta. Tra dieci minuti: come mi sentirò se rispondo adesso così? Tra dieci mesi: questa cosa conterà ancora? Tra dieci anni: me ne ricorderò? Quasi sempre la reazione a caldo soddisfa solo i primi dieci minuti. La scelta giusta è quella che regge anche negli altri due.

ESEMPIO

Un automobilista ti soffia il parcheggio che stavi aspettando da cinque minuti con la freccia accesa. Il primo impulso è scendere dall'auto per litigare. Ti fai le tre domande: tra dieci minuti avresti ancora il batticuore, tra dieci mesi non conterà nulla e tra dieci anni non ricorderai nemmeno la targa. Tiri dritto, trovi posto cento metri più avanti e ti risparmi una mattinata rovinata.

COME DIFENDERSI

Le pressioni lavorano sui primi dieci minuti: «Decidi ora», «Se non rispondi subito vuol dire che stai dalla sua parte». Quando senti questa spinta, allunga lo sguardo. Chi ti chiede una reazione immediata conta sul fatto che tu veda solo il momento.

TECNICA 62

«Sto avendo il pensiero che...»

COS'È

Un pensiero non è un fatto: è qualcosa che la mente produce, spesso in automatico. Nei momenti tesi però ci crediamo all'istante: «Mi stanno prendendo in giro», «Ho rovinato tutto». Lo psicologo americano Steven Hayes, fondatore della terapia dell'accettazione e dell'impegno, chiama defusione la capacità di staccarsi dai propri pensieri: guardarli, invece di guardare il mondo attraverso di loro.

COME SI USA

Quando arriva un pensiero che ti scalda, mettici davanti una frase: «Sto avendo il pensiero che...». Così «Mi vogliono fregare» diventa «Sto avendo il pensiero che mi vogliono fregare». Sembra poco, ma cambia il posto al pensiero: da verità a ipotesi. A quel punto puoi chiederti con calma se è vero, e cosa fare.

ESEMPIO

Il tecnico della caldaia ti presenta un preventivo alto. Ti sale il pensiero: «Mi sta truffando perché crede che non capisca niente». Dentro di te lo riformuli: «Sto avendo il pensiero che mi stia truffando». Invece di accusare, chiedi la lista dei pezzi e annunci che chiederai un secondo preventivo. Il tecnico spiega voce per voce, e una parte del prezzo scende.

COME DIFENDERSI

Chi manipola semina pensieri e poi lascia che sia tu a crederci: «Lo sai cosa dicono di te in ufficio?». Il pensiero che resta in testa sembra tuo, e quindi vero. Mettergli davanti «sto avendo il pensiero che...» ti ricorda che è solo un'ipotesi, e che a volte qualcuno te l'ha messa in testa apposta.

TECNICA 63

Non è contro di te

COS'È

Una delle trappole mentali più comuni è credere che quello che fanno gli altri riguardi sempre noi. Lo psichiatra Aaron Beck, padre della terapia cognitiva, la chiamava personalizzazione. Il collega che non saluta, la vicina che sbatte la porta: molto spesso la ragione sta nella loro giornata, non in te. Chi lo sa reagisce meno e capisce di più.

COME SI USA

Quando un comportamento ti ferisce, prima di reagire cerca almeno due spiegazioni che non ti riguardano. Non ha risposto al messaggio: è in riunione? Ha problemi a casa? Solo se hai fatti concreti che ti coinvolgono, affronta la questione. E in quel caso chiedi, non accusare: «Ho l'impressione che qualcosa non vada tra noi: sbaglio?».

ESEMPIO

La tua responsabile passa davanti alla tua scrivania senza salutare per tre giorni di fila. La prima idea è che ce l'abbia con te. Poi scopri che sta seguendo il trasloco dell'ufficio e ha la testa altrove. Se avessi risposto con freddezza, avresti creato un problema che non esisteva.

COME DIFENDERSI

Chi manipola sfrutta questa tendenza al contrario: ti fa credere che sia colpa tua anche ciò che non dipende da te. «Se sono di cattivo umore è per causa tua». Ricorda che l'umore degli altri appartiene agli altri. Puoi dispiacerti e offrire aiuto, ma non devi caricarti sulle spalle quello che non è tuo.

TECNICA 64

E poi cosa succede?

COS'È

Quando abbiamo paura, la mente salta dal problema alla catastrofe senza passare dal mezzo: un errore al lavoro diventa il licenziamento, il licenziamento diventa la rovina. Gli psicoterapeuti cognitivi chiamano questo salto catastrofizzazione. La cura è seguire la catena fino in fondo, a mente fredda, un anello alla volta.

COME SI USA

Scrivi la paura in una riga. Poi chiediti: «Se succede, poi cosa succede?». Rispondi in modo realistico, non drammatico. Ripeti la domanda finché arrivi in fondo. Spesso scopri che il peggio è gestibile, oppure molto improbabile. Accanto a ogni anello scrivi cosa potresti fare. La paura senza nome paralizza; un piano, anche imperfetto, rimette in moto.

ESEMPIO

Hai mandato una fattura sbagliata a un cliente importante. Nella tua testa hai già perso il lavoro. Fai la catena: il cliente se ne accorge, si irrita, chiede la correzione. Tu chiami, ti scusi, mandi la fattura giusta in giornata. Fine della catena. Allora chiami subito, prima ancora che il cliente se ne accorga, e ne esci con una figura migliore.

COME DIFENDERSI

Molte manipolazioni vivono di catastrofi annunciate: «Se non firmi oggi perdi tutto», «Se te ne vai, nessuno ti vorrà più». Fai la catena anche su queste, e chiedi ad alta voce: «E se succede, nei fatti cosa cambia?». Le minacce vaghe raramente reggono a domande precise.

TECNICA 65

Togli il «devo»

COS'È

Negli anni Cinquanta lo psicologo Albert Ellis notò che molte delle nostre reazioni più forti non nascono dai fatti, ma da regole rigide che teniamo in testa: «Gli altri devono rispettarmi», «Devo fare sempre bella figura», «A me non deve succedere». Quando la realtà viola la regola, esplodiamo. Ammorbidire la regola raffredda la reazione.

COME SI USA

Quando una situazione ti fa scattare, cerca il «deve» nascosto sotto la rabbia e scrivilo. Poi riscrivilo come preferenza: «Preferirei che mi trattassero con rispetto, mi dà fastidio quando non succede, ma posso gestirlo». Non è rassegnazione: continui a volere la stessa cosa, ma senza che diventi un'emergenza. Da lì scegli cosa fare.

ESEMPIO

Al ristorante il cameriere ti porta il piatto sbagliato per la seconda volta. Senti il fuoco salire. Sotto c'è la regola: «Se pago, il servizio deve essere perfetto». La trasformi: «Vorrei un servizio migliore, e posso chiederlo». Chiami il responsabile di sala con calma, e ottieni il piatto giusto e il dolce offerto.

COME DIFENDERSI

Chi conosce i tuoi «devo» sa dove spingere. Se sa che per te «un buon genitore deve esserci sempre», basta un «tu non ci sei mai» per farti cedere su tutto. Conoscere le tue regole rigide ti permette di accorgerti quando qualcuno le usa come leva e di fermarlo: «So che ci tieni, ma oggi non riesco: passo da te sabato mattina».

TECNICA 66

Quello che dipende da te

COS'È

Quasi duemila anni fa il filosofo stoico Epitteto apriva il suo *Manuale* con una distinzione: alcune cose dipendono da noi, altre no. Le opinioni degli altri, il traffico, le decisioni del capo non dipendono da noi. Le nostre risposte sì. Chi mette le energie solo dove può agire resta calmo dove gli altri si agitano.

COME SI USA

Davanti a un problema, prendi un foglio e tira una riga in mezzo. A sinistra quello che non controlli, a destra quello che controlli. Poi lascia andare la colonna di sinistra: non perché non conti, ma perché preoccuparsene non cambia niente. Sulla colonna di destra scegli un'azione concreta, anche piccola, da fare oggi.

ESEMPIO

Il treno per la riunione di Milano è fermo da quaranta minuti. Non dipendono da te il guasto, il ritardo, l'umore del cliente. Dipendono da te la telefonata per avvisare, la proposta di collegarti in video, il ripasso della presentazione in carrozza. Arrivi tardi ma con la testa a posto, e la riunione va bene lo stesso.

COME DIFENDERSI

Chi manipola ti carica di responsabilità per cose che non controlli: «Se tua madre sta male è colpa tua», «Se il progetto va storto, è per causa tua». Rimetti ogni accusa nella colonna giusta: «Mi dispiace che tu stia male, ma su questo io non ho colpa».

TECNICA 67

La mappa dei tuoi bottoni rossi

COS'È

Ognuno di noi ha dei punti sensibili: una frase, un tono, un argomento che ci fa scattare all'istante. Gli psicologi li chiamano inneschi emotivi. Finché non li conosci, chiunque li trovi può premerli e muoverti come vuole. Quando li conosci, li vedi arrivare, e la reazione automatica diventa una scelta.

COME SI USA

Ripensa alle ultime cinque volte in cui hai perso la calma. Per ognuna scrivi chi c'era, cosa è stato detto, quale parola o gesto ti ha fatto scattare. Cerca quello che si ripete: le interruzioni, l'accusa di incompetenza, i paragoni con un fratello. Quella è la tua mappa. Accanto a ogni bottone, scrivi già la risposta calma che vuoi dare la prossima volta.

ESEMPIO

Francesca scopre che il suo bottone rosso è la frase «Lascia, faccio io», che la fa sentire inutile. Ora, quando la suocera la ripete in cucina, Francesca la riconosce, respira e risponde sorridendo: «Grazie, ci tengo a finirlo io». A Natale, per la prima volta da anni, nessuna lite.

COME DIFENDERSI

Chi manipola impara presto quali bottoni hai, e li preme al momento giusto. Se la tua mappa è chiara, ogni volta che uno viene premuto puoi chiederti: «È un caso, o lo sta facendo apposta?». Già la domanda ti regala il secondo di vantaggio che ti serve per non reagire.

TECNICA 68

Il piano «se succede, allora»

COS'È

Le buone intenzioni crollano proprio nel momento caldo, quando servirebbero. Nel 1999 lo psicologo tedesco Peter Gollwitzer ha studiato le «intenzioni di attuazione»: piani semplici nella forma «se succede questo, allora faccio quello». Decidere prima la risposta la rende quasi automatica, e toglie all'emozione il tempo di prendere il comando.

COME SI USA

Pensa alle situazioni che ti fanno perdere la calma più spesso. Per ognuna scrivi una frase precisa: «Se mia sorella tira fuori la storia dei soldi, allora dico che ne parliamo un'altra volta e cambio argomento». «Se il cliente alza la voce, allora abbasso la mia e chiedo cosa gli serve». Ripetile qualche volta, anche ad alta voce. Il cervello le ritrova da solo quando arriva il momento.

ESEMPIO

A ogni compleanno dei nipoti lo zio comincia a provocare sulla politica. Questa volta hai un piano: «Se parla di elezioni, allora chiedo dell'orto». Arriva la prima frecciata, e tu chiedi dei pomodori. Lo zio parla di pomodori per mezz'ora, e la festa finisce in pace.

COME DIFENDERSI

Chi ti provoca conta sull'improvvisazione: vuole che tu reagisca sul momento, senza pensarci. Con un piano pronto, la sua mossa diventa prevedibile e la tua risposta è già scritta. Preparalo soprattutto per le persone che ti conoscono meglio: sono quelle che sanno dove colpire.

TECNICA 69

La prova generale del momento difficile

COS'È

Il filosofo Seneca consigliava di immaginare in anticipo le avversità, per non esserne travolti quando arrivano: gli stoici la chiamavano *praemeditatio malorum*. Negli anni Settanta lo psicologo Donald Meichenbaum ne fece un metodo moderno, l'inoculazione dello stress: come un vaccino, una piccola dose controllata di difficoltà prepara a reggere quella vera.

COME SI USA

Prima di un incontro difficile, immagina la scena nel dettaglio: dove sei, chi parla, la frase peggiore che potrebbero dirti. Senti cosa provi. Poi immagina la tua risposta calma, parola per parola. Se puoi, prova ad alta voce con una persona di fiducia che fa la parte dell'altro. Quando arriva il momento vero, la scena ti sembra già vista.

ESEMPIO

Devi comunicare a un dipendente che il suo contratto non verrà rinnovato. La sera prima fai le prove con un'amica, che reagisce prima piangendo e poi accusandoti di ingratitudine. Il giorno dopo, quando il dipendente alza la voce, non ti blocchi: quella frase l'hai già sentita, e sai già cosa rispondere.

COME DIFENDERSI

Chi vuole destabilizzarti punta sull'effetto sorpresa: la domanda imprevista, l'accusa che arriva dal nulla. Più scenari hai provato, meno sorprese restano. Prima degli incontri che temi, chiediti sempre: «Qual è la cosa peggiore che possono dirmi?», e prepara la risposta.

TECNICA 70

Chiedi una pausa quando il cuore corre

COS'È

Lo psicologo John Gottman, che per decenni ha studiato le coppie in laboratorio, ha descritto l'«inondazione emotiva»: quando durante una lite il battito sale troppo, il corpo entra in allarme e non si ragiona più. In quello stato ogni parola peggiora le cose. L'unica mossa utile è fermarsi davvero, per il tempo che serve al corpo a tornare giù.

COME SI USA

Impara a riconoscere i segnali: cuore che batte forte, caldo al viso, voglia di urlare o di andartene. Quando arrivano, chiedi una pausa in modo chiaro e con una scadenza: «Mi sto agitando troppo per parlarne bene. Riprendiamo tra mezz'ora». Durante la pausa non ripassare la lite in testa: cammina, leggi, sistema la cucina. Poi torna, come hai promesso.

ESEMPIO

Con il tuo socio state discutendo sulla divisione degli utili. Le voci salgono, senti le tempie pulsare. Dici: «Ho bisogno di un'ora. Riprendiamo alle tre». Fai il giro dell'isolato, prendi un caffè al bar. Alle tre la stessa discussione dura venti minuti e finisce con un accordo scritto.

COME DIFENDERSI

Chi vuole vincere una discussione spesso la tiene aperta proprio quando l'altro è in allarme, e scambia la tua pausa per una fuga: «Ecco, scappi come sempre». Dire con precisione a che ora torni distingue una pausa seria da una fuga. Ripeti l'orario con calma e rispettalo: la tua puntualità è la risposta.

TECNICA 71

La mail che non mandi

COS'È

Scrivere quello che si prova mette ordine nelle emozioni: lo psicologo James Pennebaker lo studia dagli anni Ottanta. Abraham Lincoln lo faceva già nell'Ottocento: quando era furioso con qualcuno scriveva una lettera durissima e poi la teneva nel cassetto. Dopo la battaglia di Gettysburg ne scrisse una al generale Meade, che si era lasciato sfuggire l'esercito nemico. Fu trovata tra le sue carte con una nota: mai spedita, né firmata.

COME SI USA

Quando qualcosa ti brucia, scrivi tutto: la rabbia, le accuse, le parole che non diresti mai. Fallo su carta o in un file, mai nella casella della posta, dove un clic sbagliato la spedisce. Non correggere, non limare. Poi lasciala lì per una notte. Il giorno dopo rileggila: di solito il punto vero sta in due righe, e sono quelle che puoi mandare.

ESEMPIO

Il presidente della cooperativa agricola ignora da mesi le tue segnalazioni sul guasto all'impianto di irrigazione. Scrivi una pagina furiosa in un file. Il giorno dopo la rileggi e ne tieni tre righe: date delle segnalazioni, foto, richiesta di intervento entro quindici giorni. È la mail che ottiene il sopralluogo.

COME DIFENDERSI

Chi ti provoca per iscritto spera in una risposta a caldo, da girare ad altri o da usare contro di te. Una mail scritta con rabbia resta per sempre. Ogni volta che senti l'urgenza di rispondere, scrivi prima la versione che non mandi.

TECNICA 72

Rispondi al contenuto, non al tono

COS'È

In una discussione arrivano due messaggi insieme: quello che l'altro dice e il modo in cui lo dice. Il tono sgarbato è il più rumoroso, e spesso è a quello che reagiamo, perdendo di vista il punto. Chi sa separare i due resta sul terreno dei fatti, dove ha più forza, e lascia il tono a chi lo ha scelto.

COME SI USA

Quando senti una frase aggressiva, togli mentalmente il tono e chiediti: «Se me l'avesse detta con gentilezza, cosa mi avrebbe chiesto?». Rispondi a quello. Se il tono è davvero inaccettabile, nominalo una volta sola, con calma, e poi torna subito al contenuto: «Ti rispondo, anche se il tono non mi piace. Sul ritardo della consegna…».

ESEMPIO

Un cliente ti scrive: «Siete degli incapaci, la fattura è sbagliata per l'ennesima volta!». Togli il tono: c'è una fattura sbagliata da correggere. Rispondi: «Ha ragione, c'è un errore nell'importo. Le invio la fattura corretta entro oggi». La mail successiva del cliente ha tutt'altro tono, e finisce con un grazie.

COME DIFENDERSI

A volte il tono duro è una strategia: serve a spostare la discussione sulla tua reazione, così non si parla più del problema vero. «Visto? Ti arrabbi subito». Se rispondi al contenuto, la mossa non funziona e la conversazione resta dove serve a te.

TECNICA 73

Dalla difesa alla curiosità

COS'È

Quando qualcuno ci attacca, ci trasformiamo subito in giudici: chi ha ragione, chi ha torto, chi deve chiedere scusa. La curiosità spegne la difesa. Douglas Stone, Bruce Patton e Sheila Heen, dell'Harvard Negotiation Project, lo spiegano nel loro libro sulle conversazioni difficili del 1999: chi entra in una discussione per capire, invece che per vincere, ottiene di più e si scalda di meno.

COME SI USA

Quando senti montare la difesa, cambia la domanda dentro di te: da «Come dimostro che ha torto?» a «Cosa vede che io non vedo?». Poi chiedi davvero: «Aiutami a capire, cosa te lo ha fatto pensare?». Ascolta la risposta fino in fondo prima di ribattere. Spesso salta fuori un'informazione che cambia tutta la discussione.

ESEMPIO

Tuo fratello ti accusa di non occuparti abbastanza della mamma, che ormai è anziana. Invece di elencare tutto quello che fai, chiedi: «Cosa te lo ha fatto pensare?». Viene fuori che la mamma gli ha detto che non la chiami mai. Il problema non è tra voi due: è un malinteso da chiarire con lei, insieme.

COME DIFENDERSI

La curiosità funziona anche contro chi provoca di proposito: chi cerca lo scontro si aspetta una difesa, non una domanda. Quando ricevi un'accusa vaga, chiedi dettagli concreti: «In quali occasioni? Cosa è successo esattamente?». Le accuse costruite per ferire spesso non reggono a tre domande calme.

TECNICA 74

La nebbia

COS'È

Davanti a una critica l'istinto è difendersi o contrattaccare. La nebbia fa una cosa diversa: dà ragione, con calma, alla parte di verità della critica, senza cedere su tutto il resto. La descrisse lo psicologo americano Manuel J. Smith nel 1975, in un libro sull'assertività dal titolo eloquente: *When I Say No, I Feel Guilty*, cioè «quando dico no mi sento in colpa». Come nella nebbia, i colpi passano e non trovano niente da colpire.

COME SI USA

Ascolta la critica e trova la parte vera, anche solo in teoria. Dalle ragione con frasi brevi: «Hai ragione, il ritardo c'è stato», «Può darsi, potrei fare meglio». Non giustificarti, non contrattaccare, non promettere niente. Poi, se serve, resta sulla tua posizione: «È vero, e resto dell'idea che…».

ESEMPIO

Tua madre ti ripete, a ogni visita, che la casa è in disordine e che così non va bene. Rispondi con un sorriso: «È vero, oggi c'è disordine». Insiste: «Sempre così». Tu: «Può darsi, a volte succede». Dopo due giri la critica si spegne da sola, senza la solita lite.

COME DIFENDERSI

La nebbia è utile contro chi critica per abitudine o per destabilizzare, ma va usata con giudizio: una critica seria e fondata merita una risposta vera. E se qualcuno la usa con te per non rispondere mai nel merito, chiedi un impegno preciso: «Mi dai ragione: allora da domani cosa facciamo di diverso?».

TECNICA 75

Il messaggio in prima persona

COS'È

Quando siamo arrabbiati diciamo «tu»: «Tu non ascolti mai», «Tu pensi solo a te». Ogni frase così suona come un'accusa, e l'altro risponde difendendosi. Lo psicologo americano Thomas Gordon, nel suo libro per genitori del 1970, propose un'alternativa: il messaggio in prima persona, detto anche messaggio io. Parli di quello che succede a te, non di come è fatto l'altro. L'emozione viene detta, ma con calma, e la conversazione resta aperta.

COME SI USA

Metti in fila tre pezzi. Il fatto, senza giudizi: «Quando arrivi un'ora dopo l'orario...». L'effetto su di te: «...io mi preoccupo e la cena si fredda...». La richiesta concreta: «...mi aiuterebbe un messaggio, anche di due parole». Niente «sempre», niente «mai», niente etichette sulla persona.

ESEMPIO

Il vicino del piano di sopra tiene la musica alta fino a mezzanotte. Invece di bussare con un «Lei è un maleducato», dici: «Quando la musica va oltre le undici non riesco a dormire, e alle sei mi alzo per lavorare. Possiamo abbassarla dopo le undici?». Il vicino si scusa: non immaginava che si sentisse così tanto.

COME DIFENDERSI

Anche il messaggio io può diventare una leva: «Quando esci con i tuoi amici, io passo la serata in ansia». L'emozione può essere vera, ma viene usata per decidere al posto tuo. Puoi riconoscere quello che l'altro prova senza prendertene la responsabilità: «Mi dispiace che ti senta così. Stasera esco lo stesso, e domani ceniamo insieme».

CAPITOLO 04

Pensiero strategico e lettura delle persone

Pensare in modo strategico significa vedere la partita intera, non solo la mossa di adesso: cosa vuole l'altro, chi decide, cosa succede dopo. Leggere le persone significa capire chi hai davanti dalle parole, dalle scelte e dalle domande giuste. Le ultime tre schede mostrano le mosse di chi usa queste stesse armi contro di te.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 76-100

76 Il silenzio strategico
77 La pausa drammatica
78 Il disco rotto
79 L'interruzione strategica
80 Cerca l'interesse dietro la richiesta
81 La forza di chi può andarsene
82 Siediti dall'altra parte del tavolo
83 Chiediti a chi conviene
84 Chi decide davvero
85 Il pensiero di secondo livello
86 Il pre-mortem
87 Il ciclo OODA
88 Occhio per occhio, ma generoso
89 Lascia all'altro una via d'uscita
90 La regola del cameriere
91 Chiedi dell'ultima volta
92 Chiedi cosa pensano «gli altri»
93 Ascolta i pronomi
94 Il modello SCARF
95 Tieni aperte tre spiegazioni
96 Non scoprire subito le carte
97 Racconta la storia al contrario
98 Il punto di vista superiore
99 Il falso complesso di superiorità e inferiorità
100 Il sovraccarico cognitivo

TECNICA 76

Il silenzio strategico

COS'È

Tacere di proposito nel momento in cui l'altro si aspetta una risposta. Il silenzio in una conversazione mette a disagio quasi tutti, e chi non lo sopporta lo riempie: con una giustificazione, una concessione, un'informazione che non voleva dare. Chi regge il silenzio più a lungo guida la conversazione.

COME SI USA

Fai la tua proposta o la tua domanda, poi fermati. Non aggiungere niente, non ammorbidire, non spiegare. Guarda l'altro con calma e conta mentalmente fino a dieci. Il primo che parla, di solito, cede qualcosa. Funziona meglio dopo una cifra, una richiesta o un «no».

ESEMPIO

In un negozio di ciclismo il titolare dice davanti alla bicicletta da corsa: «Più di così non posso scendere». Tu non rispondi. Lo guardi, annuisci appena, aspetti. Dopo sei o sette secondi lui aggiunge: «Al massimo posso includere i pedali a sgancio e la prima revisione». Il silenzio ha lavorato al posto tuo.

COME DIFENDERSI

Quando senti il vuoto, riconoscilo per quello che è: una pressione, non un tuo obbligo. Non riempirlo. Puoi restare in silenzio anche tu, oppure restituire la palla con una domanda aperta: «Lei cosa propone?». Se serve, dillo con calma: «Prenda pure il tempo che le serve».

TECNICA 77

La pausa drammatica

COS'È

Una pausa voluta, di due o tre secondi, prima di dire la cosa importante o subito dopo averla detta. Il cervello nota i cambi di ritmo: quando la voce si ferma, l'attenzione sale e chi ascolta si sporge in avanti per sapere cosa viene dopo. La pausa fa da evidenziatore: dice «questo conta». Dove il silenzio strategico aspetta una risposta, la pausa drammatica prepara una frase.

COME SI USA

Scegli una sola frase chiave per ogni discorso: la notizia, la cifra, la proposta. Arriva fino a lì con il tuo ritmo normale, poi fermati, guarda chi ascolta, e solo allora dilla. Dopo, fermati di nuovo, per lasciarla scendere. Non usarla ogni tre frasi: se tutto è importante, niente lo è.

ESEMPIO

Presenti al titolare i risultati del nuovo sito del negozio. Mostri le visite, i contatti, poi dici: «E il risultato più importante è...». Ti fermi. Due secondi. «...che metà degli ordini adesso arriva da clienti nuovi». Il titolare alza gli occhi dal telefono per la prima volta in tutta la riunione, e ti chiede di continuare.

COME DIFENDERSI

La pausa dà peso a una frase, ma non la rende più vera. Quando senti una rivelazione arrivare dopo un silenzio teatrale, chiediti: «Se l'avesse detta di corsa, mi sembrerebbe ancora così importante?». Giudica il contenuto, non la messa in scena, e riporta subito il discorso al concreto: «Andiamo al punto: qual è il dato preciso?». Venditori e oratori la usano soprattutto prima del prezzo e delle promesse.

TECNICA 78

Il disco rotto

COS'È

Ripetere con calma la stessa frase, sempre uguale, ogni volta che l'altro cerca di deviare, giustificarsi o cambiare argomento. Come un disco rotto. È una tecnica di assertività resa nota negli anni Settanta dallo psicologo americano Manuel J. Smith. Funziona perché ogni tentativo di trascinarti altrove va a vuoto, e alla fine l'altro capisce che discutere non serve.

COME SI USA

Decidi prima la tua frase: breve, chiara, gentile. Per esempio: «Capisco, e vorrei la sostituzione del prodotto». A ogni obiezione riconosci in due parole quello che ha detto l'altro, poi ripeti la frase identica. Non aggiungere motivi nuovi: ogni motivo è un appiglio per una nuova discussione. Tieni il tono calmo, mai irritato.

ESEMPIO

Al telefono con la compagnia telefonica chiedi di togliere un servizio a pagamento che non hai mai richiesto. L'operatrice prova con un'offerta, poi con «il sistema non lo permette», poi con «deve andare in negozio». Tu, ogni volta: «Capisco, e vorrei che il servizio venisse disattivato oggi». Al quarto giro ti passa un collega, che lo disattiva.

COME DIFENDERSI

Se qualcuno usa il disco rotto con te, non entrare nel giro delle ripetizioni. Fai notare la cosa con calma: «Ho capito la richiesta. Vediamo cosa si può fare davvero». Poi proponi un'alternativa concreta o una pausa. E chiediti se la richiesta ripetuta è legittima: a volte il disco rotto ha semplicemente ragione.

TECNICA 79

L'interruzione strategica

COS'È

Interrompere chi parla non per maleducazione, ma per prendere in mano la conversazione: fermare un discorso che va fuori strada, impedire che un'affermazione sbagliata passi senza risposta, riportare tutti al punto. Usata male è un'affermazione di potere, che rompe il filo dell'altro e lo costringe a difendersi. Usata bene, salva una riunione.

COME SI USA

Interrompi solo per un motivo preciso, e dichiaralo: «Scusa se ti fermo, qui c'è un dato che non torna». Chiama la persona per nome, alza appena la mano, parla con calma. Poi restituisci la parola: «Prego, continua». Così l'interruzione sembra un servizio alla discussione, non un attacco. Mai interrompere per finire la frase dell'altro: sembra ascolto, ma ruba la scena.

ESEMPIO

In riunione un collega sta per promettere al cliente una data di consegna impossibile. Lo fermi: «Jacopo, scusami, prima di fissare la data controlliamo il magazzino». Il cliente annuisce, Jacopo riprende dopo il controllo, e nessuno si impegna in una promessa che non si potrà mantenere.

COME DIFENDERSI

Se qualcuno ti interrompe per dominare, non cedere la parola. Continua a parlare con calma e alza leggermente una mano: «Un attimo, finisco il punto». Oppure usa un ponte: «Bella domanda, ci arrivo tra un momento. Prima lasciami chiudere». Se succede sempre, dillo apertamente: «Mi fai finire, per favore?».

TECNICA 80

Cerca l'interesse dietro la richiesta

COS'È

Quasi sempre quello che una persona chiede, la posizione, non coincide con quello che le serve davvero, l'interesse. Roger Fisher e William Ury, dell'Harvard Negotiation Project, lo hanno messo al centro del loro libro *Getting to Yes*, del 1981: due posizioni opposte possono nascondere interessi che stanno benissimo insieme. Chi trova l'interesse trova anche l'accordo.

COME SI USA

Quando qualcuno ti fa una richiesta rigida, non discutere la richiesta: chiedi a cosa serve. «Cosa ti preoccupa?», «Cosa succederebbe se non lo ottenessi?», «Come sarebbe per te una buona soluzione?». Ascolta la risposta e cerca una seconda strada che soddisfi lo stesso interesse con un costo minore per te.

ESEMPIO

La vicina pretende che tu tolga la siepe sul confine del giardino. Invece di difendere la siepe, chiedi cosa le dà fastidio. Viene fuori che ogni autunno le foglie le intasano la grondaia. Ti offri di potare dal suo lato e di pulire la grondaia a novembre. La siepe resta, e anche il buon vicinato.

COME DIFENDERSI

Chi tratta con te può fare il contrario: nascondere il suo interesse vero dietro una posizione estrema, per farti cedere su tutto. Fai tu le domande sull'interesse, senza svelare il tuo prima del tempo: «Capito cosa mi chiede: mi spiega qual è il problema pratico che vuole risolvere?».

TECNICA 81

La forza di chi può andarsene

COS'È

In una trattativa ha più potere chi ha un'alternativa migliore se l'accordo salta. Fisher e Ury, nello stesso libro, la chiamano BATNA: la migliore alternativa a un accordo negoziato. Più dell'abilità con le parole, conta quanto puoi permetterti di dire no. E sapere di poter dire no cambia anche la calma con cui parli.

COME SI USA

Prima di ogni trattativa importante, scrivi cosa farai se non trovate un accordo. Poi rafforza quell'alternativa: chiedi un secondo preventivo, visita un'altra casa, fai un altro colloquio. Più è solida, più puoi tenere il punto. Fissa anche la tua soglia: sotto questa cifra mi alzo. E prova a capire qual è l'alternativa dell'altro.

ESEMPIO

Stai vendendo la tua auto usata. Prima di incontrare chi vuole comprarla, chiedi una valutazione scritta a un concessionario: è la tua alternativa. Il compratore offre molto meno. Rispondi con calma: «Il concessionario mi dà di più, a questo punto preferisco lasciarla a loro». Il compratore alza l'offerta.

COME DIFENDERSI

Chi vuole indebolirti cerca di convincerti che non hai alternative: «Nessuno ti farà un prezzo così», «Senza di noi non vai da nessuna parte». Prima di cedere, verifica e metti in chiaro che hai altre opzioni: «Prima di darle una risposta confronto almeno un altro preventivo entro venerdì». Spesso l'alternativa c'è, ed è proprio quella che l'altro non vuole farti vedere.

TECNICA 82

Siediti dall'altra parte del tavolo

COS'È

Prima di una trattativa pochi si chiedono come ragiona l'altro. Nel 2008 lo psicologo Adam Galinsky e i suoi colleghi hanno confrontato due atteggiamenti: chi cercava di entrare nella testa della controparte e chi cercava di sentire le sue emozioni. Il primo gruppo trovava più spesso accordi creativi, in cui guadagnavano tutti. L'empatia aiuta il rapporto; capire come ragiona l'altro aiuta l'accordo.

COME SI USA

Prima dell'incontro, prenditi dieci minuti e scrivi la trattativa dal punto di vista dell'altro: cosa vuole, cosa teme, quali vincoli ha, cosa dovrà raccontare dopo al capo o alla famiglia. Poi prepara una proposta che tenga conto di tutto questo, e che l'altra parte possa difendere davanti a chi le chiederà conto.

ESEMPIO

Vuoi chiedere al tuo responsabile di lavorare da casa due giorni a settimana. Ti metti al suo posto: teme che il reparto rallenti e che tutti chiedano lo stesso. Allora proponi una prova di un mese, con un resoconto settimanale dei risultati. Il responsabile accetta, perché ha qualcosa di concreto da mostrare alla direzione.

COME DIFENDERSI

Anche i venditori più bravi si siedono dalla tua parte del tavolo, e sanno cosa ti preoccupa prima che tu lo dica. Se una proposta sembra cucita su misura per le tue paure, chiediti cosa ci guadagna chi te la fa e scopri il lato nascosto: «Fin qui vedo i vantaggi per me: quali sono i vincoli e cosa resta escluso?».

TECNICA 83

Chiediti a chi conviene

COS'È

Charlie Munger, per decenni socio di Warren Buffett, ripeteva: «Mostrami l'incentivo e ti mostrerò il risultato». Le persone, anche quelle oneste, tendono a vedere le cose nel modo che conviene a loro. Capire gli incentivi di chi hai davanti spiega molti comportamenti meglio di qualunque discorso, e permette di prevedere le mosse successive.

COME SI USA

Davanti a un consiglio, una proposta o un comportamento strano, chiediti: come viene pagata questa persona? Cosa guadagna se dico sì? Cosa perde se dico no? A chi deve rendere conto? Al contrario, quando vuoi ottenere qualcosa, costruisci la richiesta in modo che convenga anche all'altro, per i suoi motivi.

ESEMPIO

Il consulente della banca ti consiglia con entusiasmo un fondo d'investimento della banca stessa. Ti chiedi: prende una provvigione su quel fondo? Chiedi un confronto con prodotti simili di altre società, con le commissioni scritte nero su bianco. Le differenze diventano chiare in un attimo.

COME DIFENDERSI

Un consiglio non è neutro solo perché viene da una persona gentile. Prima di seguirlo, chiedi apertamente: «Lei cosa ci guadagna, se scelgo questa opzione?». Chi è in buona fede risponde senza problemi. Chi cambia discorso ti ha già dato la risposta.

TECNICA 84

Chi decide davvero

COS'È

In ogni famiglia, ufficio o azienda c'è chi parla, chi consiglia e chi decide. Spesso non sono la stessa persona. Chi vende alle aziende lo sa bene: si può convincere alla perfezione la persona sbagliata e non ottenere niente. Capire chi ha davvero il potere di dire sì, e chi può bloccare tutto anche senza averlo, è il primo passo di ogni strategia.

COME SI USA

Prima di una richiesta importante, chiediti: chi firma? Chi ascolta chi firma? Chi può dire no anche senza il titolo per dire sì? Se non lo sai, chiedilo senza imbarazzo: «Oltre a lei, chi altro sarà coinvolto nella decisione?». Poi adatta la proposta: i fatti a chi decide, le rassicurazioni a chi consiglia.

ESEMPIO

Presenti a una coppia di futuri sposi il preventivo per il servizio fotografico del matrimonio. Parli soprattutto con lo sposo, che fa tante domande. Ma noti che, prima di ogni risposta, guarda la madre della sposa, che pagherà il servizio. Cominci a mostrare a lei gli album stampati e i tempi di consegna. Il contratto arriva una settimana dopo.

COME DIFENDERSI

Una mossa classica di trattativa è nascondersi dietro un capo assente: «Io sarei d'accordo, ma devo sentire il direttore». Se ti succede sempre con la stessa persona, vai al sodo: «Allora sentiamo insieme il direttore, così definiamo tutto in una volta sola».

TECNICA 85

Il pensiero di secondo livello

COS'È

Il pensiero di primo livello si chiede: «Cosa succede se faccio questo?». Quello di secondo livello continua: «Quale sarà la contromossa degli altri? E che effetto avrà sul passo successivo?». L'investitore americano Howard Marks lo considera la differenza tra chi decide bene e chi decide come tutti. La prima conseguenza di una scelta è quasi sempre la più ovvia; quelle che contano arrivano dopo.

COME SI USA

Prima di una decisione, scrivi la conseguenza immediata. Poi chiediti «Quale sarà la contromossa degli altri?» almeno per due passaggi successivi. Chiediti anche come reagiranno le persone coinvolte: colleghi, clienti, famiglia, concorrenti. Se la scelta resta buona anche al terzo passo, procedi. Se diventa cattiva, cerca un'altra strada prima di muoverti.

ESEMPIO

Il titolare di una pizzeria pensa di abbassare i prezzi per battere la concorrenza. Primo livello: più clienti. Secondo livello: anche la pizzeria di fronte abbassa i prezzi. Terzo livello: entrambe guadagnano meno, con gli stessi clienti di prima. Decide invece di aggiungere la consegna a domicilio, che l'altra pizzeria non fa.

COME DIFENDERSI

Chi vuole convincerti a fare qualcosa ti mostra solo il primo livello: il vantaggio immediato, lo sconto, la soddisfazione. Prima di dire sì, fai tu le domande del secondo: «E dopo? Cosa succede tra sei mesi? Chi paga, alla fine?».

TECNICA 86

Il pre-mortem

COS'È

Di solito un progetto si analizza dopo il fallimento: l'autopsia. Lo psicologo Gary Klein ha proposto di farla prima: immaginare che il progetto sia già fallito e chiedersi perché. Lo spiegò nel 2007 sulla *Harvard Business Review* come rimedio pratico contro l'eccesso di ottimismo nei gruppi di lavoro.

COME SI USA

Riunisci le persone coinvolte, oppure fallo per conto tuo. Di': «Siamo a un anno da oggi. Il progetto è stato un disastro. Scrivete, ciascuno per sé, perché è andato male». Lascia qualche minuto di silenzio. Poi leggete le cause e, per le più probabili, decidete subito come prevenirle. Funziona perché dà a tutti il permesso di dire i dubbi che altrimenti terrebbero per sé.

ESEMPIO

Tu e tuo fratello volete affittare ai turisti la casa dei nonni. Prima di chiedere il prestito per i lavori fate il pre-mortem. Escono tre cause: i permessi del comune, la stagione troppo corta, i litigi su chi si occupa degli ospiti nei fine settimana. Decidete di scrivere subito un accordo sui turni e di chiedere un parere a un geometra.

COME DIFENDERSI

Quando qualcuno ti presenta un'occasione tutta entusiasmo e nessun rischio, fai il pre-mortem per conto tuo: «Se tra un anno mi pentirò di aver detto sì, quale sarà il motivo?». La prima risposta che ti viene in mente è quella da verificare prima di firmare, chiedendo all'altro: «Se tra sei mesi questo piano si blocca, qual è il punto più debole secondo lei?».

TECNICA 87

Il ciclo OODA

COS'È

Il colonnello John Boyd, pilota da caccia dell'aviazione americana, descrisse ogni confronto come un ciclo in quattro tempi: osserva, orienta, decidi, agisci. In inglese, OODA. Vince chi percorre il ciclo più in fretta e con più precisione dell'altro, perché ogni sua mossa arriva prima che l'avversario abbia capito la precedente. Oggi lo si studia anche nelle aziende e nello sport.

COME SI USA

In una situazione che cambia in fretta, non saltare subito all'azione. Osserva: cosa sta succedendo davvero? Orienta: cosa significa, alla luce di quello che sai? Decidi una mossa, una sola. Agisci, poi torna subito a osservare l'effetto. Il passaggio più importante è l'orientamento: è lì che si correggono le idee sbagliate di partenza.

ESEMPIO

Hai un piccolo negozio di biciclette e nella stessa via apre una grande catena sportiva. Osservi: i clienti comprano là le bici economiche, ma tornano da te per le riparazioni. Ti orienti: il tuo vantaggio è l'officina. Decidi di puntare su riparazioni veloci e noleggio. Agisci, e dopo un mese guardi gli incassi e correggi il tiro.

COME DIFENDERSI

Chi vuole disorientarti cerca di bloccarti proprio nella fase dell'orientamento, cambiando le carte di continuo con notizie, richieste e scadenze nuove. Se senti di non capire più cosa sta succedendo, ferma il ritmo dell'altro: «Troppe cose nuove tutte insieme: mi mandi un riepilogo via messaggio e ci ragiono con calma».

TECNICA 88

Occhio per occhio, ma generoso

COS'È

All'inizio degli anni Ottanta il politologo americano Robert Axelrod organizzò un torneo tra programmi per computer, che si sfidavano in un gioco dove si poteva collaborare o tradire. Vinse la strategia più semplice, proposta da Anatol Rapoport: cominciare collaborando, poi rifare quello che l'altro ha fatto alla mossa precedente. Gentile, ma non ingenua. Studi successivi hanno mostrato che conviene anche perdonare, ogni tanto, un errore.

COME SI USA

Nei rapporti che durano nel tempo, con colleghi, fornitori, vicini, comincia sempre collaborando. Se l'altro collabora, continua. Se ti fa uno sgarbo, rispondi una volta, in modo proporzionato e senza vendetta: rendi chiaro che non si passa gratis. Appena l'altro torna a collaborare, torna anche tu. E lascia correre qualche piccolo errore: potrebbe essere un caso.

ESEMPIO

Il fornitore di verdura del tuo ristorante consegna in ritardo per la prima volta. Lasci correre. La settimana dopo ritarda di nuovo: applichi la piccola penale prevista dall'accordo e lo spieghi con calma al telefono. Le consegne tornano puntuali, e il rapporto resta buono.

COME DIFENDERSI

Questa strategia protegge da chi approfitta della gentilezza: chi collabora sempre, qualunque cosa succeda, diventa facile da sfruttare. Se qualcuno prende senza mai restituire, metti un confine chiaro: «Questa volta ti vengo incontro, dalla prossima ci atteniamo agli accordi per entrambi». La generosità funziona solo se l'altro sa che ha un limite.

TECNICA 89

Lascia all'altro una via d'uscita

COS'È

Nell'*Arte della guerra* Sun Tzu consigliava di lasciare sempre una via di fuga a un esercito circondato: chi non ha scampo combatte fino alla fine. Nelle discussioni succede lo stesso. Chi viene messo con le spalle al muro difende la propria faccia a ogni costo, anche contro i fatti. Chi può cedere senza perdere la faccia, cede.

COME SI USA

Quando hai ragione e l'altro ha torto, non pretendere che lo ammetta. Offri una spiegazione che salvi la sua dignità: «Con le informazioni che c'erano era la scelta più logica», «Forse la mia mail non era chiara». Poi passa subito alla soluzione. Non serve vincere la discussione: serve ottenere il risultato.

ESEMPIO

Il vicino ha sempre sostenuto che la crepa nel muro comune l'hanno causata i tuoi lavori. La perizia dice il contrario. Invece di sventolare la perizia, dici: «Era facile pensarlo, i lavori erano nello stesso periodo. Dividiamo la riparazione come prevede il regolamento?». Il vicino accetta, senza dover ammettere niente.

COME DIFENDERSI

Anche chi manipola conosce questa tecnica, e la usa al contrario: ti offre un'uscita comoda per farti cedere su un punto importante. «Dai, non è colpa tua, firma e non ci pensiamo più». Quando ti viene offerta una via d'uscita molto comoda, guarda dove porta e frena: «Non cerco una scorciatoia, preferisco chiarire bene questo punto prima di firmare».

TECNICA 90

La regola del cameriere

COS'È

Il modo in cui una persona tratta chi non può darle niente dice di lei più di come tratta chi può aiutarla. È la regola del cameriere: Bill Swanson, a capo dell'azienda americana Raytheon, la mise tra le sue regole di gestione, avvertendo di non fidarsi di chi è gentile con te ma sgarbato con il cameriere. Per leggere davvero qualcuno, guarda come si comporta con chi sta più in basso.

COME SI USA

Prima di fidarti di un nuovo socio, un fornitore o un capo, osservalo dove non deve fare colpo: con il cameriere, la segretaria, il ragazzo delle consegne, il parcheggiatore. Nota il tono, la pazienza, i grazie. Un pranzo di lavoro con un piccolo disguido in cucina ti dice più di dieci incontri in ufficio.

ESEMPIO

Alessia deve scegliere tra due imprese per la ristrutturazione. Al sopralluogo il primo titolare è gentilissimo con lei, ma tratta male il suo operaio davanti a tutti. Il secondo chiede scusa al geometra per averlo chiamato tardi. Alessia sceglie il secondo: sa già come la tratterebbe il primo, alla prima difficoltà.

COME DIFENDERSI

Chi vuole conquistarti mostra il lato migliore solo a te. Se vedi disprezzo verso chi non conta, sappi che un giorno potresti essere tu a non contare più. Non giudicare dalle attenzioni che ricevi, guarda quelle che ricevono gli altri e, prima di firmare un accordo, chiedi a un ex dipendente o fornitore: «Come si comporta quando sorge un imprevisto?».

TECNICA 91

Chiedi dell'ultima volta

COS'È

Le persone sono pessime a prevedere cosa faranno, ma molto più affidabili quando raccontano cosa hanno fatto. Per questo nei colloqui di lavoro più seri non si chiede «Come gestiresti un cliente arrabbiato?», ma «Raccontami l'ultima volta che hai gestito un cliente arrabbiato». Rob Fitzpatrick, nel libro *The Mom Test*, del 2013, consiglia lo stesso a chi vuole capire se un'idea piace davvero: domande sul passato, mai sul futuro.

COME SI USA

Trasforma ogni domanda ipotetica in una domanda sul passato concreto. Invece di «Compreresti questo prodotto?», chiedi «L'ultima volta che hai avuto questo problema, come l'hai risolto? Quanto hai speso?». Invece di «Sei una persona puntuale?», chiedi «Quand'è stata l'ultima volta che hai consegnato in ritardo? Cosa è successo?». Ascolta i dettagli: le storie vere ne hanno tanti.

ESEMPIO

Stai scegliendo una babysitter per tua figlia. Invece di chiedere se ha pazienza, chiedi: «Mi racconta una volta in cui un bambino non voleva andare a dormire? Cosa ha fatto?». La prima candidata resta sul vago. La seconda racconta una serata precisa, con nomi, orari e una favola inventata. Scegli la seconda.

COME DIFENDERSI

Chi ti vende qualcosa può usare il contrario: domande sul futuro che ti fanno promettere. «Se le facessi questo prezzo, firmerebbe oggi?». Quando senti una domanda ipotetica che ti impegna, riportala al concreto: «Me lo mandi in un messaggio con il riepilogo delle voci, così valuto su cifre vere».

TECNICA 92

Chiedi cosa pensano «gli altri»

COS'È

Alla domanda diretta «Cosa ne pensi?» le persone rispondono quello che sembra giusto dire. Se chiedi cosa ne pensano gli altri, spesso rispondono quello che pensano loro. Le ricerche di mercato usano da decenni le domande indirette proprio per aggirare il desiderio di fare bella figura, che gli psicologi chiamano desiderabilità sociale.

COME SI USA

Quando sospetti che la risposta sincera sia imbarazzante, sposta la domanda su altre persone: «Secondo te, come l'hanno presa i colleghi?», «Cosa pensano di solito i clienti di questo servizio?», «Perché, secondo te, la gente non si iscrive al corso?». Ascolta con attenzione: chi risponde ci mette dentro, senza accorgersene, molto di sé.

ESEMPIO

Da poco guidi un reparto e vuoi capire perché il morale è basso. Alla domanda «Ti trovi bene qui?» tutti rispondono di sì. Allora chiedi a Marta: «Secondo te, cosa farebbe cambiare lavoro a qualcuno, qui dentro?». La risposta arriva subito: «I turni del sabato decisi all'ultimo momento». Ora sai da dove partire.

COME DIFENDERSI

Se qualcuno ti chiede «cosa pensano gli altri» del capo, della famiglia o del vicino, sappi che la tua risposta verrà letta come la tua opinione, e magari riferita. Rispondi sui fatti, non sulle impressioni: «Non saprei, dovresti chiederlo a loro».

TECNICA 93

Ascolta i pronomi

COS'È

Le parole più piccole, io, noi, tu, sono quelle che controlliamo di meno, e per questo dicono molto. Lo psicologo James Pennebaker, all'Università del Texas, ha analizzato una quantità enorme di testi e conversazioni, e lo racconta nel libro *The Secret Life of Pronouns*, del 2011. Tra le sue scoperte: chi sente di avere una posizione di potere tende a dire meno «io», mentre chi vive disagio o insicurezza lo dice più spesso.

COME SI USA

In una conversazione o in una mail, fai caso ai pronomi. Un collega che parla di un progetto riuscito con «noi» e di uno fallito con «loro» ti sta dicendo dove si mette. Un fornitore che risponde a un reclamo senza mai dire «io» o «noi» sta prendendo le distanze. Vale anche per te: dire «noi» crea squadra, dire «io» si prende la responsabilità.

ESEMPIO

Due candidati raccontano un progetto andato male. Il primo dice: «Il cliente ha cambiato idea, la squadra non era pronta». La seconda: «Io ho sottovalutato i tempi, e da lì ho imparato a...». La seconda candidata usa l'«io» proprio dove c'è l'errore: ti sta dicendo che si prende le sue responsabilità.

COME DIFENDERSI

Anche tu, quando scrivi, lasci tracce nei pronomi. Nelle comunicazioni delicate rileggi: stai prendendo le distanze dove dovresti prenderti una responsabilità? Chi legge con attenzione se ne accorge. E non trarre conclusioni da un solo indizio: i pronomi suggeriscono, non dimostrano.

TECNICA 94

Il modello SCARF

COS'È

Nel 2008 David Rock, studioso di leadership e neuroscienze, ha riassunto in una sigla le cinque cose che le persone difendono di più nei rapporti con gli altri: status, certezza, autonomia, relazione ed equità. In inglese, SCARF. Quando una di queste viene minacciata, il cervello reagisce come davanti a un pericolo. Quando viene rassicurata, l'altro si apre.

COME SI USA

Prima di una conversazione delicata, chiediti quale dei cinque bisogni è più forte nella persona che hai davanti. A chi tiene allo status serve un riconoscimento, meglio se davanti agli altri. Chi cerca certezza vuole tempi e passi chiari. Chi difende l'autonomia vuole poter scegliere. Chi vive di relazione vuole sentirsi parte del gruppo. Chi guarda all'equità vuole regole uguali per tutti. Parla a quel bisogno.

ESEMPIO

Devi comunicare a un collaboratore di lunga data che il suo ufficio verrà spostato. Sai che per lui conta lo status. Lo informi per primo, prima di tutti gli altri, e gli fai scegliere tra due stanze. Il trasloco, che temevi diventasse un caso, avviene senza una sola protesta.

COME DIFENDERSI

Molte provocazioni colpiscono proprio uno di questi cinque punti: lo status («Non è roba per te»), l'equità («Agli altri l'hanno dato»), l'autonomia («Devi farlo così e basta»). Quando senti una reazione forte, chiediti quale dei cinque è stato toccato. Riconoscerlo ti permette di rispondere al problema e non all'orgoglio ferito: «Mettiamo da parte chi ha ragione: guardiamo i numeri della proposta».

TECNICA 95

Tieni aperte tre spiegazioni

COS'È

Davanti a un comportamento strano, la mente sceglie subito una spiegazione e poi cerca solo le prove che la confermano. Richards Heuer, per decenni analista della CIA, nel 1999 scrisse un manuale per i colleghi dell'intelligence su come evitare questo errore. Il suo metodo, l'analisi delle ipotesi in competizione, chiede di tenere aperte più spiegazioni e di cercare le prove che le escludono, non quelle che le confermano.

COME SI USA

Quando qualcuno fa qualcosa che non capisci, scrivi almeno tre spiegazioni diverse, anche quelle che ti sembrano meno probabili. Poi per ognuna chiediti: quale fatto la smentirebbe? Vai a cercare quei fatti. La spiegazione giusta è quella che resiste meglio, non quella che ti è venuta in mente per prima.

ESEMPIO

Da un mese una cliente storica del tuo studio non risponde più alle mail. Le spiegazioni possibili: ha cambiato commercialista, ha problemi personali, le mail finiscono nella posta indesiderata. Controlli la terza in due minuti: la sua azienda ha cambiato indirizzo. Le scrivi a quello nuovo, e lei risponde il giorno stesso, scusandosi.

COME DIFENDERSI

Chi vuole convincerti di qualcosa ti offre una sola spiegazione, già pronta, con le prove per confermarla: «È chiaro che ce l'hanno con te». Prima di accettarla, cerca le altre due e dillo ad alta voce: «Può essere come dici tu, ma ci sono almeno altre due spiegazioni possibili: verifichiamo prima di trarre conclusioni». Una storia che regge solo finché non ne cerchi un'altra non è una storia solida.

TECNICA 96

Non scoprire subito le carte

COS'È

Quando sospetti che qualcuno menta, l'errore più comune è mettere subito le prove sul tavolo: così l'altro può adattare la sua versione. Due ricercatori svedesi, Pär Anders Granhag e Maria Hartwig, hanno sviluppato per gli interrogatori un metodo chiamato uso strategico delle prove: prima si lascia raccontare tutta la storia, poi si confrontano i fatti, uno alla volta. Chi dice la verità resta coerente; chi mente inciampa.

COME SI USA

Raccogli prima quello che sai, in silenzio. Poi fai domande aperte e lascia raccontare: «Raccontami com'è andata quella sera». Fai domande di dettaglio proprio sui punti dove hai una prova, senza dire che ce l'hai. Solo alla fine, se la versione non torna, mostra un fatto alla volta e chiedi come si spiega.

ESEMPIO

La cassa del negozio non torna di cinquanta euro, e la chiusura l'ha fatta un tuo dipendente. Hai lo scontrino di chiusura. Invece di mostrarlo, chiedi: «Com'è andata la serata? Hai chiuso tu la cassa?». La risposta arriva con un dettaglio che non conoscevi: un rimborso a un cliente, mai registrato. Ora sai esattamente cosa controllare.

COME DIFENDERSI

Se qualcuno ti fa molte domande dettagliate su un episodio senza dirti perché, potrebbe avere già in mano qualcosa. Se dici la verità non hai niente da temere, ma hai il diritto di chiedere: «Perché mi fai queste domande? Cosa ti hanno raccontato?».

TECNICA 97

Racconta la storia al contrario

COS'È

Mentire costa fatica: bisogna inventare, ricordare quello che si è inventato e controllare le proprie reazioni, tutto insieme. Lo psicologo Aldert Vrij, all'Università di Portsmouth, nel 2008 ha mostrato che chiedere di raccontare un episodio partendo dalla fine e tornando indietro aumenta questa fatica. Chi dice la verità ricorda e basta; chi mente fatica di più, e lascia trasparire più segnali.

COME SI USA

Fatti raccontare prima la storia normalmente. Poi chiedi, con naturalezza: «Aiutami a capire bene, partiamo dalla fine. Cosa è successo subito prima di tornare a casa? E prima ancora?». Ascolta i dettagli: le esitazioni, le contraddizioni, le parti che spariscono. Nessun segnale da solo prova una bugia: conta l'insieme, confrontato con il primo racconto.

ESEMPIO

Tuo figlio, quindici anni, dice di aver passato il pomeriggio a studiare da un amico. Gli chiedi di raccontarti la giornata partendo dalla cena: si blocca su cosa ha fatto prima di tornare, confonde gli orari, cambia il nome dell'amico. Senza accusarlo, gli dici che preferisci sapere la verità. Arriva poco dopo: era al campetto con la bici.

COME DIFENDERSI

Chi dice la verità non ha niente da temere dal racconto al contrario, ma l'ansia può mettere in difficoltà chiunque. Se ti chiedono di ripercorrere un episodio all'indietro, prenditi il tempo che serve: «Fammi pensare con calma». Ricordare piano non è un segno di colpa.

TECNICA 98 DA RICONOSCERE

Il punto di vista superiore

COS'È

Presentare la propria opinione non come una delle tante, ma come quella più evoluta, più informata o più morale. Chi non è d'accordo non sbaglia soltanto: ha meno intelligenza, meno consapevolezza, meno senso etico. La discussione passa da un piano di parità a una gerarchia, e chi ascolta, per paura di sembrare ignorante, comincia a dubitare di sé invece che dell'argomento.

COME SI PRESENTA

Lo riconosci dalle frasi che giudicano chi parla invece di quello che dice: «È una visione comune tra chi non ha approfondito», «Con un po' di esperienza lo si capisce subito», «Un giorno ci arriverai anche tu». Spesso arriva con un sorriso paziente, come chi spiega una cosa ovvia a un bambino. I fatti, invece, non arrivano mai.

ESEMPIO

Alla riunione dei genitori proponi di spostare la gita a primavera. Un altro genitore risponde: «Capisco, è l'idea che viene a chi non conosce la pedagogia dell'esperienza. Chi ha letto qualcosa sull'argomento sa che l'autunno è più formativo». Nessun dato, solo un gradino da cui guardarti dall'alto. Diversi genitori annuiscono, per non passare da chi «non ha letto».

COME DIFENDERSI

Riporta la discussione al merito, con calma: «Non importa chi ha letto di più: mi dici su quali dati ti basi?». Chiedi le fonti e i dati. Chi ha argomenti veri li tira fuori; chi aveva solo il gradino si ritrova a terra, davanti a tutti.

TECNICA 99 DA RICONOSCERE

Il falso complesso di superiorità e inferiorità

COS'È

Chi la usa alterna due maschere: quella di chi è superiore, che intimidisce e fa sentire piccoli gli altri, e quella della vittima fragile, che chiede rassicurazioni e fa sentire in colpa. Passa dall'una all'altra secondo quello che conviene in quel momento. Chi sta intorno resta tra due fuochi: se contesta la grandiosità passa per invidia, se non consola il vittimismo passa per insensibilità.

COME SI PRESENTA

Nella fase grandiosa: elenco dei propri successi, linguaggio complicato, piccole frecciate alle idee altrui, l'aria di essere l'unica persona competente nella stanza. Nella fase fragile, di solito subito dopo una critica: «Lo so, le mie idee non vanno mai bene», «Allora sono un fallimento». Lo scopo della seconda maschera è far ritirare la critica e ottenere consolazione.

ESEMPIO

In ufficio un collega domina ogni riunione, corregge tutti e usa paroloni. Quando il responsabile boccia una sua proposta, cambia di colpo: «Va bene, ho capito, non sono all'altezza». Mezza stanza si affretta a dire che l'idea era ottima. Due minuti prima, la stessa stanza non osava aprire bocca.

COME DIFENDERSI

Non credere a nessuna delle due maschere: guarda solo i fatti. Davanti alla grandiosità, rispondi nel merito, con i dati. Davanti al vittimismo, non ritirare la critica: «Non parliamo di te, parliamo di questa proposta. Così non funziona, per questi motivi. Hai un'alternativa?». Mantieni sempre lo stesso tono, con calma e fermezza: la tua costanza mette in luce l'incostanza dell'altro.

TECNICA 100 DA RICONOSCERE

Il sovraccarico cognitivo

COS'È

Sommergere qualcuno di dati, clausole, opzioni e termini tecnici in poco tempo, non per informarlo, ma per mandare in tilt la sua capacità di ragionare. La memoria di lavoro ha un limite: quando viene superato arrivano la confusione e il senso di inadeguatezza, e si cerca la scorciatoia più rapida per uscirne: fidarsi dell'esperto, o firmare per togliersi il pensiero. Nei dibattiti ne esiste una versione a raffica, la valanga di argomenti del capitolo 20.

COME SI PRESENTA

Contratti di decine di pagine in linguaggio legale, consegnati con fretta. Venditori che snocciolano caratteristiche, opzioni e promozioni senza fermarsi, e poi propongono «la soluzione semplice». Presentazioni piene di grafici illeggibili e di sigle, che scoraggiano le domande. Il segnale comune: tantissime informazioni, pochissimo tempo, e alla fine una sola strada già pronta.

ESEMPIO

Allo sportello per il nuovo contratto della luce, l'operatore ti elenca fasce orarie, indicizzazioni, bonus, penali e cinque offerte diverse. Dopo dieci minuti hai la testa piena. La chiusura arriva puntuale: «Facciamo così, le metto la più completa e non ci pensa più». È anche la più cara.

COME DIFENDERSI

La confusione è un segnale di stop: se non capisci, non firmi. Chiedi di semplificare: «Mi dica in tre righe cosa pago, per quanto tempo e come si recede». Scegli prima le due o tre cose che contano per te e confronta solo quelle. Per contratti e investimenti, chiedi un parere a una persona competente che non ci guadagna niente.

PARTE II

LE ARMI DELLA COMUNICAZIONE

CAPITOLO 5 Linguaggio verbale e persuasione

CAPITOLO 6 Linguaggio del corpo e segnali

CAPITOLO 7 Rapport e rispecchiamento

CAPITOLO 8 Storytelling e narrazione strategica

CAPITOLO 05

Linguaggio verbale e persuasione

Le parole non descrivono soltanto la realtà: le danno una cornice. In questo capitolo trovi le tecniche che lavorano sulle frasi, dalle domande che fanno parlare alle strutture che fanno accettare un'idea senza discuterla. Per ognuna c'è il modo di usarla bene e il modo di accorgersene quando la usano su di te.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 101-125

101 La domanda eco
102 La domanda a imbuto
103 Le domande ipotetiche
104 La domanda retorica
105 Il «ma» che cancella
106 Eufemismi e disfemismi
107 La frase senza colpevole
108 Le parole donnola
109 Il re-framing
110 La presupposizione
111 Grattare il prurito
112 La domanda a risposta indotta
113 Il gergo che intimidisce
114 La domanda a cascata
115 La domanda scomoda travestita
116 Il complimento avvelenato
117 «Non faccio» invece di «non posso»
118 L'anfibologia
119 La domanda del miracolo
120 L'effetto rima
121 L'ancoraggio emotivo
122 Il comando nascosto
123 La doppia legatura
124 I modelli Milton
125 Il meta modello

TECNICA 101

La domanda eco

COS'È

Ripetere, con il tono di una domanda, le ultime parole o la parola chiave dell'altro. È il gesto di ascolto più semplice che esista: l'altro si sente seguito e, davanti a quel piccolo vuoto, continua a parlare e aggiunge quello che non aveva ancora detto. Costa zero e rende moltissimo, perché mantiene la conversazione sull'altro e non su di te.

COME SI USA

Quando l'altro finisce una frase importante, riprendi le ultime due o tre parole, o quella che pesa di più, e alza leggermente la voce in fondo, come in una domanda. Poi taci. Non aggiungere commenti, non anticipare la tua opinione. Usala due o tre volte in una conversazione, non a ogni frase: ripetuta di continuo diventa una caricatura e l'altro se ne accorge.

ESEMPIO

Un cliente al telefono dice: «Il preventivo va bene, il problema sono i tempi». Tu rispondi solo: «I tempi?». Il cliente spiega che a marzo cambia magazzino e che, senza la consegna entro febbraio, salta tutto. In quattro secondi hai scoperto il vero motivo per cui firmerà oppure no.

COME DIFENDERSI

È uno strumento di buon ascolto, non un attacco. Ma se noti che qualcuno ripete le tue parole e tu continui a raccontare più del previsto, decidi tu quanto dire. Chiudi con una frase completa e restituisci la domanda: «Sì, i tempi. E per voi, invece, che cosa conta di più?».

TECNICA 102

La domanda a imbuto

COS'È

Una serie di domande che parte larga e si stringe piano piano: prima domande aperte, poi richieste di dettaglio, infine domande chiuse da sì o no. All'inizio l'altro racconta liberamente e, quando arrivano le domande precise, ha già detto così tanto che negare o cambiare versione diventa difficile. La usano medici, selezionatori, investigatori e venditori bravi.

COME SI USA

Apri con «Come», «Che cosa», «Raccontami»: «Com'è andata la prima settimana col nuovo gestionale?». Poi riprendi le sue parole per scendere: «Hai detto che la fatturazione è lenta: in che senso?». Poi i dettagli: «Quante fatture fate al giorno?». Solo alla fine la domanda chiusa: «Quindi, se la fatturazione fosse più veloce, il gestionale andrebbe bene?». Ogni gradino nasce dalla risposta di prima, così l'imbuto sembra solo ascolto attento.

ESEMPIO

Una responsabile del personale chiede a un candidato com'era il suo vecchio lavoro, poi che cosa non gli piaceva, poi chi era il suo capo diretto, poi: «Quindi è andato via per i rapporti con il capo?». Il candidato, che voleva dire «per crescere», conferma.

COME DIFENDERSI

Accorgiti del percorso: domande sempre più strette sulla stessa cosa. Nelle domande aperte rispondi in modo generale su quello che vuoi tenere per te. Quando arriva quella chiusa, non hai l'obbligo di dire sì o no: puoi chiedere con calma «Perché le serve questo dettaglio?».

TECNICA 103

Le domande ipotetiche

COS'È

Domande che cominciano con «E se…», «Immagina che…», «Che cosa faresti se…». Spostano la conversazione dal mondo reale a un mondo per finta, dove gli ostacoli sono sospesi. Siccome «è solo un'ipotesi», le difese si abbassano e la persona dice quello che vuole davvero, senza sentire di impegnarsi.

COME SI USA

Quando arriva un'obiezione, non combatterla: mettila da parte per un momento. «Lasciamo stare un attimo il prezzo: se costasse uguale, sceglierebbe questo modello?». Se la risposta è sì, l'obiezione vera è solo il prezzo e sai su che cosa lavorare. Se è no, il problema è un altro, ed è meglio saperlo subito. In una trattativa serve a sondare senza promettere: «Ipotizziamo di venirvi incontro sui tempi: sareste disposti a muovervi sul prezzo?».

ESEMPIO

Al noleggio di camper per le vacanze una coppia dice: «Questo modello è troppo lungo da parcheggiare nei borghi». L'addetto chiede: «Se avesse la telecamera posteriore e due bici elettriche incluse per lasciare il mezzo fuori dal centro, sarebbe quello giusto?». I due si guardano: sì. Adesso si parla delle bici, non più delle misure.

COME DIFENDERSI

Puoi stare al gioco, ma riporta tutto a terra prima di decidere: «Sì, in teoria sì. Ma le bici nel prezzo non ci sono, quindi parliamo del camper così com'è». L'entusiasmo nato nel mondo per finta non deve firmare al posto tuo nel mondo vero.

TECNICA 104

La domanda retorica

COS'È

Una domanda che non aspetta risposta, perché la risposta è già dentro. Chi ascolta risponde da solo, nella testa, e così ha l'impressione di aver trovato la conclusione da sé. Intanto accetta, senza accorgersene, la premessa nascosta nella domanda. È uno degli strumenti più antichi della retorica, dai comizi alle prediche.

COME SI USA

Trasforma la tua affermazione più importante in una domanda che ha una sola risposta possibile. Invece di «Questa caldaia è più sicura», chiedi: «Lei vuole che i suoi figli dormano tranquilli d'inverno, no?». Usala poco e nei punti chiave: all'inizio per creare accordo, alla fine per chiudere. Una domanda retorica ogni tanto accende l'attenzione; tre di fila sembrano un comizio.

ESEMPIO

Alla riunione della società di basket il presidente dice ai dirigenti: «Vogliamo davvero aspettare che un ragazzo si faccia male sul parquet sconnesso?». Nessuno risponde, ma la spesa per rifare il fondo della palestra passa in dieci minuti.

COME DIFENDERSI

Davanti a una domanda retorica chiediti: «Quale affermazione mi sta facendo accettare?». Poi rispondi davvero, uscendo dallo schema: «No, non vogliamo aspettare. Ma prima di scegliere vorrei vedere tre preventivi». Rispondere ad alta voce a una domanda che non voleva risposta rompe l'incantesimo e riapre il confronto sul merito.

TECNICA 105

Il «ma» che cancella

COS'È

La parola «ma» ha un effetto preciso: chi ascolta tende a dimenticare quello che viene prima e a ricordare solo quello che viene dopo. «Il lavoro è buono, ma ci sono errori» arriva come «ci sono errori». Scegliere dove mettere il «ma», o sostituirlo, cambia il messaggio senza cambiare i fatti.

COME SI USA

Se vuoi che resti la parte positiva, mettila dopo il «ma»: «Ci sono due errori da sistemare, ma l'impianto del lavoro è ottimo». Se vuoi che restino tutte e due le parti, sostituisci «ma» con «e»: «Il lavoro è buono, e se sistemiamo questi due errori è pronto». Con un cliente che obietta vale lo stesso: «Capisco che il prezzo sia alto, e proprio per questo le mostro che cosa include».

ESEMPIO

Una madre dice al figlio: «Hai preso sette in matematica, ma in italiano sei calato». Il ragazzo sente solo la seconda parte e sbatte la porta. La settimana dopo prova così: «In italiano sei calato, e il sette in matematica mi dice che quando ti metti sotto ce la fai». Questa volta il figlio chiede aiuto per il tema.

COME DIFENDERSI

Quando qualcuno ti dice «Hai fatto un ottimo lavoro, ma…», ascolta tutte e due le parti per quello che pesano davvero. E se chi parla mette sempre il «ma» subito dopo le tue ragioni, «Hai ragione, ma…», sappi che la tua ragione è appena stata cancellata. Riportala sul tavolo: «Fermiamoci un attimo su quello che ho detto prima del ma».

TECNICA 106

Eufemismi e disfemismi

COS'È

Cambiare la parola per cambiare l'emozione, senza toccare il fatto. L'eufemismo addolcisce: «esuberi» al posto di «licenziamenti», «danni collaterali» al posto di «vittime civili», «pelle matura» al posto di «pelle vecchia». Il disfemismo inasprisce: chiamare «tassa sulla morte» l'imposta di successione. Le parole portano con sé un bagaglio emotivo: scelta la parola, è già scelta metà del giudizio.

COME SI USA

Prima di comunicare qualcosa, decidi quale emozione vuoi suscitare e scegli il nome di conseguenza. Una cattiva notizia detta con parole morbide ferisce meno: un medico parla di «un valore da tenere d'occhio», non di «un problema serio», se il problema serio ancora non c'è. Il limite è uno solo: la parola morbida può addolcire, mai nascondere. Se dopo la spiegazione l'altro non ha capito che cosa succede davvero, hai passato il confine.

ESEMPIO

Due privati vendono online la stessa utilitaria di dieci anni. Il primo scrive «auto vecchia, carrozzeria segnata». Il secondo scrive «meccanica collaudata, ideale per neopatentati, piccoli segni da parcheggio». Le telefonate arrivano quasi tutte al secondo.

COME DIFENDERSI

Traduci. Quando senti una parola troppo neutra o troppo cattiva, chiediti: «Che cosa è successo, detto con le parole di tutti i giorni?». «Ottimizzazione del personale» diventa «hanno mandato a casa delle persone». «Socialismo sanitario» diventa «una riforma della sanità». Chiama i fatti col loro nome, e solo dopo giudica.

TECNICA 107

La frase senza colpevole

COS'È

Far sparire dalla frase chi ha agito. Si fa in due modi: trasformando l'azione in un nome astratto, «c'è stata una riduzione del personale» invece di «abbiamo licenziato», oppure usando il passivo senza dire da chi, «è stato commesso un errore». La cosa sembra accaduta da sola, come la pioggia. E con la pioggia non si litiga.

COME SI USA

Nella versione onesta serve a criticare il problema senza attaccare la persona. Invece di «Hai sbagliato il preventivo», puoi dire: «Nel preventivo c'è un errore sulle quantità, sistemiamolo». L'altro non deve difendersi e può concentrarsi sulla soluzione. Usala per i problemi da risolvere insieme, non per le tue responsabilità: lì la frase giusta resta «ho sbagliato io».

ESEMPIO

Il fornitore scrive: «Si è verificato un ritardo nella spedizione dovuto a criticità organizzative». Nessun nome, nessun verbo con un soggetto. La titolare della ditta telefona e chiede: «Chi ha deciso di spedire lunedì invece che venerdì?». Dall'altra parte arrivano, finalmente, un nome e una data nuova.

COME DIFENDERSI

Rimetti il soggetto. Davanti a un nome astratto o a un passivo chiedi sempre: «Chi ha fatto che cosa?». «È stata presa una decisione» diventa «Chi ha deciso?». «Gli obiettivi non sono stati raggiunti» diventa «Da chi?». Le responsabilità tornano al loro posto, e con loro la possibilità di discuterle.

TECNICA 108 DA RICONOSCERE

Le parole donnola

COS'È

Parole vaghe che sembrano promettere molto e non promettono niente: «aiuta a», «fino al», «contribuisce», «gli esperti dicono», o i comparativi senza secondo termine come «più bianco» e «più giusto». Il nome viene dall'inglese *weasel words*: come la donnola svuota l'uovo lasciando il guscio intero, queste parole svuotano la frase lasciandone intatta l'apparenza. Chi ascolta riempie il vuoto con la sua speranza: «aiuta a ridurre» diventa «riduce».

COME SI PRESENTA

Le trovi dove qualcuno vuole un effetto senza prendersi un impegno: i cartelli dei saldi («sconti fino al 70%», e quasi tutto è scontato poco), le etichette («contribuisce al benessere»), le promesse elettorali («lavoriamo per una città più sicura»), le frasi di tutti i giorni («vedo di passare», «ci provo»). Il segnale è sempre lo stesso: un verbo o un numero che sembra preciso, ma che non si può misurare né verificare.

ESEMPIO

Il venditore di un purificatore d'aria dice: «Studi recenti dimostrano che aiuta a eliminare fino al 99% dei batteri». Quali studi? Aiuta quanto? Fino al 99% in quali condizioni? Tolte le donnole, la frase dice soltanto: «Questo apparecchio fa qualcosa ai batteri».

COME DIFENDERSI

Chiedi la misura. «Aiuta quanto, rispetto a che cosa?», «Fino al 70% su quanti articoli?», «Quali esperti, quale studio?». Se le risposte restano vaghe, hai già la tua risposta. E nelle promesse personali ricorda la traduzione: «ci provo» vuol dire, molto spesso, «forse no».

TECNICA 109

Il re-framing

COS'È

Cambiare il significato di un fatto cambiandogli la cornice. Il fatto resta uguale, cambia il modo di leggerlo: un costo diventa un investimento, un difetto diventa una qualità nel posto giusto, un fallimento diventa un'informazione. Chi sceglie la cornice sceglie anche l'emozione con cui l'altro guarderà il quadro.

COME SI USA

Due mosse. La prima cambia il significato: «Questi due giorni in più ci servono a fare il collaudo come si deve». La seconda cambia il contesto: trova il posto in cui il difetto diventa utile. «Testardo? In una trattativa con i fornitori è proprio quello che serve». Funziona se la nuova cornice è vera e se l'altro può riconoscerla da sé: una cornice forzata suona come una scusa.

ESEMPIO

In gioielleria una cliente dice: «Online costano meno». La commessa risponde: «È vero. Qui però l'anello lo ridimensioniamo gratis e lo puliamo ogni anno. Online compra un anello, qui compra anche chi se ne occupa». Il prezzo non è sceso di un euro, ma adesso è il prezzo di un'altra cosa.

COME DIFENDERSI

Quando ti offrono una cornice nuova, non rifiutarla e non accettarla di corsa: guardala. «È l'unico modo di vedere la cosa? Quali altre cornici ci sono?». E se quella proposta non ti torna, proponi la tua: «Per me resta un costo. Vediamo se si ripaga, e in quanto tempo». Chi controlla la cornice controlla la conversazione.

TECNICA 110

La presupposizione

COS'È

Dare per scontata una cosa dentro una frase che parla d'altro. Per rispondere, l'altro deve accettare il presupposto: «Preferisce pagare con carta o bancomat?» dà per fatto che comprerà. La mente si concentra sulla domanda in primo piano e lascia passare lo sfondo, perché contestarlo vorrebbe dire fermare tutto e sembrare scortesi.

COME SI USA

Metti l'idea che ti interessa sullo sfondo e chiedi qualcos'altro in primo piano. Le forme più comuni: la scelta tra due opzioni che vanno bene a te («Ci vediamo martedì o giovedì?»), le parole di tempo («Quando avrà provato il servizio, vedrà che...»), i verbi di consapevolezza («Ha notato quanto è silenzioso?»). Usala per accompagnare una decisione che l'altro sta già per prendere, non per scavalcare un no.

ESEMPIO

L'idraulico finisce il sopralluogo e chiede: «Il lavoro glielo faccio la settimana prossima o preferisce dopo le feste?». La signora risponde «Dopo le feste», e solo in macchina il marito le fa notare che non avevano ancora deciso di farlo.

COME DIFENDERSI

Prima di rispondere, cerca che cosa la domanda dà per scontato. Poi riporta la conversazione al punto che è stato saltato: «Prima del quando vorrei decidere il se. Mi lasci il preventivo e la chiamo io». La terza opzione, quella che la domanda nasconde, è sempre lì: basta nominarla.

TECNICA 111

Grattare il prurito

COS'È

Invece di convincere con la logica, si trova un «prurito» dell'altro, cioè una paura, un fastidio, un'insicurezza, lo si fa sentire più forte e solo allora si offre la propria proposta come il modo per grattarlo. Le persone si muovono più per togliere un dolore che per ottenere un piacere: se la proposta arriva quando il dolore è al massimo, sembra l'unica via d'uscita.

COME SI USA

Nella versione onesta parti dal problema reale del cliente, non dal tuo prodotto. Fallo raccontare con le sue parole, aiutalo a vederne le conseguenze concrete, e solo dopo presenta la soluzione. La sequenza è sempre: problema, conseguenza, soluzione. Il confine è netto: puoi rendere visibile un problema che c'è, non gonfiarne uno che non c'è.

ESEMPIO

Il meccanico non parla subito di pastiglie dei freni. Chiede: «Ultimamente sente un fischio quando frena in discesa?». Il cliente: «Sì, da un mese». «Col bagnato, sulla strada per il lago, è la differenza tra fermarsi in tempo e no. Gliele cambio oggi, in un'ora». Il cliente esce dall'officina avendo comprato prima di tutto la propria tranquillità.

COME DIFENDERSI

Quando un messaggio ti fa salire una paura forte proprio prima di offrirti qualcosa, fermati. Separa il problema dalla soluzione e chiediti: «È davvero così grave? E questa è l'unica soluzione, o solo la prima che mi hanno messo davanti?». Chiedi un altro parere e decidi quando la paura è scesa.

TECNICA 112 DA RICONOSCERE

La domanda a risposta indotta

COS'È

Una domanda che suggerisce già la risposta. «Ha visto anche lei l'uomo con il cappotto nero, vero?» non chiede: indirizza. Nel 1974 Elizabeth Loftus e John Palmer mostrarono il filmato di un incidente e chiesero la velocità delle auto cambiando un solo verbo. Chi sentiva «quando si sono schiantate» stimava velocità più alte di chi sentiva «quando si sono urtate», e una settimana dopo ricordava perfino vetri rotti che nel filmato non c'erano.

COME SI PRESENTA

Riconosci una domanda a risposta indotta quando contiene aggettivi carichi («questa pericolosa proposta»), un dettaglio che nessuno aveva detto («l'uomo col cappotto nero»), oppure una coda che chiede conferma («vero?», «non trova?»). La trovi nei sondaggi fatti per avere un certo risultato, nelle vendite insistenti, nelle discussioni di famiglia: «Non ti sembra che tuo fratello stia esagerando?».

ESEMPIO

In ufficio la responsabile chiede a una collega: «Il ritardo sul progetto è colpa del reparto acquisti, giusto?». La collega, che non ne sa niente, risponde «Credo di sì». Il giorno dopo quella risposta gira come un fatto: «L'ha confermato anche Sonia».

COME DIFENDERSI

Scomponi la domanda: separa il fatto dall'opinione che ci è stata attaccata. Rispondi solo alla parte neutra, oppure smonta la premessa: «Non so di chi sia la colpa. So che il materiale è arrivato il 12». E se ti chiedono di ricordare qualcosa, raccontalo prima con parole tue, senza partire dai dettagli suggeriti.

TECNICA 113

DA RICONOSCERE

Il gergo che intimidisce

COS'È

Usare sigle, acronimi e parole tecniche con chi non è del mestiere. Funziona su tre leve: chi parla difficile sembra più esperto; il troppo da capire stanca e spinge a fidarsi; e chi non capisce si vergogna di chiedere, per non sembrare l'unico fuori dal giro. Il risultato è sempre lo stesso: si annuisce e si delega.

COME SI PRESENTA

Un professionista o un venditore risponde alle tue domande con parole più difficili di prima, invece che più semplici. Le sigle arrivano senza spiegazione, i termini inglesi si moltiplicano, e ogni tua domanda viene accolta con un sorriso paziente che ti fa sentire indietro. Il segnale più chiaro: alla fine della conversazione sai di dover firmare, ma non sapresti spiegare a un amico che cosa.

ESEMPIO

In banca il consulente parla di «asset allocation bilanciata, ETF a replica sintetica e duration contenuta» (cioè come dividere i risparmi, fondi che copiano un indice e durata media dei titoli). Il cliente annuisce per venti minuti e firma un prodotto con commissioni che nessuno gli ha spiegato. Bastava una domanda: «In parole semplici, quanto pago ogni anno?».

COME DIFENDERSI

Chiedi la traduzione, senza vergogna: «Non conosco questo termine, me lo spiega come lo spiegherebbe a sua madre?». Poi riformula: «Quindi, se ho capito, succede questo. Giusto?». Chi conosce davvero una materia sa dirla in modo semplice. Se l'esperto si irrita quando gli chiedi di semplificare, il gergo serviva a coprire, non a spiegare.

TECNICA 114 DA RICONOSCERE

La domanda a cascata

COS'È

Una raffica di domande una dietro l'altra, senza lasciare il tempo di rispondere a nessuna. La mente non sa da dove cominciare, si sente sotto esame e cerca la via d'uscita più breve: una risposta qualunque, un sì, una resa. Lo scopo di chi parla è solo metterti sotto pressione.

COME SI PRESENTA

Il ritmo è il segnale: tre, quattro, cinque domande in fila, spesso con un'accusa nascosta nell'ultima. «Dov'eri? Con chi? Perché non rispondevi? Che cosa mi nascondi?». Oppure, in versione commerciale: «Le piace il modello? E il colore? Ha visto gli accessori? E il prezzo, fantastico no? Lo prendiamo?». Chi chiede non aspetta le risposte: aspetta che tu ceda.

ESEMPIO

Rientri a casa dopo una cena di lavoro e chi vive con te ti accoglie così: «Perché non hai chiamato? Lo sai che ore sono? Ti importa qualcosa di questa famiglia? E domani i bambini chi li porta?». Ti ritrovi a scusarti per tutto, anche per cose che non hai fatto, solo per far finire la raffica.

COME DIFENDERSI

Ferma il flusso, con calma: «Una domanda alla volta, così ti rispondo davvero». Poi scegli tu la domanda che conta e rispondi solo a quella: «Non ho chiamato perché il telefono era scarico. Domani i bambini li porto io». Il ritmo della conversazione lo decide chi risponde, non chi chiede.

TECNICA 115 DA RICONOSCERE

La domanda scomoda travestita

COS'È

Una domanda indiscreta, sul peso, sullo stipendio, sulla vita privata, presentata come preoccupazione, curiosità o ammirazione. Il travestimento rende difficile non rispondere: se ti tiri indietro sembri scortese, come chi rifiuta un gesto gentile. Così chi chiede entra dove non avrebbe il diritto di entrare, e conserva l'aria innocente.

COME SI PRESENTA

La forma è quasi sempre doppia: una domanda che invade e una giustificazione che la copre. «Hai preso qualche chilo? Te lo chiedo solo per la tua salute». «Quanto prendi al mese? Lo chiedo perché ammiro la tua carriera». Spesso arriva davanti ad altre persone, così il rifiuto pesa di più e tutti aspettano la risposta.

ESEMPIO

Al battesimo del nipotino la zia chiede alla nipote, davanti a tutti: «E allora, questi figli quando arrivano? Alla tua età il tempo stringe, lo dico per te». Tutti si girano. La nipote si sente costretta a giustificarsi su una scelta che riguarda solo lei e il compagno.

COME DIFENDERSI

Rispondi alla premessa, non alla domanda: «Grazie del pensiero, zia. Allora, com'è andata la gita ad Assisi?». Oppure usa una frase che non ha bisogno di spiegazioni: «Preferisco non parlarne». È una frase completa, non serve aggiungere altro. Se l'altra persona insiste, restituisci la domanda: «Come mai ti interessa così tanto?».

TECNICA 116 DA RICONOSCERE

Il complimento avvelenato

COS'È

Un complimento con dentro una critica nascosta. «Che bel discorso, non pensavo fossi capace di parlare in pubblico» loda e colpisce nello stesso momento. Chi lo riceve resta in bilico: era una lode o un insulto? E se protesta, si sente rispondere che era un complimento e che sta esagerando.

COME SI PRESENTA

La struttura è fissa: una parte positiva in apertura, che abbassa le difese, e una coda che ferisce. «Stai benissimo, quel vestito snellisce un sacco». «Ottimo lavoro, per chi non ha la laurea». «Che coraggio, mettere quel colore». Il colpo arriva sempre nella coda, e la coda si può sempre negare: «Ma era un complimento!». Ripetuti nel tempo, questi complimenti tengono l'altra persona insicura e in cerca di approvazione.

ESEMPIO

Una collega guarda la presentazione di Paolo e dice: «Bella, davvero. Si vede che stavolta ti hanno aiutato». Paolo ringrazia per riflesso e per tutto il pomeriggio si chiede se il suo lavoro valga qualcosa.

COME DIFENDERSI

Isola la coda e chiedi di spiegarla, con tono curioso: «In che senso, stavolta mi hanno aiutato?». Quasi sempre chi l'ha detto fa marcia indietro. Oppure prendi solo la parte buona: «Grazie, ci ho lavorato tanto». Se i complimenti avvelenati arrivano sempre dalla stessa persona, lasciano intravedere la volontà precisa di tenerti in basso. Il veleno non attacca se non lo raccogli.

TECNICA 117

«Non faccio» invece di «non posso»

COS'È

Cambiare una sola parola nel modo in cui formuliamo un rifiuto cambia la forza del rifiuto, per chi lo pronuncia e per chi lo ascolta. «Non posso» suona come un limite imposto da fuori, che invita a insistere; «non faccio» suona come una regola stabile scelta da noi. Nel 2012 Vanessa Patrick e Henrik Hagtvedt, sul *Journal of Consumer Research*, chiesero a due gruppi di resistere a una tentazione dicendo «non posso» oppure «non faccio»: all'uscita, scelse la barretta di cioccolato invece della mela il 61 per cento del primo gruppo e solo il 36 per cento del secondo.

COME SI USA

Quando devi tenere un confine, con te o con un interlocutore, sostituisci il verbo del divieto con quello dell'abitudine: «Io non firmo contratti al primo incontro», «In officina non consegniamo lavori senza collaudo». Chi ascolta sente una regola ferma, non una scusa da aggirare. Usala per difendere scelte vere, non per mascherare un capriccio dietro una finta politica aziendale.

ESEMPIO

In una pasticceria di Lucca, un fornitore insiste perché la titolare Agata paghi la merce in contanti alla consegna. Quando Agata diceva «oggi non posso», il fornitore tornava alla carica; da quando risponde «io non pago le forniture in contanti», l'insistenza si spegne subito.

COME DIFENDERSI

A volte gli altri usano il «non posso» con te per scaricare la responsabilità di un rifiuto, oppure usano un «noi non facciamo così» per bloccare una richiesta legittima. Verifica se dietro la formula c'è un vincolo reale: «Capisco che di solito non lo fate: in questo caso cosa vi impedisce di fare un'eccezione?».

TECNICA 118 DA RICONOSCERE

L'anfibologia

COS'È

Una frase costruita in modo che si possa leggere in due modi diversi. Non è semplice vaghezza: è un'ambiguità nella struttura stessa della frase, che lascia sempre una via di fuga. L'esempio più famoso lo racconta Erodoto: a Creso, re di Lidia, l'oracolo di Delfi disse che attaccando la Persia avrebbe distrutto un grande impero. Creso attaccò, e l'impero distrutto fu il suo.

COME SI PRESENTA

Chi ascolta sceglie quasi sempre l'interpretazione più comoda. Chi parla lo sa, e se poi qualcuno protesta si ritira sull'altra: «Mi hai frainteso». La trovi negli slogan («Niente funziona più in fretta del nostro prodotto»: forse è il più veloce, forse è meglio non prendere niente), nelle clausole dei contratti, nelle promesse fatte per tenere buoni tutti.

ESEMPIO

Il datore di lavoro dice a un dipendente: «Se a fine anno i numeri sono buoni, si parlerà del tuo aumento». A dicembre i numeri sono ottimi. «Infatti ne abbiamo parlato: per ora non è possibile». La promessa è stata mantenuta alla lettera, e l'aumento non è mai esistito.

COME DIFENDERSI

Davanti a una frase troppo bella o troppo prudente, chiediti se si può leggere in un altro modo. Poi riformulala con parole tue e chiedi una conferma precisa: «Quindi, se i numeri sono buoni, l'aumento scatta a gennaio: me lo inserisce nel verbale dell'incontro?». L'ambiguità non sopravvive a una richiesta di conferma, soprattutto se la conferma è scritta.

TECNICA 119

La domanda del miracolo

COS'È

Una domanda che sposta l'attenzione dal problema alla soluzione, e la rende concreta. L'hanno messa a punto negli anni Ottanta i terapeuti Steve de Shazer e Insoo Kim Berg, fondatori della terapia breve centrata sulla soluzione. Suona più o meno così: «Immagina che stanotte, mentre dormi, succeda un miracolo e il problema sparisca. Domattina, qual è la prima cosa che noti di diverso?». Chi risponde smette di lamentarsi e comincia a descrivere quello che vuole.

COME SI USA

Usala quando una persona gira a vuoto intorno al problema. Fai la domanda con calma, poi chiedi dettagli piccoli e visibili: «Cosa faresti per prima cosa? Chi se ne accorgerebbe? Cosa ti direbbe?». Più la risposta è concreta, più diventa un obiettivo, e da lì parte il primo passo.

ESEMPIO

Un'insegnante di Bari parla con un ragazzo che vuole lasciare la scuola. Invece della predica, fa la domanda del miracolo. Il ragazzo risponde: «Entrerei in classe senza la paura di essere interrogato in matematica». Ora il problema ha un nome preciso. Insieme fissano un'ora di ripetizione a settimana.

COME DIFENDERSI

La stessa domanda la usano anche i venditori: ti fanno descrivere la vita ideale, e poi ti mostrano il prodotto come il miracolo. Se dopo aver sognato ad alta voce arriva subito un contratto, fermati e chiediti se quel risultato lo porta davvero il prodotto: «Bello scenario, ma adesso mi mostri nei fatti come ci arriviamo e quanto costa».

TECNICA 120

L'effetto rima

COS'È

Una frase in rima ci sembra più vera, più saggia e più convincente della stessa frase detta senza rima. Il cervello scambia la musicalità e la facilità di ascolto per una prova di verità. Nel 2000 gli psicologi Matthew McGlone e Jessica Tofighbakhsh, sulla rivista *Psychological Science*, fecero valutare ad alcuni volontari proverbi poco noti nella versione in rima oppure con una parola cambiata per togliere la rima, a parità di significato: i proverbi in rima ricevevano sistematicamente punteggi di verità più alti.

COME SI USA

Quando vuoi che una regola pratica, uno slogan o il punto centrale di un intervento restino impressi, chiudili in una formula breve con una rima o un'assonanza: «Chi controlla prima, non litiga dopo», «Prezzo chiaro, patto caro». La forma aiuta la memoria di chi ascolta. Il limite etico è netto: una rima serve a far ricordare un argomento solido, mai a sostituire una prova che non c'è.

ESEMPIO

In un caseificio di Ragusa il responsabile della sicurezza, stanco dei cartelli ignorati, sostituisce l'avviso lungo sui pavimenti bagnati con una riga sola: «Se corri sul bagnato, finisci sdraiato». Gli operai cominciano a ripetersela scherzando, e gli scivoloni in reparto calano.

COME DIFENDERSI

Proverbi, slogan pubblicitari e battute da comizio usano la rima per far passare come saggezza antica un'idea discutibile. Quando una frase suona così bene da sembrarti subito vera, smontala parafrasandola con parole piatte e rispondi sul merito: «La rima viene bene, ma tolto lo slogan su quale dato si regge questa regola?».

TECNICA 121

L'ancoraggio emotivo

COS'È

Legare un'emozione forte a un segnale preciso, un gesto, una parola, un tocco, così che ripetendo il segnale torni anche l'emozione. La PNL (Programmazione Neuro-Linguistica) lo ha reso famoso con il nome di ancoraggio; alla base c'è il condizionamento studiato da Ivan Pavlov, il fisiologo dei cani che salivavano a un segnale sonoro. Non va confuso con l'ancora del primo numero del capitolo 1.

COME SI USA

Con gli altri, accompagna i passaggi più positivi del discorso con lo stesso gesto sobrio, e ripetilo quando chiedi di decidere. Ma il modo più utile è usarlo su di sé. Ripensa con precisione a un momento in cui tutto ti riusciva: dove eri, che cosa vedevi, che cosa sentivi. Quando l'emozione è al massimo, fai un gesto piccolo e unico, per esempio stringere pollice e indice. Ripeti l'esercizio qualche volta, in giorni diversi. Prima di un colloquio o di una telefonata difficile, rifai il gesto: ti aiuta a richiamare una parte di quello stato.

ESEMPIO

Prima di ogni esame all'università, Luca stringeva pollice e indice ripensando al giorno in cui aveva preso la patente al primo colpo. Oggi lo fa in macchina, nel parcheggio, prima delle riunioni con i clienti più importanti. Non è magia: è un promemoria fisico di come ci si sente quando le cose vanno bene.

COME DIFENDERSI

Se noti che qualcuno ripete lo stesso tocco, la stessa parola o lo stesso gesto proprio nei tuoi momenti più emotivi, potrebbe star costruendo un'ancora. Accorgersene basta già a indebolirla. Quando il segnale torna, chiediti: «Questa emozione viene dalla proposta, o dal gesto?».

TECNICA 122

Il comando nascosto

COS'È

Inserire un ordine breve dentro una frase più lunga e innocua, e marcarlo appena, con un tono più basso, una mezza pausa, uno sguardo. «Molti clienti, prima di *scegliere questo modello*, fanno tante domande». La parte attenta della mente segue la frase intera, mentre il comando passa quasi inosservato. Viene dalla scuola dell'ipnoterapeuta Milton Erickson e dalla PNL: il singolo comando conta poco, ma ripetuto dà una direzione al discorso.

COME SI USA

Scrivi prima la frase che vuoi far passare, breve e all'imperativo: «decidi oggi», «fidati di te». Poi costruiscile intorno una frase normale: «Non so se è il momento giusto, solo tu puoi decidere oggi che cosa è meglio per la tua famiglia». Quando arrivi alle parole chiave, abbassa leggermente la voce e rallenta. Non esagerare: un comando sottolineato troppo si sente, e suona strano.

ESEMPIO

L'istruttrice di una palestra chiude la lezione di prova così: «Chi viene qui la prima volta di solito non sa che, quando *inizi oggi*, tra un mese ti senti un'altra persona». Le due parole chiave arrivano un tono più basse. Al banco, più di una persona chiede subito il modulo d'iscrizione.

COME DIFENDERSI

È difficile accorgersene in diretta, quindi guarda l'effetto: se senti una spinta a decidere senza un motivo che sapresti spiegare, fermati. Chiediti da dove viene la fretta. E ascolta come parla l'altro: cambi di tono strani, sempre sulle stesse parole, o finte negazioni («Non voglio che decida ora») sono un indizio. Una buona proposta regge anche detta con voce piatta.

TECNICA 123 DA RICONOSCERE

La doppia legatura

COS'È

Un messaggio che contiene due richieste contraddittorie, così che obbedire a una vuol dire disobbedire all'altra, e in più non si può far notare la contraddizione. L'ha descritta negli anni Cinquanta l'antropologo Gregory Bateson, studiando la comunicazione nelle famiglie. L'esempio classico è «Sii spontaneo!»: se ci provi, la spontaneità è già sparita. Chi la subisce resta bloccato, con la sensazione che qualunque scelta sarà quella sbagliata.

COME SI PRESENTA

Tre forme frequenti. Le parole contraddette dal corpo: «Vai pure alla cena, figurati», detto con voce gelida e braccia incrociate. Il comando impossibile: «Voglio che tu prenda l'iniziativa, ma non fare niente senza chiedermelo». E la scelta senza uscita: qualunque cosa scegli, dopo sarà quella sbagliata. Il segno distintivo è sempre lo stesso: la sensazione di non poter vincere.

ESEMPIO

Il capo reparto dice a Sara: «Devi essere più autonoma». Sara decide da sola su un ordine urgente. Il giorno dopo: «Chi ti ha autorizzato?». La volta successiva chiede il permesso, e si sente dire: «Te l'ho detto, devi essere più autonoma».

COME DIFENDERSI

Esci dalla trappola parlando della trappola: «Mi stai chiedendo due cose che non stanno insieme. Quale delle due vale in questo caso?». Davanti alle parole contraddette dal corpo: «Dici che va bene, ma dal tono non sembra. Che cosa c'è?». Dopo il colloquio invia subito tre righe via chat con i criteri concordati e tienile come riferimento.

TECNICA 124

I modelli Milton

COS'È

Un modo di parlare volutamente vago e avvolgente, ricavato dal lavoro dell'ipnoterapeuta americano Milton Erickson. Frasi senza dettagli, parole astratte, collegamenti di causa che non esistono («mentre ascolti, puoi cominciare a rilassarti»), letture del pensiero («so che ti stai chiedendo...»). Chi ascolta riempie i vuoti con la propria esperienza e, siccome il senso ce lo mette da sé, non trova niente a cui opporsi.

COME SI USA

Nella versione utile serve a motivare e a far immaginare, per esempio a chi parla in pubblico o guida una squadra. Lascia spazio: invece di «Dobbiamo aumentare il fatturato del 10%», prova «Potete già sentire che c'è un modo nuovo di far crescere il nostro lavoro». Collega quello che succede adesso a quello che vuoi far succedere: «Mentre guardate questi numeri, potete già vedere dove migliorare». Serve a creare un clima; per decidere, poi, servono i dettagli.

ESEMPIO

Il relatore di un corso di vendita chiude così: «E mentre tornate a casa stasera, una parte di voi comincerà a notare tutte le occasioni che finora non vedeva». Nessuna promessa concreta, eppure la sala esce carica e il giorno dopo molti si iscrivono al corso avanzato.

COME DIFENDERSI

L'antidoto è la precisione, cioè il meta modello della prossima scheda. Davanti a una frase vaga chiedi: «Che cosa, esattamente? Come, esattamente? Chi lo dice?». Le frasi avvolgenti si sciolgono appena le porti sul concreto. E non decidere mai sull'onda di un discorso che ti ha emozionato senza dirti niente di preciso.

TECNICA 125

Il meta modello

COS'È

L'opposto dei modelli Milton: una serie di domande precise per riportare a terra le frasi vaghe. Lo hanno messo a punto negli anni Settanta Richard Bandler e John Grinder, i fondatori della PNL, osservando come lavoravano alcuni terapeuti molto efficaci. Serve a recuperare le informazioni che mancano, a smontare le generalizzazioni e a scoprire che cosa una persona intende davvero.

COME SI USA

Ascolta quattro tipi di frase. Quelle a cui manca un pezzo: «È meglio così» chiede «Meglio di che cosa?». Le generalizzazioni: «Nessuno mi ascolta mai» chiede «Nessuno? Mai?». I falsi obblighi: «Non posso rifiutare» chiede «Che cosa succederebbe se lo facessi?». Le distorsioni: «Mi fai arrabbiare» chiede «Che cosa faccio, di preciso, che ti fa arrabbiare?»; «Non mi guardi, quindi non mi ami» chiede «Perché il non guardarti dovrebbe voler dire questo?». Usale con tono curioso e con misura: fatte a raffica sembrano un interrogatorio.

ESEMPIO

Un dipendente entra nell'ufficio della responsabile e dice: «Qui va tutto storto». La responsabile, invece di rassicurarlo, chiede: «Che cosa, di preciso?». «Be', il turno del sabato». «Tutti i sabati?». «No, quando manca Gianni». In due domande il «tutto storto» è diventato un problema con un nome e una soluzione possibile.

COME DIFENDERSI

È già uno strumento di difesa: contro le promesse vaghe, le accuse generiche, i «lo dicono tutti». Se invece è qualcun altro a usarlo su di te in modo pressante, rispondi con calma solo alle domande che ti servono, e di' chiaramente quando un dettaglio è privato: «Su questo preferisco restare sul generale».

CAPITOLO 06

Linguaggio del corpo e segnali

Il corpo parla prima della bocca, e a volte dice cose diverse. Qui trovi i segnali che si leggono negli altri e quelli che mandi tu, dal saluto allo sguardo, fino ai gesti usati per mettere a disagio. Una regola vale per tutto il capitolo: nessun segnale, da solo, è una prova.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 126-150

126 Il lampo delle sopracciglia
127 La stretta di mano
128 I primi secondi
129 Le mani in vista
130 Il sorriso vero
131 Il cenno del capo
132 Seguire lo sguardo
133 Le quattro distanze
134 Siediti d'angolo
135 Occupare lo spazio
136 Il gesto del campanile
137 La frase che scende
138 Il tocco di Mida
139 La linea di base
140 I piedi non mentono
141 Le barriere
142 I gesti che calmano
143 Le labbra che spariscono
144 Il sì che scuote la testa
145 Chi guardano tutti
146 Le microespressioni
147 Il blocco degli occhi
148 Il disinteresse esibito
149 Il mezzo sorriso di disprezzo
150 Lo sguardo che non si stacca

TECNICA 126

Il lampo delle sopracciglia

COS'È

Quando riconosciamo qualcuno con piacere, alziamo le sopracciglia per un istante, senza accorgercene. L'etologo austriaco Irenäus Eibl-Eibesfeldt lo ha osservato in popoli di tutto il mondo e lo considera uno dei saluti più antichi che abbiamo: vuol dire «ti ho visto, e non sono un pericolo». Chi lo riceve si sente accolto prima ancora di sentire una parola.

COME SI USA

Quando incontri qualcuno, alza le sopracciglia per un attimo, mezzo secondo, insieme a un sorriso e a uno sguardo diretto. Fallo all'inizio, quando incroci gli occhi dell'altro, non a metà conversazione. Con chi non conosci funziona da biglietto d'ingresso: l'altro lo coglie senza saperlo e tende a ricambiare. Attenzione al contrario: sopracciglia ferme e sguardo fisso, al momento dell'incontro, vengono letti come freddezza.

ESEMPIO

Primo giorno in un ufficio nuovo. Lungo il corridoio, a ogni collega che incroci fai un piccolo lampo delle sopracciglia e un mezzo sorriso. A pranzo, due di loro ti chiedono di sederti al loro tavolo. Non hai detto niente di speciale: hai solo salutato nel modo che il cervello riconosce da sempre.

COME DIFENDERSI

Il lampo è un segnale di apertura, non di amicizia: un venditore allenato lo fa con tutti. Goditi il buon inizio, ma giudica la persona da quello che fa dopo. E nota chi non lo fa mai con te: a volte è timidezza, a volte è un messaggio.

TECNICA 127

La stretta di mano

COS'È

La stretta di mano è spesso il primo contatto fisico con una persona nuova, e lascia un'impressione che dura. Nel 2000 lo psicologo William Chaplin, all'Università dell'Alabama, fece stringere la mano a un gruppo di volontari da osservatori addestrati. Chi aveva una stretta salda e piena, accompagnata da uno sguardo diretto, veniva giudicato più estroverso e faceva una prima impressione migliore.

COME SI USA

Mano asciutta, palmo contro palmo, presa salda ma non da morsa, due o tre movimenti al massimo. Guarda l'altro negli occhi e sorridi mentre stringi, non dopo. Adatta la forza alla mano che trovi: con una persona anziana o con una mano esile, meno pressione. Prima di un incontro tieni libera la destra: niente bicchiere freddo, niente borsa da spostare all'ultimo momento.

ESEMPIO

Due candidati per lo stesso posto in un'agenzia viaggi. Il primo porge una mano molle e guarda già la sedia. La seconda stringe con decisione, guarda negli occhi la titolare e dice il proprio nome. Il colloquio, per tutti e due, comincia da quella stretta.

COME DIFENDERSI

Una stretta forte dice che una persona sa presentarsi, non che è affidabile. C'è anche chi stringe troppo, o gira la tua mano sotto la sua per mettersi sopra: non entrare in gara. Rispondi con una stretta normale, mantieni lo sguardo e passa alle parole. È lì che si vede chi hai davanti.

TECNICA 128

I primi secondi

COS'È

Ci facciamo un'idea degli altri in pochissimo tempo, e quell'idea tende a restare. Nel 1993 Nalini Ambady e Robert Rosenthal, ad Harvard, mostrarono a degli studenti pochi secondi di video senza audio di alcuni professori. I giudizi dati su quei frammenti somigliavano molto alle valutazioni che gli studenti dei corsi avevano dato dopo un semestre intero di lezioni.

COME SI USA

Prepara i primi secondi come prepari il discorso. Prima di entrare, fermati un istante, raddrizza la schiena, fai un respiro lento. Entra con passo regolare, senza fretta. Cerca lo sguardo delle persone, sorridi, prendi l'iniziativa nel salutare. Mani fuori dalle tasche e libere da fogli. Quello che dici dopo conta, ma viene ascoltato attraverso il filtro del tuo ingresso.

ESEMPIO

Il tecnico del suono arriva al teatro comunale dopo mezz'ora a cercare parcheggio. Prima di scendere si concede un minuto nel furgone: sistema la borsa, respira. All'ingresso saluta la direttrice artistica con calma e le stringe la mano. Le stesse spiegazioni, date col fiato corto e la cartella sotto il braccio, sarebbero sembrate meno solide.

COME DIFENDERSI

Proprio perché la prima impressione pesa tanto, quando devi decidere tu dalle meno potere. Una persona brillante nei primi secondi non è per forza competente. Prima di scegliere un fornitore, un collaboratore o un medico, guarda anche che cosa ha fatto davvero, non solo come si presenta.

TECNICA 129

Le mani in vista

COS'È

Ci fidiamo di più di chi tiene le mani in vista e ci irrigidiamo davanti a chi le tiene in tasca, sotto il tavolo o dietro la schiena. La spiegazione più accettata è antica: una mano nascosta può nascondere qualcosa. Mostrare i palmi aperti, in particolare, è un segnale riconosciuto quasi ovunque e vuol dire «non nascondo niente».

COME SI USA

Quando parli, tieni le mani sopra il tavolo e lasciale muovere in modo naturale. Nei momenti in cui chiedi fiducia o spieghi una cosa delicata, apri i palmi verso l'alto o verso l'altro, senza teatralità. Nelle videochiamate, inquadrati in modo che le mani si vedano almeno ogni tanto. Evita di parlare con le mani in tasca o con le braccia dietro la schiena, a meno che tu non voglia sembrare distante.

ESEMPIO

Una consulente assicurativa spiega a una coppia di pensionati le clausole della polizza. Tiene le mani aperte sul tavolo, accanto al contratto, e le gira verso di loro quando dice: «Questa è la parte che di solito non vi spiegano». Il signore, arrivato pieno di diffidenza, comincia a fare domande invece di difendersi.

COME DIFENDERSI

Anche chi vuole ingannarti può aver imparato a mostrare i palmi: è uno dei primi gesti insegnati nei corsi di vendita. Prendilo come un segno di buone maniere, non come una prova di sincerità. La sincerità si verifica sui fatti, sui numeri e sui documenti, non sulle mani.

TECNICA 130

Il sorriso vero

COS'È

Esistono due sorrisi. Quello di cortesia muove solo la bocca. Quello sincero coinvolge anche gli occhi: le guance salgono e ai lati compaiono le zampe di gallina. Lo descrisse nell'Ottocento il neurologo francese Guillaume Duchenne, e per questo lo psicologo Paul Ekman lo ha chiamato sorriso di Duchenne. Il muscolo intorno agli occhi è difficile da muovere a comando, quindi questo sorriso è più difficile da fingere.

COME SI USA

Per leggere gli altri, guarda gli occhi, non la bocca. Un sorriso che non arriva agli occhi, o che si spegne di colpo, spesso è solo educazione. Per te: non forzare il sorriso. Pensa a qualcosa che ti fa davvero piacere della persona o della situazione, e lascia che il sorriso nasca da lì. Un sorriso che arriva un attimo dopo il saluto, e si allarga piano, sembra più vero di uno sparato subito.

ESEMPIO

Presenti un'idea a una cliente che sorride per tutto il tempo. Ma gli occhi restano fermi, e il sorriso si chiude appena distogli lo sguardo. Invece di chiedere «Le piace?», chiedi: «Che cosa la farebbe esitare?». La cliente ammette che il budget è la metà di quello che pensavi. Meglio saperlo adesso.

COME DIFENDERSI

Chi lavora col pubblico impara a sorridere anche con gli occhi, e alcune persone ci riescono per natura. Il sorriso vero ti dice che in quel momento l'altro prova piacere, non che sia dalla tua parte. Usalo come un indizio, insieme agli altri.

TECNICA 131

Il cenno del capo

COS'È

Annuire non serve solo a dire sì: il movimento stesso spinge verso l'accordo, sia chi lo fa sia chi lo vede. Nel 1980 Gary Wells e Richard Petty chiesero a degli studenti di provare delle cuffie muovendo la testa su e giù, oppure da destra a sinistra, mentre ascoltavano un discorso. Chi muoveva la testa su e giù si trovava più d'accordo con il messaggio rispetto a chi la scuoteva.

COME SI USA

Quando ascolti, annuisci lentamente, due o tre volte, nei momenti in cui l'altro si apre: lo incoraggia a continuare e a dire di più. Quando fai una proposta, annuisci appena mentre la dici: chi ti guarda tende a imitarti. Annuire veloce, invece, vuol dire «ho capito, vai avanti» e mette fretta: usalo solo quando vuoi chiudere.

ESEMPIO

In farmacia, mentre batte lo scontrino dell'antibiotico, la farmacista dice: «Di solito insieme si prendono anche i fermenti lattici», e intanto annuisce piano. La cliente, senza accorgersene, comincia ad annuire anche lei e risponde: «Sì, li prendo».

COME DIFENDERSI

Se ti accorgi di annuire mentre qualcuno ti propone qualcosa, fermati un attimo: la testa sta dicendo sì prima di te. Tienila ferma, ascolta fino in fondo e rispondi a parole. Il sì vero si dice, non si fa con la testa.

TECNICA 132

Seguire lo sguardo

COS'È

Siamo fatti per guardare dove guardano gli altri: se qualcuno fissa un punto, ci giriamo anche noi. Nel 1969 Stanley Milgram e due colleghi misero alcune persone ferme su un marciapiede di New York a guardare in alto, verso una finestra. Più era grande il gruppo che guardava in su, più passanti si fermavano o alzavano gli occhi, anche se lassù non c'era niente: con una persona sola si fermava un passante su venticinque, con quindici quattro su dieci.

COME SI USA

Lo sguardo è un puntatore. In una presentazione, quando vuoi che guardino un numero sullo schermo, guardalo tu per primo e indicalo. Al banco di un negozio, quando parli del prodotto, guarda il prodotto e non il cliente: gli occhi dell'altro seguiranno i tuoi. Nelle foto per una vetrina o per un sito, fai guardare la persona ritratta verso il prodotto o il prezzo, non verso l'obiettivo.

ESEMPIO

In una gelateria, quando un cliente esita davanti al banco, la ragazza che serve guarda per un istante la vaschetta del gusto nuovo, pistacchio e arancia, e dice: «Questo è uscito stamattina». Il cliente segue il suo sguardo e, molto spesso, chiede di assaggiarlo.

COME DIFENDERSI

Borseggiatori e prestigiatori usano lo stesso riflesso: un gesto vistoso o uno sguardo in una direzione, e intanto l'altra mano lavora. Quando qualcuno ti spinge a guardare da una parte, in un luogo affollato o in una trattativa, chiediti che cosa succede dall'altra. Tieni gli occhi sul punto che conta per te: il portafoglio, il contratto, la clausola in fondo.

TECNICA 133

Le quattro distanze

COS'È

Ognuno di noi si porta intorno delle bolle invisibili. L'antropologo americano Edward T. Hall, nel 1966, le descrisse così: la distanza intima, per chi amiamo; quella personale, per gli amici, più o meno a un braccio; quella sociale, per il lavoro e gli sconosciuti; quella pubblica, per chi parla davanti a una platea. Entrare nella bolla sbagliata mette a disagio, anche se nessuno sa spiegare perché.

COME SI USA

Prima di avvicinarti, leggi la distanza che sceglie l'altro e resta lì. Se fai un passo avanti e l'altro fa un passo indietro, hai superato il confine: torna alla distanza di prima. Per creare confidenza, avvicinati per gradi, nel corso di più incontri, non al primo minuto. Ricorda che le distanze cambiano con la cultura e con l'età: al bar tra amici ci si sta più vicini che in un ufficio pubblico.

ESEMPIO

Un collega nuovo, per essere cordiale, parla con tutti a un palmo dal naso. Le colleghe arretrano verso la scrivania, i colleghi incrociano le braccia. Dopo una settimana, in mensa, nessuno si ferma più a chiacchierare con lui: il problema è solo che invade sempre la bolla sbagliata.

COME DIFENDERSI

Chi si avvicina troppo, di proposito, lo fa per mettere pressione o per creare un'intimità che non c'è. Non hai il dovere di subirlo: fai un passo indietro, oppure metti un oggetto in mezzo, una sedia, il tavolo. Se l'altra persona insiste, dillo: «Mi trovo meglio se stiamo un po' più distanti».

TECNICA 134

Siediti d'angolo

COS'È

Il posto in cui ci si siede cambia il tono della conversazione. Uno di fronte all'altro, con il tavolo in mezzo, si è in posizione da trattativa: due squadre, due lati del campo. Ai due lati di uno spigolo, invece, si è in posizione da collaborazione: si guarda lo stesso foglio dalla stessa parte. Lo sanno bene medici, mediatori e venditori esperti.

COME SI USA

Quando devi convincere qualcuno o risolvere un problema insieme, evita il posto di fronte. Scegli la sedia accanto allo spigolo del tavolo, oppure siediti dalla stessa parte con il documento in mezzo a voi. Se la stanza non lo permette, gira il foglio o lo schermo in modo da guardarlo insieme. Il messaggio passa senza parole: «Il problema è lì, sul tavolo, e lo guardiamo dalla stessa parte».

ESEMPIO

Il direttore di una filiale deve dire a un cliente che il mutuo, così com'è, non passa. Invece di restare dietro la scrivania, prende una sedia e si mette di fianco, girando lo schermo: «Vediamo insieme che cosa possiamo cambiare». Il cliente, entrato con la voglia di litigare, comincia a ragionare sulle soluzioni.

COME DIFENDERSI

Se in una trattativa dura ti ritrovi in un clima di grande vicinanza, con l'altro al tuo fianco e il tono da amici, chiediti se la collaborazione è reale o solo messa in scena. La posizione cambia l'atmosfera, non le condizioni. Leggi le cifre come le leggeresti dall'altra parte del tavolo.

TECNICA 135

Occupare lo spazio

COS'È

Il corpo segnala lo status con lo spazio che occupa. Chi si sente forte si allarga: spalle aperte, gomiti sui braccioli, gambe ben piantate, oggetti sul tavolo. Chi si sente debole si stringe: braccia attaccate al corpo, gambe strette, borsa in grembo. Gli altri leggono questi segnali in un attimo, e ci trattano di conseguenza.

COME SI USA

Quando vuoi trasmettere sicurezza, prenditi lo spazio che ti spetta, senza invadere quello degli altri. In piedi: piedi alla larghezza delle spalle, peso distribuito, spalle rilassate e aperte. Da seduti: schiena appoggiata, avambracci sul tavolo, fogli davanti a te e non sulle ginocchia. Accompagna le frasi importanti con gesti ampi e lenti, non con movimenti piccoli e nervosi.

ESEMPIO

In riunione Chiara parla sempre con le braccia strette e il quaderno contro il petto, e le sue idee passano inosservate. Un lunedì appoggia i fogli sul tavolo, si siede con la schiena contro lo schienale e accompagna le frasi con le mani. Dice le stesse cose di sempre, ma per la prima volta il direttore prende appunti.

COME DIFENDERSI

Chi si allarga troppo, con i piedi sulla scrivania o le proprie cose sparse sul tuo lato del tavolo, sta marcando un territorio. Non serve fare lo stesso: riprendi con calma il tuo spazio, sposta quanto basta le cose altrui per appoggiare le tue e continua a parlare con voce tranquilla. Lo spazio che occupi senza chiedere scusa dice già molto.

TECNICA 136

Il gesto del campanile

COS'È

Unire le punte delle dita delle due mani, con i palmi staccati, a formare una specie di tetto o di campanile. È uno dei segnali di sicurezza più chiari: lo fanno spontaneamente le persone che credono in quello che stanno dicendo. Chi studia il linguaggio del corpo nelle trattative e negli interrogatori lo considera un indizio visibile di fiducia nelle proprie idee.

COME SI USA

Usalo nei momenti in cui dici la cosa su cui hai più certezza: la cifra finale, la proposta, la tua valutazione. Mani all'altezza del petto o appoggiate sul tavolo, dita che si toccano, movimenti lenti. Non tenerlo per tutto il tempo: diventa la posa del cattivo nei film. Per leggere gli altri, nota quando lo fanno e quando lo sciolgono: spesso la sicurezza cala proprio in quel punto del discorso.

ESEMPIO

In una trattativa per l'affitto di un negozio, la proprietaria tiene le dita a campanile mentre parla del canone. Quando si arriva alle spese di ristrutturazione, scioglie le mani e le porta in grembo. È lì che c'è margine: e infatti, su quel punto, accetta di dividere i costi.

COME DIFENDERSI

Il campanile si può imparare e recitare, come qualsiasi gesto. Se qualcuno lo usa per sembrare sicuro, non farti impressionare dalla posa: chiedi i numeri e le garanzie. La sicurezza vera regge anche alle domande, quella recitata no.

TECNICA 137

La frase che scende

COS'È

Anche la voce è un segnale, e la melodia della frase conta quanto le parole. Una frase che scende alla fine suona come un'affermazione: chiusa, certa. Una frase che sale alla fine suona come una domanda, anche quando non lo è: chiede il permesso, cerca approvazione. Chi chiude ogni frase in salita dà un'impressione di insicurezza, anche quando conosce benissimo l'argomento.

COME SI USA

Nelle frasi importanti, la cifra, la proposta, la decisione, fai scendere la voce sull'ultima parola e poi fermati. Registrati col telefono mentre provi la tua presentazione e ascolta come finiscono le frasi: molte persone scoprono di chiudere tutto in salita. Tieni le frasi in salita per le domande vere e per i momenti in cui vuoi invitare l'altro a parlare.

ESEMPIO

Elena chiama un fornitore per chiedere uno sconto. La prima volta dice: «Pensavamo a un otto per cento?», con la voce che sale, e il fornitore risponde subito: «Eh, è difficile». La volta dopo dice: «Per noi l'otto per cento è il punto di partenza», con la voce che scende, e poi silenzio. Il fornitore prende tempo, e alla fine chiude al sei.

COME DIFENDERSI

Quando qualcuno parla con un tono sicurissimo, separa la musica dal contenuto. Una frase detta in discesa non è più vera di una detta in salita. Riascoltala nella testa con voce piatta e chiediti: «Se me lo dicesse con voce incerta, ci crederei lo stesso?».

TECNICA 138

Il tocco di Mida

COS'È

Un contatto fisico breve e leggero, sul braccio o sulla spalla, rende gli altri più disponibili. Nel 1984 April Crusco e Christopher Wetzel lo verificarono in due ristoranti americani: quando le cameriere sfioravano la mano o la spalla dei clienti mentre restituivano il resto, ricevevano mance più alte. Lo chiamarono «tocco di Mida», come il re che trasformava in oro tutto quello che toccava.

COME SI USA

Il tocco funziona solo se è breve, leggero e in una zona neutra: avambraccio, spalla, gomito. Un secondo, non di più, nel momento in cui dici qualcosa di caldo: un ringraziamento, un saluto, un incoraggiamento. Guarda prima la persona: se è rigida, se si ritrae, se la conosci appena, lascia stare. In Italia il contatto è più accettato che altrove, ma ognuno ha i suoi confini, e vanno rispettati sempre.

ESEMPIO

Il titolare di una trattoria, a fine serata, passa tra i tavoli e appoggia un attimo la mano sulla spalla dei clienti abituali: «Grazie, alla prossima». Molti tornano proprio perché lì si sentono di casa, e lo raccontano agli amici.

COME DIFENDERSI

Se qualcuno ti tocca spesso durante una trattativa o mentre ti chiede qualcosa, chiediti se quel calore è per te o per il tuo sì. Hai sempre il diritto di sottrarti: un passo indietro, il braccio spostato, oppure una frase chiara e gentile: «Preferisco di no, grazie». Il contatto è un regalo solo quando è gradito.

TECNICA 139

La linea di base

COS'È

Prima di leggere i segnali di una persona, bisogna sapere come si comporta quando è tranquilla. Questa è la linea di base: il suo modo normale di sedersi, di guardare, di muovere le mani, di parlare. Nel 2003 la psicologa Bella DePaulo e i suoi colleghi, analizzando 120 campioni sperimentali su *Psychological Bulletin*, hanno dimostrato che non esiste un segnale universale della bugia: un gesto conta solo quando devia dal comportamento abituale di quella singola persona.

COME SI USA

Nei primi minuti di un incontro parla di cose neutre e osserva. Nota come stanno le mani, quanto spesso sbattono le palpebre, come è la postura, se le dita vanno al viso. Poi passa al tema che conta e guarda che cosa cambia, e quando. Un piede che comincia a muoversi proprio quando nomini il prezzo dice molto più di un piede che si muove dall'inizio dell'incontro.

ESEMPIO

Al colloquio annuale il signor Gatti si tocca la nuca ogni volta che si parla di straordinari. Ma per tutta la mezz'ora precedente, parlando di ferie e progetti, le sue mani sono rimaste ferme sul tavolo. La responsabile del personale chiede: «Sugli straordinari c'è qualcosa che non va?». Viene fuori un problema con il capoturno.

COME DIFENDERSI

Chi ti conosce bene conosce anche la tua linea di base, e si accorge di quando cambi. In una trattativa importante, con qualcuno che ha tempo di osservarti, mantieni lo stesso ritmo dall'inizio alla fine: stessi gesti, stessa posizione, anche quando arriva il punto che ti preme di più.

TECNICA 140

I piedi non mentono

COS'È

Quando parliamo controlliamo la faccia, molto meno le gambe e i piedi. Per questo i piedi dicono spesso quello che la bocca nasconde: puntano verso ciò che ci interessa e si girano verso l'uscita quando vogliamo andarcene. L'ha reso famoso Joe Navarro, ex agente del controspionaggio dell'FBI, che li considera la parte più sincera del corpo.

COME SI USA

In una conversazione in piedi, guarda dove puntano i piedi dell'altro. Verso di te: c'è attenzione. Verso la porta o di lato, mentre il busto resta girato verso di te: la persona sta restando per educazione. Usalo per decidere i tempi: chiudi la richiesta prima che i piedi se ne vadano del tutto, oppure lascia andare e riprova in un momento migliore.

ESEMPIO

Alla fine di una riunione fermi il direttore per proporgli un'idea. Ti sorride e annuisce, ma un piede è già girato verso il corridoio. Invece di spiegare tutto, dici: «Ti mando due righe per email, ne parliamo in settimana?». Lui accetta subito, sollevato. Giovedì ti ascolta davvero.

COME DIFENDERSI

Se non vuoi far capire che hai fretta o che una cosa ti interessa troppo, ricordati che anche i tuoi piedi parlano. E non leggere mai un segnale da solo: un piede verso la porta può voler dire solo che la persona ha freddo. Conta i segnali che vanno nella stessa direzione.

TECNICA 141

Le barriere

COS'È

Quando ci sentiamo a disagio, mettiamo qualcosa tra noi e l'altro: braccia incrociate, una borsa stretta davanti, una tazza tenuta con due mani, il portatile aperto come uno scudo. Sono barriere, e di solito compaiono quando una proposta, una domanda o una persona ci mettono sulla difensiva. Togliere la barriera, spesso, aiuta a togliere anche la difesa.

COME SI USA

Per leggere: nota quando la barriera compare, non solo se c'è. Braccia che si incrociano subito dopo il prezzo valgono più di braccia incrociate dall'inizio. Per sciogliere: dai all'altro qualcosa da prendere in mano, un campione, un catalogo, un caffè. Per prenderlo deve aprire le braccia. Per te: tavolo libero tra voi, borsa a terra, telefono in tasca.

ESEMPIO

In un negozio di divani, il commesso nota che la cliente ha incrociato le braccia appena ha sentito il prezzo. Invece di insistere, le porge il campionario delle stoffe: «Senta la differenza tra queste due». La cliente apre le braccia per prenderlo, tocca il tessuto, e la conversazione riparte da un'altra parte.

COME DIFENDERSI

Non leggere ogni braccio incrociato come un no: a volte la persona ha solo freddo, o sta comoda così. Guarda il momento e gli altri segnali. E se qualcuno ti mette continuamente oggetti in mano mentre ti propone qualcosa, ricorda che aprire le braccia non significa dire di sì.

TECNICA 142

I gesti che calmano

COS'È

Sotto stress il corpo cerca di consolarsi da solo: ci si tocca il collo, ci si strofina le mani sulle gambe, si gioca con i capelli o con l'anello, si soffia fuori l'aria gonfiando le guance. Si chiamano gesti pacificatori e sono tra gli indizi più affidabili di disagio, perché arrivano subito dopo la cosa che ci ha messo in difficoltà.

COME SI USA

Osserva quando compaiono: il momento conta più del gesto. Se l'altra persona si tocca il collo subito dopo una domanda, quella domanda ha toccato un punto sensibile. Non attaccare: rallenta, rassicura, fai una domanda aperta. Se li noti su di te, sono un buon campanello: ti stai agitando, ed è il momento di respirare e prendere tempo.

ESEMPIO

A un colloquio di lavoro il candidato parla sciolto della sua esperienza. Quando la selezionatrice chiede perché ha lasciato il posto precedente, si passa la mano sulla nuca e si sistema il colletto. La selezionatrice non incalza: «Capita a tutti di lasciare un lavoro per motivi difficili. Com'è andata?». E il candidato racconta la verità, molto meno grave di quanto temesse.

COME DIFENDERSI

Un gesto che calma indica disagio, non colpa: anche chi dice la verità può sentirsi sotto esame. Non lasciare che altri lo leggano come una prova contro di te, e non farlo tu con loro. Se nei momenti tesi vuoi nascondere questi gesti, appoggia le mani sul tavolo e tienile ferme.

TECNICA 143

Le labbra che spariscono

COS'È

Quando qualcosa non ci piace, le labbra si stringono fino quasi a sparire, come per tenere chiusa la bocca su quello che vorremmo dire. È un segnale rapido e spesso involontario di disaccordo, tensione o preoccupazione. È tra gli indizi più costanti: compare quasi sempre prima che la persona dica a voce che qualcosa non va.

COME SI USA

Mentre presenti una proposta, guarda la bocca dell'altro nei punti chiave. Se le labbra si comprimono su una voce precisa, una clausola, una data, un prezzo, quella è la voce da rivedere, anche se l'altro non dice niente. Fermati lì e chiedi: «Su questo punto come la vede?». Prima affronti l'obiezione silenziosa, meno peso avrà alla fine.

ESEMPIO

L'allestitore presenta il progetto dello stand per la fiera ai signori Esposito. Quando arriva al bancone centrale, la signora stringe le labbra per un attimo. L'allestitore si ferma: «Il bancone lì la convince?». Viene fuori che i clienti in carrozzina avrebbero poco spazio per passare. Il disegno cambia prima del preventivo, non dopo.

COME DIFENDERSI

Se in una trattativa non vuoi mostrare il tuo disaccordo, sappi che le labbra sono tra le prime a tradirti: nei momenti critici tieni la bocca rilassata, appena socchiusa. E quando leggi questo segnale negli altri, ricorda che può voler dire disaccordo con la proposta o solo un pensiero personale. Chiedi, non concludere.

TECNICA 144

Il sì che scuote la testa

COS'È

A volte le parole dicono una cosa e il corpo un'altra: «Sì, va benissimo» detto scuotendo appena la testa, «Tutto a posto» con le mani strette fino a far sbiancare le nocche. Quando parole e corpo non vanno d'accordo, il messaggio vero di solito è quello del corpo, perché è il più difficile da controllare. Questo disaccordo si chiama incongruenza, ed è uno dei segnali più utili da cogliere.

COME SI USA

Ascolta le parole e guarda, nello stesso istante, testa, mani e spalle. Se noti un'incongruenza, non accusare e non far notare il gesto: dai spazio al messaggio non detto. «Mi sembra che su questo punto ci sia ancora qualcosa da sistemare. Che cosa cambieresti?». Con una domanda aperta l'altro può dire il no che il corpo stava già dicendo, senza perdere la faccia.

ESEMPIO

Davanti alla proposta di passare il Natale dai genitori di Valentina, il suo compagno dice «Certo, perfetto» mentre fa un piccolo no con la testa. Valentina non si ferma al «certo»: «Dimmi la verità, che cosa ti pesa?». Viene fuori che preferirebbe dividere le feste tra le due famiglie, e lo decidono insieme quella sera, invece di litigarci a dicembre.

COME DIFENDERSI

Se vuoi dire no, dillo anche con le parole: un sì detto controvoglia diventa un impegno, e chi ascolta registra la parola, non la testa. Quando senti dentro di te un «sì, ma», fermati e dillo ad alta voce: «Sì, a una condizione».

TECNICA 145

Chi guardano tutti

COS'È

In un gruppo, quando arriva una domanda importante o una notizia inattesa, gli occhi dei presenti vanno quasi sempre per un istante verso la persona che conta davvero: quella che decide, o quella di cui si teme il giudizio. Non è per forza chi ha il titolo più alto o chi parla di più. È un segnale rapidissimo, e prezioso per capire a chi rivolgersi.

COME SI USA

Quando incontri un gruppo, una famiglia, un comitato, i soci di un'azienda, fai una domanda chiave, per esempio sul budget o sui tempi, e osserva gli sguardi nel primo secondo, prima che qualcuno risponda. La persona verso cui vanno gli occhi è il tuo interlocutore vero, anche se resta in silenzio. Da quel momento rivolgi a quella persona le argomentazioni principali, senza trascurare gli altri.

ESEMPIO

Un'agente immobiliare mostra un appartamento a una famiglia: padre, madre e nonna. Il padre fa tutte le domande. Ma quando l'agente dice il prezzo, padre e madre guardano la nonna. Da quel punto l'agente parla soprattutto con lei: la luce del soggiorno, il terrazzo per le piante, l'ascensore. La proposta arriva due giorni dopo.

COME DIFENDERSI

Se in un gruppo sei tu chi decide e non vuoi farlo sapere, ricorda che gli altri ti tradiranno con gli occhi. Prima di un incontro importante prendi accordi con chi è con te: «Quando chiedono il prezzo, guardate Giacomo, non me».

TECNICA 146

Le microespressioni

COS'È

Emozioni che attraversano il viso per una frazione di secondo, prima che la persona riesca a controllarle. Le descrissero negli anni Sessanta Ernest Haggard e Kenneth Isaacs, e le ha studiate a fondo Paul Ekman, che ha individuato alcune espressioni di base riconoscibili in tutto il mondo: rabbia, paura, disgusto, disprezzo, tristezza, gioia, sorpresa. Una microespressione dice che cosa la persona ha provato, non che cosa pensa o che cosa farà.

COME SI USA

Nei momenti chiave di una conversazione, l'annuncio di un prezzo, una domanda delicata, una notizia, guarda il viso dell'altro nel primo istante, non dopo. È lì che passa l'emozione, prima che arrivi la faccia di circostanza. Un lampo di paura, di disgusto o di rabbia ti dice dove fare la domanda successiva. Allenati guardando interviste senza audio o rallentando i video: l'occhio impara in fretta.

ESEMPIO

Il titolare di un'impresa edile annuncia agli operai che il cantiere di via Roma slitta di un mese. Quasi tutti annuiscono. Sul viso di Emanuele passa per un istante una smorfia di rabbia, poi torna neutro. A fine giornata il titolare lo prende da parte: Emanuele aveva già prenotato le ferie per quel periodo, contando sulla fine dei lavori.

COME DIFENDERSI

Le microespressioni non sono una macchina della verità: mostrano un'emozione, non la sua causa. Una persona può provare paura perché mente, oppure perché teme di non essere creduta. Usale per fare domande migliori, mai per emettere sentenze.

TECNICA 147

Il blocco degli occhi

COS'È

Quando sentiamo o vediamo qualcosa che non ci piace, gli occhi provano a chiudere fuori il problema: le palpebre restano abbassate un attimo più del normale, una mano va a coprirli o a strofinarli, lo sguardo si ripara dietro gli occhiali. Si chiama blocco degli occhi ed è uno dei segnali più chiari di fastidio o di disaccordo.

COME SI USA

Come per tutti i segnali, conta il momento. Se l'altra persona chiude gli occhi più a lungo, o se li strofina, subito dopo una cifra, una condizione o una notizia, quel punto le ha dato fastidio, anche se la bocca dice «va bene». Non tirare dritto come se niente fosse: fermati e apri uno spazio. «Su questo vedo un dubbio, ne parliamo?».

ESEMPIO

Dal notaio, durante la lettura dell'atto per vendere la casa dei genitori, il fratello maggiore chiude gli occhi per un lungo istante quando si arriva alla divisione del garage. Il notaio se ne accorge, interrompe la lettura e chiede se è tutto chiaro. Viene fuori un malinteso sulle misure, sistemato in dieci minuti invece che con una lite nel parcheggio.

COME DIFENDERSI

Il blocco degli occhi dice che qualcosa disturba, non che cosa: può essere la proposta, una stanchezza improvvisa, un pensiero personale, perfino una lente a contatto. Non trattarlo come un no definitivo, né come una prova. E ricorda che anche le tue palpebre parlano: nei momenti chiave tieni lo sguardo tranquillo sull'altro.

TECNICA 148 DA RICONOSCERE

Il disinteresse esibito

COS'È

Mostrare noia o distrazione in modo voluto, proprio mentre l'altra persona parla di qualcosa che le sta a cuore: sbadigli vistosi, occhi sul telefono, sguardo perso nel vuoto con aria grave, come davanti a problemi ben più importanti. Il messaggio arriva senza una parola: «Quello che dici non merita la mia attenzione». E siccome il gesto è ambiguo, si può sempre negare: «Ho dormito poco», «Pensavo a una cosa di lavoro».

COME SI PRESENTA

Arriva sempre nei momenti che contano: quando racconti una cosa importante, presenti un'idea, chiedi un parere. Non è una distrazione occasionale: è un'abitudine, e scatta con te più che con gli altri. Nel tempo ottiene l'effetto voluto: parli sempre meno e cominci a chiederti se quello che dici interessi davvero a qualcuno.

ESEMPIO

Alla riunione di reparto, ogni volta che Francesca presenta i dati del suo gruppo, il responsabile prende il telefono o fissa la finestra. Quando parla il collega preferito, il telefono torna in tasca. Dopo qualche mese Francesca accorcia le sue presentazioni a due minuti, e nessuno le chiede di più.

COME DIFENDERSI

Fermati. Smetti di parlare nel momento esatto in cui l'altro si distrae e aspetta in silenzio. Poi chiedi con calma: «Preferisci che ne parliamo dopo?». Se si ripete, affronta la cosa in privato, portando esempi precisi: «Quando presento io guardi sempre il telefono. Su questo progetto mi serve la tua attenzione». Smetti di giudicare l'episodio isolato: se succede a ogni riunione, il problema non è quello che dici.

TECNICA 149 DA RICONOSCERE

Il mezzo sorriso di disprezzo

COS'È

Un angolo della bocca che si alza da una parte sola, gli occhi al cielo, un piccolo sbuffo dal naso mentre l'altra persona parla. È l'espressione del disprezzo, l'unica tra le emozioni di base che si fa con metà del viso, come ha descritto Paul Ekman. Lo psicologo John Gottman, che ha studiato le coppie per decenni, considera il disprezzo il segnale più velenoso in una relazione, quello che più di ogni altro annuncia la rottura.

COME SI PRESENTA

È piccolo, rapido e quasi impossibile da contestare: se protesti, la risposta è «Ma che dici, ho solo sorriso». Compare quando parli dei tuoi progetti, delle tue idee, dei tuoi gusti, spesso davanti ad altre persone. Chi lo subisce a lungo non sa dire che cosa sia successo, ma prova vergogna e la sensazione di essere fuori posto.

ESEMPIO

A cena con amici, Roberto racconta che vuole aprire un piccolo laboratorio di restauro. La moglie, mentre Roberto parla, alza un angolo della bocca e guarda gli altri. Roberto finisce la frase più in fretta, cambia argomento, e per mesi non ne parla più.

COME DIFENDERSI

Fidati della sensazione: se un'espressione ti mette a disagio, non dirti che stai esagerando. Fermati nel momento esatto della smorfia e guarda in silenzio: il gesto diventa visibile a tutti. Oppure traducilo in parole: «Ho visto la tua espressione. Non sei d'accordo? Dimmelo». Se il disprezzo diventa costante, rivela una vera e propria mancanza di rispetto.

TECNICA 150 DA RICONOSCERE

Lo sguardo che non si stacca

COS'È

Un contatto visivo fisso e lungo, senza le pause normali di una conversazione. Di solito lo sguardo va e viene; quando resta piantato, il cervello lo legge come un'anomalia e lo interpreta secondo il contesto. In uno scontro diventa minaccia e mette in allarme. In un incontro romantico diventa intimità improvvisa, un «non ho mai visto nessuno come te» che accelera l'attaccamento. In tutti e due i casi lo scopo è lo stesso: prendere il controllo della situazione.

COME SI PRESENTA

Nella versione che intimidisce: occhi fissi durante una discussione, nessun sorriso, nessuna pausa, finché l'altro abbassa lo sguardo o perde il filo. Nella versione che seduce: sguardi lunghissimi già dal primo appuntamento, insieme a frasi grandi e a una fretta di legarsi che non corrisponde al tempo passato insieme.

ESEMPIO

In una trattativa per un subappalto, il titolare dell'altra ditta fissa Marina negli occhi ogni volta che lei fa una richiesta. Marina si accorge di parlare sempre più piano e di accettare condizioni che non aveva previsto. La volta dopo, quando lo sguardo si pianta, abbassa con calma gli occhi sui suoi appunti, li rilegge, e solo dopo risponde.

COME DIFENDERSI

Non entrare nella gara di sguardi. Interrompi il contatto alle tue condizioni, spostando gli occhi con calma su un foglio, sull'orologio, su un punto alle spalle dell'altro. Puoi anche nominarlo: «Mi stai fissando molto. C'è qualcosa?». In amore ricorda che l'intensità non è profondità: la fiducia ha bisogno di tempo.

CAPITOLO 07

Rapport e rispecchiamento

Il rapport è la sensazione di essere sulla stessa lunghezza d'onda: quando c'è, le persone ascoltano, si fidano e dicono sì più volentieri. Il capitolo parte dai gesti più semplici per creare fiducia, passa alle tecniche dei negoziatori e chiude con le versioni false del rapport, quelle che servono a controllare invece che a capire.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 151-175

151 Chiama le persone per nome
152 Lascia che l'altro parli di sé
153 La seconda domanda
154 Ricordati dei dettagli
155 Il punto in comune
156 Il complimento preciso
157 Prima il calore, poi la competenza
158 Rispondi ai piccoli richiami
159 L'apertura a gradini
160 Il rispecchiamento
161 Il ritmo e il pacing
162 Il contagio emotivo
163 L'etichettatura
164 Anticipa le accuse
165 Il riassunto che fa dire «è proprio così»
166 L'etichettatura positiva
167 Il ritmo interrotto
168 La regola del picco e della fine
169 La verità illusoria
170 L'errore che avvicina
171 Il falso ascolto
172 Il falso specchio sociale
173 Il falso specchio
174 Il falso transfert
175 La normalizzazione dell'anormale

TECNICA 151

Chiama le persone per nome

COS'È

Il proprio nome è la parola che ognuno di noi ascolta con più attenzione. Sentirlo pronunciato da un altro significa: «Mi ricordo di te, per me non sei una persona qualunque». Dale Carnegie, nel suo celebre libro del 1936 su come farsi degli amici, lo chiamava il suono più dolce per chiunque. È il modo più veloce e meno costoso per creare un legame.

COME SI USA

Quando qualcuno si presenta, ripeti subito il nome ad alta voce: «Piacere, Giulia». Usalo una volta all'inizio, una nel momento importante della conversazione e una al saluto. Non di più: detto in ogni frase suona come un corso di vendita. Se non l'hai capito, chiedi subito di ripeterlo: è molto meglio che evitarlo per tutta la sera. Per ricordarlo, collegalo a qualcosa che conosci: «Giulia, come mia cugina».

ESEMPIO

Tua madre va sempre nella farmacia sotto casa, dove la farmacista la saluta ogni volta per nome: «Buongiorno, signora Anna, come va la pressione?». Dall'altra parte della strada c'è una farmacia più grande, con qualche sconto in più. Tua madre continua ad andare lì, e non saprebbe nemmeno spiegare bene perché.

COME DIFENDERSI

Il nome usato spesso crea una vicinanza che magari non c'è ancora. Se un venditore ti chiama per nome a ogni frase, nota il calore che senti e rimettilo al suo posto: è una tecnica, non un'amicizia. Decidi sull'offerta, non sulla persona.

TECNICA 152

Lascia che l'altro parli di sé

COS'È

Parlare di sé piace a tutti, in modo quasi fisico. Nel 2012 Diana Tamir e Jason Mitchell, ad Harvard, osservarono con la risonanza magnetica che raccontare qualcosa di sé accende le stesse aree del cervello legate alla ricompensa che si attivano con il cibo o con il denaro. Chi ti fa parlare di te ti lascia una sensazione piacevole, e quella sensazione resta attaccata a quella persona.

COME SI USA

Fai domande aperte sulla vita dell'altro, su quello che fa e su quello che gli piace: «Come mai hai scelto questo lavoro?», «Cosa fai quando hai una giornata libera?». Poi ascolta davvero, senza preparare la tua risposta mentre l'altro parla. Lascia all'altro la parte più lunga della conversazione e intervieni solo per incoraggiare: «E poi?», «Davvero?».

ESEMPIO

Alla cena di fine anno della squadra di calcio dei bambini ti siedi accanto a un papà che non conosci. Invece di parlare del tuo lavoro, gli chiedi della sua passione per la pesca. Lui ne parla per venti minuti, con gli occhi che brillano. A fine serata dice a tutti: «Che persona simpatica». Di te sa poco o niente.

COME DIFENDERSI

Se dopo una conversazione hai raccontato molto e saputo poco, chiediti chi l'ha guidata. Con chi deve venderti qualcosa o valutarti, per esempio a un colloquio, dosa quello che dici: l'altro sta raccogliendo informazioni. Ricambia le domande con un semplice: «E tu?».

TECNICA 153

La seconda domanda

COS'È

Non basta fare domande: conta che tipo di domande fai. Nel 2017 un gruppo di ricercatori di Harvard guidato da Karen Huang studiò conversazioni tra sconosciuti, anche durante incontri a coppie tra persone in cerca di un partner, e trovò che piace di più chi fa domande di seguito, cioè domande che riprendono quello che l'altro ha appena detto. Sono la prova che stai ascoltando davvero.

COME SI USA

Dopo la risposta dell'altro, non cambiare argomento e non passare alla tua storia. Prendi un dettaglio che ha detto e chiedi di più: «Hai detto che vi siete trasferiti l'anno scorso: com'è stato?». Le domande che funzionano meglio cominciano con «come», «cosa» e «perché proprio». Evita la raffica di domande da questionario, una dietro l'altra senza legame tra loro.

ESEMPIO

Un collega nuovo ti dice, in pausa, che viene da Bari. Invece di passare al meteo, chiedi: «Cosa ti manca di più?». Risponde: il mare la mattina presto. Tu chiedi se andava a nuotare prima del lavoro. Dieci minuti dopo vi raccontate le estati da ragazzi, e da quel giorno è lui a salutarti per primo.

COME DIFENDERSI

Il rischio è raccontare più di quanto vorresti. Se le domande di seguito scavano su soldi, problemi di lavoro o famiglia con qualcuno che conosci da poco, rallenta e chiudi con gentilezza: «È una storia lunga, magari un'altra volta». Puoi essere cordiale senza aprire tutti i cassetti.

TECNICA 154

Ricordati dei dettagli

COS'È

Ricordare quello che un'altra persona ti ha raccontato, e tirarlo fuori la volta dopo, è uno dei segnali di attenzione più forti che esistano. Significa: «Quello che mi hai detto era importante, l'ho tenuto». I bravi commercianti di quartiere lo fanno da sempre, senza averlo mai studiato, ed è uno dei motivi per cui i loro clienti non cambiano negozio.

COME SI USA

Dopo un incontro importante annota due o tre dettagli personali: il nome del figlio, l'esame che doveva fare, la squadra per cui tifa, il viaggio in programma. Va bene anche sul telefono, nelle note della rubrica. Al contatto successivo apri proprio con quello: «Allora, com'è andato l'esame di Samuele?». Il dettaglio deve essere suo e preciso, non una domanda generica come «Tutto bene in famiglia?».

ESEMPIO

Il meccanico di fiducia, quando porti l'auto per il tagliando, ti chiede: «E la Sardegna, poi? Com'è andata?». Glielo avevi detto di sfuggita sei mesi prima, mentre pagavi. Il suo preventivo è un po' più alto di quello della concorrenza, ma non ti passa nemmeno per la testa di cambiarlo.

COME DIFENDERSI

Il dettaglio ricordato crea fiducia, e la fiducia abbassa i controlli. Goditi pure la gentilezza, ma continua a confrontare prezzi e lavori come faresti con chiunque altro. La memoria di chi ti serve è un buon servizio, non una garanzia di qualità.

TECNICA 155

Il punto in comune

COS'È

Ci fidiamo di chi ci somiglia, anche quando la somiglianza è un caso. Nel 2004 lo psicologo Jerry Burger e i suoi colleghi della Santa Clara University scoprirono che le persone dicevano sì più spesso a una piccola richiesta quando chi chiedeva aveva, per pura coincidenza, lo stesso compleanno o lo stesso nome di battesimo. Un punto in comune, anche minimo, trasforma uno sconosciuto in «uno dei nostri».

COME SI USA

Nei primi minuti cerca punti in comune veri: il paese d'origine, la scuola, uno sport, i figli della stessa età, la stessa fatica con il traffico la mattina. Quando li trovi, dillo apertamente: «Anche io sono di Frosinone!». Usa solo somiglianze reali: una somiglianza inventata, se viene scoperta, distrugge tutto. Poi lascia che il discorso torni all'argomento.

ESEMPIO

Devi presentare una pratica all'ufficio tecnico del comune e l'impiegata è sbrigativa. Sulla scrivania noti la foto di una squadra di pallavolo giovanile: tua figlia gioca nello stesso campionato. Due battute sulle trasferte del sabato, e la pratica che «richiedeva settimane» ha già una data.

COME DIFENDERSI

Quando un venditore scopre che avete tutto in comune, la squadra, il paese, il cane della stessa razza, fermati un attimo. Le coincidenze troppo perfette spesso sono cercate apposta, o inventate. Chiediti: «Firmerei lo stesso se me lo proponesse uno sconosciuto qualunque?».

TECNICA 156

Il complimento preciso

COS'È

Il complimento generico, «bravo», «bel lavoro», si dimentica in un secondo e a volte suona falso. Il complimento preciso nomina una cosa concreta che l'altro ha fatto o scelto, e dimostra che l'hai notata davvero. Comunica due cose insieme: che apprezzi, e che sei una persona che osserva. Per questo vale molto di più e si ricorda a lungo.

COME SI USA

Sostituisci l'aggettivo con il fatto. Non «bella presentazione», ma «la tabella con il confronto tra i due fornitori ha chiarito tutto in un minuto». Scegli qualcosa su cui l'altro ha messo fatica o gusto, non una dote che ha per nascita. Dillo una volta, e non chiedere niente subito dopo: un complimento seguito da una richiesta si trasforma in una moneta di scambio.

ESEMPIO

A un pranzo di lavoro dici al cameriere: «Il vino che ci ha consigliato era perfetto, non l'avrei mai scelto». Il titolare passa poco dopo a salutare il tavolo. La volta successiva, quando chiami per prenotare in un sabato pieno, il tavolo per voi si trova.

COME DIFENDERSI

Un complimento preciso fa piacere proprio perché sembra sincero, e quasi sempre lo è. Il segnale da guardare è il tempismo: se i complimenti arrivano solo quando l'altro ha bisogno di qualcosa, non sono complimenti, sono un preavviso. Tieni d'occhio quando arrivano, più delle parole.

TECNICA 157

Prima il calore, poi la competenza

COS'È

Quando conosciamo qualcuno ci facciamo due domande, quasi senza accorgercene: «Ha buone intenzioni verso di me?» e «È in grado di realizzarle?». Gli psicologi Susan Fiske, Amy Cuddy e Peter Glick, nel 2007, hanno mostrato che la prima domanda, quella sul calore, viene giudicata prima e pesa di più. Chi sembra competente ma freddo mette soggezione; chi sembra caldo viene ascoltato.

COME SI USA

Nei primi minuti di un incontro mostra calore: un sorriso, una domanda personale, attenzione a come sta l'altro. La competenza arriva subito dopo, con fatti e risultati. Se parti dal curriculum, l'altro ti rispetta ma resta in guardia; se parti dal calore, ti ascolta con un'altra disponibilità. Non saltare la competenza: il calore da solo, alla lunga, sembra simpatia senza sostanza.

ESEMPIO

Un idraulico entra in casa di una signora anziana per un tubo che perde. Prima di aprire la cassetta degli attrezzi chiede: «Ha fatto danni l'acqua? C'è qualcuno che l'aiuta a pulire?». Solo dopo spiega il guasto e la riparazione, con i termini giusti. La signora lo consiglia a tutto il palazzo.

COME DIFENDERSI

Il calore iniziale è facile da recitare. Prima di affidare soldi o decisioni, giudica le due cose separatamente: quanto è stata gentile questa persona, e quali prove concrete ho che sappia fare il suo lavoro? Sono due domande diverse, e meritano due risposte diverse.

TECNICA 158

Rispondi ai piccoli richiami

COS'È

Nei rapporti di tutti i giorni le persone lanciano continuamente piccoli richiami di attenzione: un commento, una battuta, un «guarda qui». Lo psicologo John Gottman li ha chiamati «offerte di contatto» e ha osservato, in anni di ricerche sulle coppie, che i rapporti che durano sono quelli in cui ci si gira verso l'altro, invece di ignorarlo o respingerlo. Vale anche tra colleghi, amici e vicini.

COME SI USA

Allena l'orecchio a sentire il richiamo dietro la frase banale. «Che giornata...» non è una frase sul meteo: è un invito. Rispondi girandoti verso la persona, anche solo con una domanda: «Pesante? Cos'è successo?». Bastano dieci secondi. Non serve risolvere niente: serve far capire che il richiamo è arrivato.

ESEMPIO

La tua compagna di scrivania sospira guardando il telefono: «Mia madre, di nuovo». Potresti continuare a scrivere la mail. Invece ti giri: «Tutto a posto?». Due minuti di sfogo, niente di più. Il giorno dopo, quando ti serve una mano con una scadenza, è lei a offrirsi per prima.

COME DIFENDERSI

Chi vuole creare dipendenza fa il contrario: alterna risposte calde a richiami ignorati, per farti cercare sempre più attenzione. Se i tuoi richiami vengono respinti spesso e accolti solo ogni tanto, non è distrazione: è un segnale da prendere sul serio, e da raccontare a qualcuno di fiducia.

TECNICA 159

L'apertura a gradini

COS'È

La vicinanza tra due persone cresce quando ci si apre un po' alla volta, a turno. Nel 1997 lo psicologo Arthur Aron fece conversare coppie di sconosciuti con una serie di domande che diventavano via via più personali: alla fine si sentivano molto più vicini di chi aveva chiacchierato di cose leggere. Il segreto è la reciprocità: io racconto un po', tu racconti un po', e il gradino dopo è appena più profondo.

COME SI USA

Parti da domande leggere, «Cosa fai di bello nel fine settimana?», poi sali piano: «Cosa ti piace davvero del tuo lavoro?», «C'è una cosa che vorresti cambiare?». A ogni gradino rispondi anche tu, alla stessa profondità, non di più. Se l'altro si ferma, ti fermi anche tu: forzare il gradino rompe tutto.

ESEMPIO

In un lungo viaggio in treno verso Milano con il nuovo responsabile, cominci dalle solite cose. Poi racconti che anche tu hai cambiato città per lavoro, e quanto è stato faticoso il primo inverno. Lui ti dice quanto gli è costato lasciare i genitori a Lecce. All'arrivo non siete più capo e dipendente: siete due persone che si conoscono.

COME DIFENDERSI

Nelle sette e nel love bombing, il bombardamento d'affetto dei primi tempi, le confidenze vengono strappate troppo in fretta: l'altro si racconta tantissimo, subito, per spingerti a fare lo stesso. Se in poche ore hai già raccontato le tue ferite più profonde a qualcuno che conosci appena, rallenta. La vicinanza vera ha bisogno di tempo; se l'altro corre troppo, frena con gentilezza: «Preferisco parlare di queste cose quando ci conosciamo meglio».

TECNICA 160

Il rispecchiamento

COS'È

Copiare in modo sottile la postura, i gesti e il tono di voce dell'altro. Lo facciamo spontaneamente con le persone che ci piacciono, e chi viene imitato, senza accorgersene, pensa: «Questa persona è come me». Nel 1999 Tanya Chartrand e John Bargh lo chiamarono «effetto camaleonte»: chi veniva imitato con discrezione trovava più simpatico chi lo imitava e la conversazione più scorrevole.

COME SI USA

Osserva la postura dell'altro e, dopo qualche secondo, assumine una simile: se si appoggia allo schienale, appoggiati anche tu; se si sporge in avanti, fai lo stesso. Rispecchia anche il volume della voce e la velocità. Oppure segui il suo ritmo con un gesto diverso: muovi piano il piede mentre l'altro tamburella con le dita. Mai subito e mai tutto: un gesto alla volta, con un po' di ritardo, come se fosse spontaneo. Copiare ogni movimento sembra una presa in giro.

ESEMPIO

In banca, il consulente che ti riceve è molto composto: mani unite sul tavolo, voce bassa. Tu entri di corsa e gesticoli molto. Ti accorgi della distanza, rallenti, abbassi la voce, appoggi anche tu le mani sul tavolo. Dopo qualche minuto il consulente si scioglie, si appoggia allo schienale e ti propone la soluzione migliore.

COME DIFENDERSI

Se ti sembra che qualcuno ti copi in modo meccanico, fai una prova: cambia posizione in modo insolito, per esempio incrocia le braccia dietro la testa. Se poco dopo lo fa anche l'altro, hai la conferma. Notarlo basta a spegnerne quasi tutto l'effetto.

TECNICA 161

Il ritmo e il pacing

COS'È

Adattare il proprio ritmo a quello dell'altro: velocità del parlato, tono, volume, perfino il respiro. Nella PNL si chiama pacing, cioè «andare al passo». Quando due persone vanno allo stesso ritmo si sentono in sintonia. E quando c'è sintonia, se uno cambia ritmo piano piano, l'altro tende a seguirlo: è la fase del leading, cioè della guida.

COME SI USA

Prima ascolta il ritmo dell'altro e mettiti al suo passo: con chi parla lento rallenta, con chi parla veloce accelera un poco. Resta così per qualche minuto. Poi comincia a guidare: se vuoi calmare, rallenta un poco alla volta e fai pause più lunghe; se vuoi trasmettere entusiasmo, accelera gradualmente. Se l'altro non ti segue, torna al suo passo e riprova più tardi.

ESEMPIO

Una cliente chiama il negozio arrabbiata per una consegna sbagliata e parla velocissimo. Il commesso non risponde con una calma piatta, che la farebbe arrabbiare di più: parla anche lui con energia, «Ha ragione, è un problema serio!». Poi, frase dopo frase, rallenta e abbassa la voce. Dopo due minuti la cliente parla al suo ritmo, e si accordano per il cambio.

COME DIFENDERSI

Se senti che qualcuno ti sta portando in uno stato che non è il tuo, più calmo o più euforico di come vorresti, ascolta il tuo respiro. Poi rompi il ritmo di proposito: rallenta di colpo, o fai una pausa lunga prima di rispondere. Chi ti stava guidando perde il filo.

TECNICA 162

Il contagio emotivo

COS'È

Le emozioni passano da una persona all'altra, come un raffreddore. Senza accorgercene imitiamo le espressioni, la postura e la voce di chi abbiamo davanti, e imitandole cominciamo a provare la stessa emozione. Gli psicologi Elaine Hatfield, John Cacioppo e Richard Rapson hanno dedicato a questo fenomeno un libro intero, nel 1994. Chi governa la propria emozione, quindi, può decidere l'umore della stanza.

COME SI USA

Prima di entrare in una situazione importante, scegli l'emozione che vuoi trasmettere e mettila nel corpo, non solo nelle parole: voce, postura, ritmo, viso. Calma se c'è tensione, energia se c'è stanchezza. Deve essere vera almeno in parte: un'emozione recitata male si sente, e contagia sfiducia invece che fiducia.

ESEMPIO

In cantiere va storto un getto di cemento e la squadra comincia ad agitarsi, tutti parlano sopra tutti. Il capocantiere arriva, non alza la voce, parla piano e con ordine: «Va bene. Prima mettiamo in sicurezza, poi vediamo». In cinque minuti la squadra lavora di nuovo con calma, con lo stesso passo del capo.

COME DIFENDERSI

Quando senti un'emozione forte arrivare all'improvviso in mezzo agli altri, chiediti: «È mia o l'ho presa da qualcuno?». Succede con un venditore molto entusiasta, in una riunione in preda al panico o con un parente sempre in ansia. Prima di decidere, allontanati qualche minuto da quelle persone e lascia che l'emozione si posi.

TECNICA 163

L'etichettatura

COS'È

Dare un nome all'emozione che vedi nell'altro, con una frase neutra come «Sembra che...». Come abbiamo visto in *Dai un nome a quello che provi* nel capitolo 3, nominare un'emozione ne abbassa subito l'intensità: chi si sente capito abbassa le difese. È una delle tecniche più usate dai negoziatori dell'FBI.

COME SI USA

Osserva, poi dai un nome: «Sembra che qualcosa non ti convinca», «Ho l'impressione che tu sia sotto pressione». Poi taci e lascia rispondere. Se l'etichetta è giusta, l'altro la conferma e ti spiega il problema vero. Se è sbagliata, la corregge: e anche così ti dice quello che pensa davvero. Mai «io penso che tu...»: deve sembrare un'osservazione, non un'accusa.

ESEMPIO

Il tuo capo sfoglia il report con la faccia scura. Invece di difenderti, dici: «Sembra che ci sia un punto che non ti torna». Lui sospira: «Sì, i tempi di consegna». In dieci secondi non sei più l'imputato: sei chi risolve il problema.

COME DIFENDERSI

Se qualcuno ti etichetta di continuo, sta guidando la conversazione. Conferma solo quello che è vero e porta subito la conversazione sui dati concreti: «Mi servono soltanto i numeri del trimestre prima di decidere».

TECNICA 164

Anticipa le accuse

COS'È

Dire tu, per primo, le cose negative che l'altro pensa di te o della tua proposta. Chris Voss, ex negoziatore dell'FBI, la chiama accusation audit, cioè «verifica delle accuse»: è una variante dell'etichettatura che si usa all'inizio di una conversazione difficile. Una paura detta ad alta voce perde forza; una paura taciuta cresce e avvelena tutto il resto.

COME SI USA

Prima dell'incontro scrivi tutte le cose brutte che l'altro potrebbe pensare: che gli fai perdere tempo, che chiedi troppo, che te ne approfitti. Poi tirale fuori tu, all'inizio, con frasi come «Probabilmente penserai che...». Elencale con calma, senza difenderti, e poi taci. Spesso l'altro risponde minimizzando: «Ma no, non è così grave». E a quel punto è già dalla tua parte.

ESEMPIO

Devi chiedere a un collega di studio di cambiare il turno delle ferie di agosto già segnato sul tabellone. Cominci così: «Lo so, ti sembrerà una richiesta fuori tempo massimo, e magari pensi che dia per scontata la tua disponibilità». Il collega sorride: «Ma figurati. Vediamo come incastrarci». Il giorno dopo il tabellone è aggiornato.

COME DIFENDERSI

Quando qualcuno apre elencando le critiche al posto tuo, ti toglie gli argomenti prima che tu li usi. Riprendili con calma: «Hai detto bene, chiedi molto. E quindi? Cosa offri in cambio?». Che una critica sia stata detta ad alta voce non significa che sia risolta.

TECNICA 165

Il riassunto che fa dire «è proprio così»

COS'È

Riassumere il punto di vista dell'altro così bene che l'altro risponde: «È proprio così». Secondo Chris Voss è il momento in cui una trattativa cambia: chi si sente capito fino in fondo smette di difendersi e comincia a collaborare. Non è un «hai ragione», che spesso serve solo a chiudere il discorso: è il riconoscimento di sentirsi capiti.

COME SI USA

Ascolta tutto senza interrompere. Poi riassumi con parole tue la situazione dell'altro, con i fatti e con le emozioni: «Quindi da tre mesi fai gli straordinari, nessuno li ha riconosciuti, e adesso ti chiedono pure di coprire le ferie». Non aggiungere giudizi e non proporre ancora soluzioni. Se senti «sì, ma...», il riassunto non è completo: chiedi cosa manca e riprova.

ESEMPIO

Tuo figlio sbatte la porta perché non può andare al concerto. Invece della predica, gli dici: «Quindi tutti i tuoi amici ci vanno, i soldi del biglietto li hai messi da parte tu, e ti sembra che non ci fidiamo di te». Si ferma sulla porta: «Esatto». Da lì potete trattare: concerto sì, con il ritorno in treno insieme a un amico.

COME DIFENDERSI

Sentirsi capiti è così piacevole che si abbassa la guardia. Se un venditore ha appena riassunto alla perfezione i tuoi problemi, ricordati che capire il problema non significa avere la soluzione giusta. Valuta l'offerta a parte: «Ha inquadrato bene il problema. Adesso voglio confrontare almeno un'altra opzione prima di decidere».

TECNICA 166

L'etichettatura positiva

COS'È

Attribuire a una persona una qualità positiva per spingerla a comportarsi di conseguenza: «Tu che hai così occhio per i dettagli…». Tendiamo a comportarci in modo coerente con l'immagine che gli altri hanno di noi: è lo stesso meccanismo dell'effetto Pigmalione, le aspettative degli altri che finiscono per avverarsi. Nel 1975 gli psicologi Miller, Brickman e Bolen lo verificarono in una scuola elementare americana: per far tenere pulita l'aula, dire ai bambini che erano una classe ordinata funzionò meglio che chiedere loro di essere ordinati.

COME SI USA

Scegli una qualità vera, collegata a quello che chiedi, e dilla prima della richiesta: «Sei la persona più attenta ai numeri che conosco: mi dai un'occhiata a questo preventivo?». Funziona meglio se l'etichetta è credibile e se la ripeti anche quando non chiedi niente. Un'etichetta palesemente falsa suona come una presa in giro.

ESEMPIO

Il lunedì mattina la responsabile del magazzino dice alla squadra: «Voi siete il turno che non sbaglia mai una spedizione, e il cliente nuovo l'ho voluto dare a voi apposta». Per tutta la settimana i magazzinieri ricontrollano le etichette due volte. Nessuna minaccia, nessun rimprovero.

COME DIFENDERSI

Quando una lode arriva in coppia con una richiesta, separa l'identità dall'azione: «Grazie, mi fa piacere che tu mi veda così. Ma questa settimana non ho tempo». Restare la persona precisa che sei non ti obbliga a fare il lavoro degli altri.

TECNICA 167

Il ritmo interrotto

COS'È

Passiamo la giornata con il pilota automatico: saluti, strette di mano, frasi di rito. Quando uno di questi schemi si rompe all'improvviso, la mente si sveglia per capire cosa succede, e per un attimo è più aperta alla prima spiegazione che riceve. Nel 1999 gli psicologi Barbara Davis ed Eric Knowles vendevano biglietti d'auguri porta a porta dicendo «Costano 300 centesimi», una stranezza, e subito dopo: «Cioè 3 dollari: un vero affare». Con quella sequenza le vendite crescevano.

COME SI USA

Rompi lo schema che l'altro si aspetta, e subito dopo dai la tua cornice. La rottura deve essere piccola e simpatica, mai aggressiva: una domanda inattesa, un'apertura fuori dal copione. Senza la frase che segue, la sorpresa non serve a niente: crea solo confusione.

ESEMPIO

La segretaria di uno studio dentistico richiama i pazienti per i controlli, e tutti rispondono «non ho tempo» prima ancora di ascoltare. Allora cambia apertura: «Buongiorno, non la chiamo per venderle niente: la chiamo perché me l'ha chiesto il suo dente». Una risata, poi: «Sono passati due anni dall'ultima pulizia». Gli appuntamenti fissati aumentano.

COME DIFENDERSI

Quando qualcosa di strano ti spiazza, un venditore che parte con una battuta o con una domanda assurda, prenditi un secondo. Non accettare la prima interpretazione che ti viene offerta. Riporta tutto al punto: «Simpatico. Quindi, cosa mi propone?».

TECNICA 168

La regola del picco e della fine

COS'È

Di un'esperienza non ricordiamo la media, ma due momenti: quello più intenso, il picco, e la fine. Nel 1993 Daniel Kahneman e i suoi colleghi fecero immergere la mano di alcuni volontari nell'acqua gelata, in due prove: una breve, e una più lunga con un finale un po' meno freddo. Potendo ripeterne una, molti scelsero la più lunga, cioè quella con più sofferenza in tutto, solo perché finiva meglio.

COME SI USA

In ogni esperienza che offri, un servizio, una riunione, una visita in negozio, cura due momenti: crea un picco positivo, un gesto che nessuno si aspetta, e chiudi bene. Gli inciampi del mezzo pesano meno di un finale freddo. Se una cosa è andata storta, non lasciarla come ultimo ricordo: chiudi con qualcosa di buono.

ESEMPIO

Dopo due ore nel labirinto di un grande negozio di mobili e la fila alle casse, all'uscita Marta trova il chiosco con il gelato a un euro. Tornando alla macchina ripensa a quel gelato e dice al marito che, tutto sommato, è stato un bel pomeriggio. Le due ore di fatica non le ricorda quasi più.

COME DIFENDERSI

Quando giudichi un'esperienza, un fornitore, una vacanza, un rapporto, ripercorri anche il mezzo, non solo il finale. Meglio ancora: prendi appunti mentre succede. Un bel finale può essere stato costruito apposta per farti dimenticare tutto il resto.

TECNICA 169

La verità illusoria

COS'È

Una frase sentita più volte ci sembra più vera, anche quando non lo è. Nel 1977 la psicologa Lynn Hasher e i suoi colleghi lo dimostrarono: affermazioni ripetute nel corso di alcune settimane venivano giudicate più credibili di affermazioni nuove, indipendentemente dal fatto che fossero vere o false. Una frase già sentita costa meno fatica da capire, e il cervello scambia quella facilità per una prova.

COME SI USA

Nella comunicazione onesta, il tuo messaggio chiave va ripetuto: in apertura, nel mezzo, in chiusura, con parole sempre un po' diverse. Una sola frase forte, non dieci. In un'azienda, in una famiglia, in una squadra, le idee che restano sono quelle che si sentono spesso. Usala solo con cose vere: con il falso diventa propaganda.

ESEMPIO

Un negozio di biciclette scrive «Ripariamo in giornata» sull'insegna, sullo scontrino, sulla pagina social, e lo ripete a ogni telefonata. Dopo un anno, in quartiere, quando a qualcuno salta la catena tutti dicono la stessa cosa: «Vai da loro, fanno subito».

COME DIFENDERSI

Quando una cosa ti sembra ovvia, chiediti: «La credo perché l'ho verificata o perché l'ho sentita tante volte?». Risali alla fonte e cerca chi la pensa in modo diverso. Una notizia condivisa da cento persone non è più vera di una condivisa da una sola: è solo più rumorosa.

TECNICA 170

L'errore che avvicina

COS'È

Chi sembra perfetto mette soggezione; chi è bravo e ogni tanto inciampa diventa simpatico. Nel 1966 lo psicologo Elliot Aronson e i suoi colleghi fecero ascoltare a degli studenti la registrazione di un candidato a una gara di quiz universitaria. Quando un candidato bravissimo, alla fine, si rovesciava addosso una tazza di caffè, piaceva di più. Lo stesso incidente, capitato a un candidato mediocre, lo rendeva meno simpatico. L'errore avvicina solo chi ha già dimostrato di valere.

COME SI USA

Prima mostra la competenza, con fatti e risultati. Poi lascia vedere un piccolo difetto vero, lontano dal cuore del tuo lavoro: la calligrafia illeggibile, il senso dell'orientamento che non c'è, la battuta che non fa ridere. Raccontalo con leggerezza. Non inventare goffaggini: un errore recitato si riconosce, e uno sul punto che conta toglie fiducia.

ESEMPIO

Un chirurgo molto stimato spiega a una famiglia l'intervento della nonna, con calma e precisione. Alla fine, cercando una penna, rovescia il portapenne sulla scrivania e ride: «Ecco, con le penne sono un disastro. Con il bisturi, per fortuna, no». La tensione nella stanza si scioglie, e la famiglia fa finalmente le domande che teneva per sé.

COME DIFENDERSI

Un piccolo errore rende umano chi lo commette, e l'umanità abbassa le difese. Se una persona molto brava ti mostra spesso debolezze innocue, goditi la simpatia, ma giudica la competenza sui risultati, non sulla goffaggine che ti fa sorridere.

TECNICA 171

DA RICONOSCERE

Il falso ascolto

COS'È

Fingere di ascoltare con tutti i segnali giusti, come sguardo fisso, cenni del capo, «capisco» e «certo», mentre in realtà si aspetta solo il proprio turno. Chi lo usa regala all'altro l'illusione dell'ascolto, e con quella moneta falsa si compra il diritto di parlare. Poi ignora tutto quello che ha sentito e impone la propria idea.

COME SI PRESENTA

I segnali dell'ascolto ci sono tutti, ma la risposta non c'entra niente con quello che hai detto. Le tue parole non lasciano traccia: domande a cui hai già risposto tornano, i dettagli che hai dato non vengono usati. A volte l'ascolto dura il minimo indispensabile per evitare una discussione, poi arriva il telefono o il cambio di argomento.

ESEMPIO

In un negozio di arredamento spieghi che hai poco spazio, due bambini piccoli e una cifra precisa da spendere. Il commesso annuisce a ogni frase e prende appunti. Poi ti porta davanti al divano più grande e più caro del negozio: «Questo è perfetto per voi».

COME DIFENDERSI

Verifica l'ascolto con una domanda precisa: «Cosa ne pensi di quello che ho detto sullo spazio?». Oppure chiedi un riassunto: «Per capirci, mi ripeti cosa ti ho chiesto?». La prova definitiva sono le azioni: se le informazioni che hai dato non vengono mai usate, l'ascolto non c'è stato. A quel punto puoi farlo notare, o andartene.

TECNICA 172 DA RICONOSCERE

Il falso specchio sociale

COS'È

Dire a una persona come la vede «il gruppo», con un giudizio che il gruppo non ha mai dato, o che è stato gonfiato. Chi lo usa si fa portavoce di un consenso inventato: «Tutti pensano che...», «In ufficio si dice che...». È una prova sociale fabbricata e usata come arma, per far cambiare comportamento senza assumersene la responsabilità.

COME SI PRESENTA

Arriva con soggetti vaghi e mai con nomi: «tutti», «si dice», «i miei amici pensano». Il giudizio è sempre negativo e sempre utile a chi parla: lasciami più spazio, lavora di più, smetti di vedere quella persona. Chi parla non si espone mai in prima persona: si nasconde dietro il gruppo, e spesso si presenta come la sola persona che ha il coraggio di dirtelo.

ESEMPIO

Una collega ti incrocia nell'ascensore dell'ufficio e ti dice a bassa voce: «Te lo dico da amica: in reparto pensano tutti che tu sia un po' arrogante con i clienti nuovi». Da quel giorno smetti di proporre idee in riunione. Qualche settimana dopo, i clienti nuovi li segue proprio chi ti aveva parlato in ascensore.

COME DIFENDERSI

Diffida del «tutti»: è quasi sempre falso. Chiedi nomi: «Chi, esattamente? Vorrei parlarne direttamente». Se viene fatto un nome, vai da quella persona e verifica con calma. E anche se fosse vero, il giudizio del gruppo non è una legge: lo puoi ascoltare senza obbedire. «Può darsi che la pensino così, ma decido io come lavorare».

TECNICA 173

DA RICONOSCERE

Il falso specchio

COS'È

Rimandare a una persona solo i suoi difetti, i suoi errori e le sue insicurezze, ignorando o sminuendo tutto il resto. Costruiamo l'idea di noi stessi anche attraverso gli occhi delle persone vicine: se lo specchio principale è deformato, anche l'immagine di sé si deforma. È una forma lenta di gaslighting, la manipolazione che fa dubitare una persona della propria memoria: qui non colpisce i fatti, ma l'identità.

COME SI PRESENTA

Ogni insicurezza confessata viene ingrandita: «Sì, in effetti fai sempre pasticci, te l'ho sempre detto». Ogni momento di rabbia diventa un'etichetta: «Vedi? Hai un carattere impossibile». I successi spariscono o vengono spiegati con la fortuna. Un complimento pieno non arriva quasi mai, e quando arriva è seguito da un «però».

ESEMPIO

Bianca lavora da due anni in uno studio di architettura. Alle riunioni il titolare cita solo i suoi errori, anche di mesi prima, e chiama «colpi di fortuna» i progetti riusciti. Quando un altro studio le offre un posto migliore, Bianca rifiuta: è certa di non essere all'altezza.

COME DIFENDERSI

Cerca altri specchi: amici, colleghi di altri ambienti, un terapeuta, persone che ti conoscono in contesti diversi. Raccogli le email di apprezzamento e le conferme dei lavori consegnati in una cartella separata. Se serve, nomina la tattica: «Parli solo dei miei errori: non è un giudizio equilibrato». Se lo specchio resta rotto, allontanarsi è la difesa più forte.

TECNICA 174 DA RICONOSCERE

Il falso transfert

COS'È

In psicoanalisi il transfert è il processo con cui un paziente sposta sul terapeuta i sentimenti provati verso le figure importanti dell'infanzia, come i genitori. Chi manipola lo provoca di proposito: si mette nel ruolo del padre protettivo o della madre amorevole, per creare dipendenza. L'altra persona smette di comportarsi come una persona adulta alla pari e torna, senza accorgersene, a cercare approvazione come un bambino.

COME SI PRESENTA

Si vede in chi offre guida, protezione e regole «per il tuo bene», insieme a un affetto che va sempre guadagnato. Usa nomignoli infantili, decide al posto tuo, scoraggia ogni autonomia. Compare spesso nei capi di gruppi chiusi, nei mentori che vogliono essere l'unica fonte di consiglio, nei partner molto più grandi che fanno da genitore.

ESEMPIO

Un giovane tecnico entra in azienda e il responsabile lo prende «sotto la sua ala»: pranzi insieme, consigli anche sulla vita privata. Poco a poco il ragazzo non decide più niente senza chiedere. Quando un'altra azienda lo cerca, si sente dire: «Dopo tutto quello che ho fatto per te». Rifiuta, con un senso di colpa che non sa spiegare.

COME DIFENDERSI

Fatti una domanda semplice: «Con questa persona mi sento alla pari, o come un bambino che chiede il permesso?». Prendi piccole decisioni senza consultarla, esprimi opinioni diverse, coltiva rapporti tra pari. Se ti accorgi di cercare sempre figure che ti guidino, un percorso con uno psicoterapeuta aiuta a capire da dove nasce quel bisogno.

TECNICA 175 DA RICONOSCERE

La normalizzazione dell'anormale

COS'È

Far passare per normale un comportamento scorretto o abusivo, spostando il confine un po' alla volta. Ogni passo è abbastanza piccolo da non far scattare l'allarme, e chi protesta si sente rispondere che «è normale». Dopo mesi si accettano cose che all'inizio sarebbero sembrate impensabili. È il principio della rana nella pentola: se l'acqua si scalda piano, non salta fuori.

COME SI PRESENTA

La frase chiave è sempre la stessa: «È normale», «Succede in tutte le coppie», «Qui funziona così», «Lo fanno tutti». Le richieste crescono a gradini: prima una critica, poi un insulto, poi le urla; prima mezz'ora di straordinario non pagato, poi le domeniche. Chi si lamenta viene descritto come debole, esagerato, «non adatto a questo ambiente».

ESEMPIO

All'inizio della storia Giorgia fa piccole battute sul modo di vestire di Damiano. Poi arrivano le scenate di gelosia, poi il controllo del telefono. Ogni volta che lui protesta, lei risponde: «Ma dai, in tutte le coppie si litiga così». Dopo un anno è Damiano a chiedere scusa quando arriva cinque minuti in ritardo.

COME DIFENDERSI

Fidati della tua prima reazione: se una cosa ti è sembrata sbagliata la prima volta, probabilmente lo era. Descrivi la situazione a qualcuno fuori da quell'ambiente: chi sta fuori vede subito quello che da dentro non vedi più. Scrivi i tuoi limiti e rileggili. E davanti a «è normale», chiediti: «Normale dove? Solo qui?».

CAPITOLO 08

Storytelling e narrazione strategica

Le persone dimenticano i dati e ricordano le storie. Il capitolo parte dagli strumenti più semplici per raccontare bene, passa alle strutture usate da consulenti, sceneggiatori e leader, e chiude con le storie che servono a chiudere le persone dentro una cornice o a riscriverne la vita.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 176-200

176 La storia prima del numero
177 Fai vivere il futuro
178 Mostra, non dire
179 Il dettaglio che rende vero
180 Comincia dal momento caldo
181 La regola del tre
182 Traduci il numero in un'immagine
183 Prima, dopo e il ponte
184 Situazione, complicazione, soluzione
185 La spina della storia
186 Apri una domanda e lasciala aperta
187 Alza la posta
188 Chiudi con una frase sola
189 Un protagonista che somiglia a chi ascolta
190 Porta chi ascolta dentro la storia
191 La storia di chi sei
192 Fai del cliente l'eroe
193 Il problema come nemico
194 La critica dentro una storia
195 Capisco, anche altri, poi hanno scoperto
196 La storia trampolino
197 La pistola di Čechov
198 Io, noi, adesso
199 La metafora incapsulante
200 La riformulazione della storia personale

TECNICA 176

La storia prima del numero

COS'È

Una persona con un nome commuove più di mille persone in una statistica. Nel 2007 la ricercatrice americana Deborah Small e i suoi colleghi chiesero donazioni per l'Africa in due modi: con i dati sulla fame di milioni di persone, oppure con la foto e la storia di Rokia, una bambina di sette anni del Mali. La storia di Rokia raccolse molto di più. Aggiungere i dati accanto alla storia, a sorpresa, fece scendere le donazioni.

COME SI USA

Quando vuoi convincere, parti da una persona sola, con un nome, un luogo e un momento preciso. Il numero viene dopo, se serve, e piccolo. «Il 40% dei clienti ha problemi» resta sulla carta; «Ieri la signora Rossi ha aspettato due ore al telefono» resta in testa.

ESEMPIO

Alla riunione dei genitori della scuola materna devi convincere le famiglie a pagare un cancello nuovo con la chiusura automatica. Invece delle statistiche sulla sicurezza, racconti di quando un bambino di quattro anni è arrivato da solo fino al marciapiede. La quota viene approvata all'unanimità.

COME DIFENDERSI

Quando una storia ti emoziona, chiediti: «Quanto è tipico questo caso?». Una storia vera può essere l'eccezione. Prima di decidere, chiedi i numeri che la storia ha lasciato fuori: «Il caso mi colpisce, ma su cento persone a quante succede davvero?».

TECNICA 177

Fai vivere il futuro

COS'È

Invece di elencare i vantaggi di una scelta, si porta l'altro a immaginarsi dopo averla fatta: la scena, i dettagli, le sensazioni. È una storia al futuro, con chi ascolta nel ruolo del protagonista. Nel 1982 gli psicologi Larry Gregory, Robert Cialdini e Kathleen Carpenter lo provarono in Arizona con la televisione via cavo: ad alcune famiglie lessero i vantaggi del servizio, ad altre chiesero di immaginare le proprie serate con quei programmi. Settimane dopo si era abbonato il 19,5 per cento del primo gruppo e il 47,4 del secondo. Quello che abbiamo già immaginato ci sembra più probabile, e un po' nostro.

COME SI USA

Descrivi una scena concreta con l'altro dentro: «Pensa alla prima domenica nella casa nuova: apri la finestra della cucina e...». Usa i sensi e un momento preciso, non l'elenco delle caratteristiche. Funziona solo se il futuro che racconti è vero: se la scena non si realizza, la delusione ricade su di te. Non va confuso con il futuro promesso del capitolo 12, dove il futuro è una trappola.

ESEMPIO

Un'agente immobiliare di Bari non elenca i metri quadri. Porta i coniugi Galli sul terrazzo al tramonto e chiede: «Dove mettereste il tavolo per le cene d'estate?». Lui indica l'angolo, lei parla già della pergola. Il giorno dopo tornano a firmare la proposta.

COME DIFENDERSI

Quando ti accorgi di stare già arredando la casa o spendendo il premio, fermati: hai comprato un'immagine, non ancora la cosa. Torna ai fatti che la scena ha saltato: «Bello immaginarlo. Adesso vediamo le spese condominiali e i lavori da fare».

TECNICA 178

Mostra, non dire

COS'È

Il consiglio più antico delle scuole di scrittura, attribuito a Čechov: non dire che una cosa è in un certo modo, mostrala. Gli aggettivi chiedono di essere creduti; le azioni si vedono da sole. «È un collega affidabile» è un'opinione. «È l'unico che risponde al telefono anche a Ferragosto» è una scena, e una scena non ha bisogno di essere difesa.

COME SI USA

Rileggi quello che vuoi dire e cerca gli aggettivi importanti: affidabile, generoso, veloce, serio. Per ognuno chiediti: «Cosa fa questa persona, o questo prodotto, che lo dimostra?». Poi sostituisci l'aggettivo con quell'azione. Una scena precisa vale più di tre aggettivi messi in fila, e chi ascolta arriva da sé alla conclusione.

ESEMPIO

Sul volantino di una pizzeria di quartiere non c'è scritto «impasto di qualità». C'è scritto: «L'impasto lo facciamo il giorno prima e lo lasciamo riposare tutta la notte». Chi lo legge non pensa a uno slogan: si immagina il pizzaiolo che abbassa la serranda mentre la pasta lievita.

COME DIFENDERSI

Una scena ben scelta convince più di un aggettivo, ma resta una scena scelta. Chiediti se è tipica o se è l'unica volta che è successo: «anche a Ferragosto» può essere capitato una volta sola. Chiedi altri esempi, e guarda se arrivano: «Bello questo episodio, ma nella normalità di tutti i giorni come funziona?».

TECNICA 179

Il dettaglio che rende vero

COS'È

Un dettaglio piccolo e preciso, anche inutile, rende credibile tutto il racconto. Nel 1980 gli psicologi Robert Reyes, William Thompson e Gordon Bower lo verificarono sul *Journal of Personality and Social Psychology* con un processo simulato per guida in stato di ebbrezza: i giurati che leggevano deposizioni piene di particolari vividi ma irrilevanti, come una ciotola di guacamole rovesciata su un tappeto bianco, le ricordavano meglio il giorno dopo e orientavano il verdetto in quella direzione. Il cervello ragiona così: «Se ricorda questo, ricorda bene tutto».

COME SI USA

Nei racconti che usi per convincere, inserisci uno o due dettagli concreti: un'ora, un colore, un nome, un oggetto. Non «un cliente insoddisfatto», ma «un signore con il cappotto blu, tornato alle sette meno dieci mentre chiudevamo». Pochi e veri: troppi dettagli stancano e fanno nascere il sospetto.

ESEMPIO

A un colloquio, una ragazza racconta di come ha gestito un reclamo difficile nel negozio dove lavorava. Non dice «ho calmato il cliente», ma «gli ho offerto un caffè dalla macchinetta del retro, quella che faceva solo il ristretto». Il selezionatore sorride, e tra venti candidati si ricorda di lei.

COME DIFENDERSI

I dettagli rendono vero un racconto, ma non lo dimostrano. Davanti a una storia piena di particolari, separa quelli che contano da quelli che fanno solo colore: chi mente con abilità spesso ne aggiunge apposta. Riporta il discorso al punto: «Chiaro il contorno, ma sul fatto in sé che prove abbiamo?».

TECNICA 180

Comincia dal momento caldo

COS'È

Iniziare la storia nel punto di massima tensione, non dal principio. Già Orazio, nell'*Ars poetica*, lodava Omero perché portava subito chi ascoltava *in medias res*, nel mezzo dei fatti. Chi ascolta decide nei primi secondi se seguirti: se parti dalla sveglia del mattino, smette di ascoltarti prima che arrivi il bello.

COME SI USA

Trova il momento più forte della tua storia: il problema, la decisione, il rischio. Comincia da lì, con una frase sola. Poi torna indietro e spiega in poche righe come ci si era arrivati. Vale per una riunione, un'email, un video, un discorso: la prima frase è il momento caldo, il resto viene dopo.

ESEMPIO

Lo chef apre la riunione del personale così: «Sabato alle nove, sala piena, il forno si è spento». Nessuno guarda più il telefono. Poi spiega perché da lunedì la manutenzione si fa ogni mese e non più quando capita, e stavolta nessuno sbuffa: tutti hanno ancora in mente quel sabato.

COME DIFENDERSI

Una partenza forte cattura l'attenzione prima che arrivi il giudizio. Quando un racconto ti colpisce dalla prima frase, aspetta la fine prima di farti un'idea: il momento più drammatico è stato messo all'inizio proprio perché colpisce, non perché sia il più importante.

TECNICA 181

La regola del tre

COS'È

Le cose dette in gruppi di tre suonano complete e si ricordano. Il tre è il numero minimo per creare uno schema, e il cervello lo riconosce subito: inizio, sviluppo, chiusura. Giulio Cesare non scrisse «sono arrivato e ho vinto», ma «Veni, vidi, vici». Le fiabe con i tre fratelli e le barzellette con i tre personaggi funzionano allo stesso modo.

COME SI USA

Quando presenti un'idea, scegli tre punti: non due, non sette. Tre vantaggi, tre motivi, tre passi. Mettili in un ordine che sale, con il più forte per ultimo. Se puoi, dagli la stessa forma: «più veloce, più semplice, più economico». Il ritmo del tre si sente anche quando chi ascolta non sta contando.

ESEMPIO

Una geometra presenta il progetto di ristrutturazione a una famiglia: «Questa soluzione vi fa risparmiare in bolletta, vi dà una stanza in più, e vi fa rientrare nell'agevolazione prima della scadenza». Tre frasi, la più forte in fondo. In macchina, tornando a casa, i clienti se le ripetono identiche.

COME DIFENDERSI

Il tre suona completo anche quando non lo è. Davanti a un elenco di tre motivi perfetti, chiediti: «Quali svantaggi non sono stati detti?». Un elenco ben ritmato non è una prova, è solo un elenco che si ricorda bene. A voce: «Chiari i tre vantaggi: e il punto debole qual è?».

TECNICA 182

Traduci il numero in un'immagine

COS'È

I numeri grandi o astratti non dicono niente al cervello: un milione e un miliardo suonano quasi uguali. Diventano chiari quando li paragoni a qualcosa che si può vedere. Chip e Dan Heath, nel libro *Made to Stick* del 2007, mettono la concretezza tra le caratteristiche delle idee che restano in testa: un numero tradotto in un'immagine si capisce e si ricorda.

COME SI USA

Quando devi dare un numero importante, trovagli un paragone della vita di tutti i giorni: una misura che si vede, come un campo da calcio o i piani di un palazzo; un tempo, come quante volte al giorno; una spesa, come quanti caffè. Fai il conto prima e verificalo: un paragone sbagliato fa crollare la fiducia in tutto il resto.

ESEMPIO

Un'assicuratrice non dice al cliente che la polizza costa trecentosessantacinque euro all'anno. Dice: «È un euro al giorno, meno del caffè che prende al bar la mattina». Il numero è lo stesso, ma adesso si vede, e il cliente firma.

COME DIFENDERSI

I paragoni rimpiccioliscono o ingigantiscono a comando. Quando qualcuno ti traduce un numero in un'immagine, rifai il conto nell'altra direzione: il totale, per tutta la durata. E dillo ad alta voce: «Un euro al giorno sembra poco, ma in dieci anni sono più di tremilaseicento euro».

TECNICA 183

Prima, dopo e il ponte

COS'È

Una struttura in tre tempi molto usata nella pubblicità: com'è la situazione adesso, come potrebbe essere, e cosa porta da una all'altra. Funziona perché mette chi ascolta davanti a un contrasto: vede il problema, vede la soluzione, e la tua proposta diventa il passaggio naturale tra le due. È la storia più corta che esista, e una delle più efficaci.

COME SI USA

Descrivi prima la situazione di oggi con le parole dell'altro, senza esagerare. Poi dipingi il dopo in concreto: cosa cambia lunedì mattina. Infine presenta il ponte: cosa proponi, quanto costa, quali sono i passi. Il prima deve essere riconoscibile, il dopo desiderabile, il ponte semplice da attraversare.

ESEMPIO

Una commercialista scrive ai clienti artigiani: «Oggi passate la domenica a cercare scontrini nella scatola delle scarpe. Immaginate una domenica libera, con tutto già in ordine. Basta una foto allo scontrino dal telefono, al resto pensiamo noi». Le prime richieste arrivano il giorno dopo.

COME DIFENDERSI

Il «dopo» è sempre il punto più debole, perché è solo promesso. Chiedi prove: «Chi ci è già arrivato? Posso parlarci?». E controlla che il ponte sia davvero l'unico: spesso esistono strade più semplici di quella in vendita.

TECNICA 184

Situazione, complicazione, soluzione

COS'È

Lo schema usato dai consulenti per scrivere email, relazioni e presentazioni che si capiscono al primo colpo. L'ha reso famoso Barbara Minto, consulente della McKinsey, con il suo «principio della piramide». Si parte da un fatto che tutti condividono, si mostra cosa lo ha cambiato, si arriva alla proposta. È una storia minima, ma ha tutto: equilibrio, rottura, risposta.

COME SI USA

Scrivi tre frasi. Situazione: un fatto noto e indiscusso. Complicazione: cosa è cambiato, cosa non funziona più. Soluzione: cosa proponi. Se chi legge ha fretta, metti la soluzione anche in apertura. Attenzione alla prima frase: se la situazione non è condivisa, chi legge comincia a discutere lì e non arriva mai alla proposta.

ESEMPIO

Il capo magazzino scrive al titolare: «Da anni le consegne partono alle otto. Da settembre il nuovo cliente di Latina vuole la merce entro le nove, e ogni settimana rischiamo di perderlo. Propongo di anticipare un turno alle sei, solo il martedì e il giovedì». Il titolare risponde in cinque minuti: «Va bene, partiamo martedì».

COME DIFENDERSI

Chi scrive con questo schema sceglie anche la situazione di partenza, e con quella il confine del problema. Prima di accettare la soluzione, controlla la complicazione: è descritta per intero, o solo nella parte che porta dritta a quella proposta? A voce: «Il problema è solo questo, o c'è altro che non stiamo guardando?».

TECNICA 185

La spina della storia

COS'È

Uno schema di frasi da completare che dà a qualsiasi racconto la forma di una vera storia. L'ha ideato Kenn Adams, autore e insegnante di teatro d'improvvisazione, ed è diventato famoso perché lo usano anche alla Pixar. Le frasi sono sempre le stesse: «C'era una volta… Ogni giorno… Finché un giorno… Per questo… Per questo… Finché finalmente… E da allora…».

COME SI USA

Prendi il fatto che vuoi raccontare e riempi le frasi una per una. «Ogni giorno» mostra la normalità; «finché un giorno» la rottura; i «per questo» le conseguenze; «finché finalmente» la svolta; «e da allora» il nuovo equilibrio. Poi racconta con parole tue, senza recitare lo schema. Funziona per la storia di un'azienda, di un prodotto, di un cliente.

ESEMPIO

Il titolare di un panificio scrive sul sito: «Ogni giorno mio nonno sfornava il pane per tutto il paese. Finché un giorno il vecchio forno a legna si è crepato. Per questo l'abbiamo ricostruito con le nostre mani, mattone per mattone. E da allora, la domenica, la fila arriva fino alla piazza». I clienti nuovi entrano e chiedono «il pane del forno ricostruito».

COME DIFENDERSI

La forma di storia rende tutto più credibile e più nobile, anche un semplice cambio di fornitore. Quando un marchio ti racconta la sua storia, separa la trama dalle condizioni reali dell'offerta: «La storia è bella, ma oggi quali sono i prezzi e le garanzie sul contratto?».

TECNICA 186

Apri una domanda e lasciala aperta

COS'È

La curiosità nasce quando ci accorgiamo che ci manca un pezzo di informazione. Nel 1994 George Loewenstein, della Carnegie Mellon, la descrisse come un vuoto che la mente vuole chiudere a tutti i costi, quasi come una fame. Una storia che apre una domanda e non la chiude subito tiene chi ascolta incollato fino alla risposta.

COME SI USA

All'inizio del racconto apri un interrogativo preciso: «Quel giorno ho capito perché perdevamo i clienti migliori, e non era il prezzo». Poi racconta, e chiudi la domanda solo verso la fine. La promessa va mantenuta: se la risposta delude, la volta dopo nessuno ti segue più. Una domanda aperta per volta: tre misteri insieme confondono.

ESEMPIO

Una formatrice apre il corso sulla sicurezza in fabbrica: «Alla fine di questa mattina vi dico qual è l'errore che ho visto dietro quasi ogni infortunio in vent'anni di lavoro. E non è quello che pensate». Per tre ore nessuno guarda il telefono.

COME DIFENDERSI

Riconosci il gancio: titoli come «Non crederai a cosa è successo», o un video che promette la risposta «alla fine». Chiediti se la risposta vale il tempo che ti viene chiesto. Se non lo vale, chiudi tu la domanda: non ti serve saperlo.

TECNICA 187

Alza la posta

COS'È

Una storia in cui non c'è niente in gioco non interessa a nessuno. La «posta» è quello che il protagonista rischia di perdere: soldi, lavoro, salute, una persona cara. Sceneggiatori e romanzieri lo sanno da sempre: più la posta è chiara e alta, più chi ascolta resta col fiato sospeso. Nella narrazione di tutti i giorni vale lo stesso.

COME SI USA

Nel tuo racconto rendi esplicito cosa c'era in gioco e in che momento si è stati vicini a perderlo. Non «il progetto aveva qualche ritardo», ma «se non consegnavamo entro venerdì, il cliente ci lasciava, e con lui sei posti di lavoro». La posta deve essere vera: gonfiata, si sente subito.

ESEMPIO

Un'insegnante di matematica, invece di dire alla classe che le percentuali servono, racconta di sua nonna, che stava per firmare un prestito con un tasso sbagliato: se il nipote non avesse rifatto il conto, avrebbe rischiato la casa. Per una volta la classe fa domande, e al compito i conti tornano.

COME DIFENDERSI

La posta alta accende l'ansia, e l'ansia spinge a decidere in fretta. Quando una storia ti mette davanti a un rischio enorme, chiediti quanto è probabile davvero. Spesso il dramma serve a far sembrare urgente una soluzione già pronta. Dillo a voce: «Capisco il rischio, ma con che probabilità succede davvero se ci prendiamo due giorni per pensarci?».

TECNICA 188

Chiudi con una frase sola

COS'È

Una storia senza una chiusura chiara lascia chi ascolta con una domanda: «E quindi?». Le favole di Esopo e di Fedro finivano sempre con la morale, una frase che diceva cosa portarsi a casa. Nella comunicazione di oggi funziona allo stesso modo: la storia emoziona, la frase finale le dà un significato e la fissa nella memoria.

COME SI USA

Prima di raccontare, scrivi la frase con cui vuoi chiudere: è il messaggio che deve restare. Una sola, breve, con parole semplici. Dilla alla fine, dopo una piccola pausa, e non aggiungere altro: ogni parola dopo la indebolisce. Se non sai qual è la frase, la tua storia non ha ancora uno scopo.

ESEMPIO

Un capo reparto racconta alla squadra di quando un errore, segnalato subito da un operaio al primo mese, ha evitato di spedire mille pezzi difettosi. Poi chiude: «Qui chi segnala un errore non sbaglia: ci salva». Per mesi, in reparto, quella frase torna in bocca a tutti.

COME DIFENDERSI

La frase finale è quella che ricordi, quindi è quella da controllare. Chiediti se nasce davvero dalla storia o se è stata appiccicata sopra. Una storia può essere vera e la sua morale sbagliata: «L'episodio è chiaro, ma non è detto che valga come regola per tutti».

TECNICA 189

Un protagonista che somiglia a chi ascolta

COS'È

Ci immedesimiamo in chi ci somiglia: età, lavoro, problemi, modo di parlare. Il ricercatore Jonathan Cohen, nel 2001, ha descritto l'identificazione come il momento in cui, per un po', guardiamo la storia con gli occhi del protagonista. Se il protagonista è come chi ascolta, la sua scelta diventa quasi una prova di quello che potrebbe fare chi ascolta.

COME SI USA

Prima di scegliere quale storia raccontare, guarda chi hai davanti. A una platea di giovani racconta di un ragazzo al primo impiego; a un gruppo di pensionati, di una pensionata. Dai al protagonista dettagli riconoscibili: lo stesso dubbio, lo stesso quartiere, la stessa scusa per rimandare. Più il protagonista gli somiglia, meno serve convincere.

ESEMPIO

In palestra, l'istruttrice del corso del mattino non racconta la storia di una campionessa di maratona. Racconta di Carla, sessantadue anni, arrivata per il mal di schiena, che adesso fa le scale senza fermarsi. Le signore del corso si guardano tra loro, e la settimana dopo si iscrive anche la vicina di Carla.

COME DIFENDERSI

Quando una storia sembra scritta per te, forse lo è davvero. Le pubblicità scelgono protagonisti identici al loro pubblico proprio per questo. Chiediti: «Il suo risultato dipende davvero dal prodotto, o da cose che io non ho?». E chiedi a voce: «Partiva dalle mie stesse condizioni?».

TECNICA 190

Porta chi ascolta dentro la storia

COS'È

Quando una storia ci assorbe, smettiamo di controbattere. Nel 2000 Melanie Green e Timothy Brock chiamarono questo stato «trasporto narrativo»: più chi legge si perde nel racconto, più ne assorbe le idee e meno ne nota i punti deboli. Il trasporto si crea con scene vive, emozioni e un ritmo che non si interrompe.

COME SI USA

Racconta i momenti chiave al presente, come se stessero succedendo ora: «Apro la porta, e la stanza è piena di fumo». Usa i sensi: cosa si vede, si sente, si tocca. Non interrompere il racconto con spiegazioni o numeri: quelli vanno prima o dopo. E fai entrare chi ascolta nella scena: «Immagina di essere lì...».

ESEMPIO

Un volontario della Protezione civile parla in una scuola media. Non elenca regole. Dice: «È notte. Senti il letto che trema. Il lampadario oscilla. Cosa fai, adesso?». Per dieci minuti in aula non vola una mosca, e a fine incontro i ragazzi ripetono le regole senza averle mai lette.

COME DIFENDERSI

Il trasporto abbassa il pensiero critico, e lo fa senza che tu te ne accorga. Dopo una storia che ti tocca da vicino, ripensa il racconto come se lo riferissi a un'altra persona e rimanda la scelta: «Mi hai fatto vedere bene la scena; oggi raccolgo solo le informazioni e decido a fine settimana».

TECNICA 191

La storia di chi sei

COS'È

Prima di ascoltare cosa dici, le persone vogliono sapere chi sei e perché dovrebbero fidarsi. La consulente americana Annette Simmons, nel suo libro *The Story Factor*, mette questa storia al primo posto tra quelle da saper raccontare: un episodio della tua vita che mostra i tuoi valori meglio di qualsiasi curriculum.

COME SI USA

Scegli un momento vero in cui hai fatto una scelta difficile che dice qualcosa di te: un errore ammesso, un no che ti è costato, una rinuncia. Raccontalo in un minuto, all'inizio di un rapporto importante: una squadra nuova, un cliente grande, un pubblico. Non vantarti e non tirare la morale: lascia che sia la scelta a parlare.

ESEMPIO

Un nuovo direttore di filiale, al primo incontro con il personale, racconta di quando, da giovane, ha perso un cliente per non avergli voluto vendere un prodotto che non gli serviva. Non dice mai «sono una persona onesta». Ma da quel giorno i dipendenti gli portano i dubbi invece di nasconderli.

COME DIFENDERSI

Questa storia è anche la più facile da inventare o da ritoccare. Ascoltala, poi valuta i risultati consegnati nel tempo e metti subito alla prova le parole: «Bello quello che racconti: vediamo come lavoriamo insieme nelle prossime settimane».

TECNICA 192

Fai del cliente l'eroe

COS'È

In ogni grande storia c'è un eroe che affronta un problema e una guida che lo aiuta. Joseph Campbell lo descrisse nel 1949 ne *L'eroe dai mille volti*, il suo studio sui miti di tutto il mondo. Nel 2017 Donald Miller, nel libro *Building a StoryBrand*, ha portato l'idea nel marketing: l'errore più comune delle aziende è mettersi al centro. L'eroe è il cliente; tu sei la guida.

COME SI USA

Nella comunicazione racconta la storia del cliente: cosa vuole, cosa lo blocca, come sarà la sua vita dopo. Tu entri come guida: mostri di capire il problema e di saperlo risolvere, poi offri un piano semplice. Togli frasi come «siamo leader del settore» e chiediti sempre: «Chi è il protagonista di questa frase?».

ESEMPIO

Una scuola di lingue cambia il volantino. Prima: «Da trent'anni la scuola di inglese più premiata della città». Dopo: «Vuoi parlare con i clienti stranieri senza che ti salga l'ansia? Ti diamo un piano di tre mesi, con lezioni dopo l'orario d'ufficio». Le richieste di informazioni crescono già nel primo mese.

COME DIFENDERSI

Quando una pubblicità ti fa sentire l'eroe, nota il ruolo che si è data: la guida che conosce la strada. Valuta quella guida come faresti con un professionista: chiedi risultati, garanzie, alternative. Sentirsi protagonisti non obbliga a comprare: «Capito cosa può cambiare per me, ma quali risultati concreti avete già ottenuto con altri clienti?».

TECNICA 193

Il problema come nemico

COS'È

Ogni storia ha bisogno di un antagonista. Il punto è che il «cattivo» non deve essere una persona, ma il problema. Nella terapia narrativa di Michael White e David Epston questo si chiama esternalizzazione: «La persona non è il problema; il problema è il problema». Dare un nome al problema e separarlo da chi lo vive toglie la colpa e fa nascere un'alleanza contro un nemico comune.

COME SI USA

Quando c'è un problema che crea tensione, dagli un nome concreto, quasi un personaggio: «il caos del lunedì», «la montagna delle pratiche», «il mostro delle bollette». Poi parla di quello: «Come lo battiamo, insieme?». Mai dare quel nome a una persona o a un gruppo: lì il nemico comune diventa un capro espiatorio.

ESEMPIO

In una famiglia si litiga ogni sera per i compiti. La mamma smette di dire al figlio «sei disordinato» e comincia a parlare della «Signora Fretta», quella che arriva alle sei e fa sparire i quaderni. Il bambino ride, e insieme preparano lo zaino la sera prima, «per fregarla».

COME DIFENDERSI

Il nemico comune unisce, e proprio per questo viene usato anche per dividere. Se il «nemico» di una storia diventa un gruppo di persone, i vicini stranieri, i colleghi di un altro reparto, fermati: non stai ascoltando una storia, stai ascoltando propaganda. Riporta il discorso al problema: «Lasciamo stare di chi è la colpa: qual è il fatto pratico da risolvere?».

TECNICA 194

La critica dentro una storia

COS'È

Far capire a qualcuno che sta sbagliando senza dirglielo in faccia: raccontare la storia di un'altra persona, o la tua, che ha fatto lo stesso errore. Chi ascolta arriva alla conclusione con la propria testa, e una conclusione propria non si discute. È il metodo delle parabole e delle favole, antico quanto il racconto stesso.

COME SI USA

Pensa a un caso vero, simile a quello della persona che vuoi correggere, ma con un protagonista diverso. Raccontalo con calma, senza collegarlo in modo esplicito: «Mi ricordo un ragazzo che lavorava con me...». Poi fermati. Se l'altro non fa il collegamento, chiedi: «Tu cosa avresti fatto al suo posto?». La lezione non va spiegata.

ESEMPIO

Un'idraulica con tanti anni di mestiere vede la nuova apprendista stringere troppo i raccordi. Invece di correggerla davanti al cliente, in furgone le racconta di quando, all'inizio, ha allagato una cucina per un raccordo spaccato. Il giorno dopo l'apprendista stringe con la mano leggera, e senza bisogno di altre parole.

COME DIFENDERSI

Quando qualcuno ti racconta la storia «di un altro» che somiglia molto alla tua situazione, chiediti se è un messaggio per te. Se lo è, chiedi chiarezza: «Mi stai dicendo che sto sbagliando? Dimmelo pure direttamente».

TECNICA 195

Capisco, anche altri, poi hanno scoperto

COS'È

Una formula classica della vendita per rispondere a un'obiezione con una piccola storia in tre tempi: «Capisco come si sente. Anche altri clienti la pensavano così. Poi hanno scoperto che...». Invece di contraddire il dubbio, lo accoglie e lo mette dentro un racconto in cui altre persone, con lo stesso dubbio, hanno trovato una risposta.

COME SI USA

Primo tempo: riconosci il dubbio, senza discuterlo. Secondo: racconta di persone vere che hanno avuto lo stesso timore, così l'altro non si sente l'unico. Terzo: racconta cosa hanno scoperto dopo, con un fatto concreto. Usa solo casi veri, che puoi far verificare: una storia inventata, se scoperta, ti costa il cliente e la reputazione.

ESEMPIO

Una signora entra in un negozio di apparecchi acustici: «Mi vergogno, si vedrà». L'audioprotesista risponde: «La capisco. Anche il signor Mario, quello del bar qui sotto, diceva la stessa cosa. Poi si è accorto che nessuno lo notava, e adesso sente di nuovo i nipoti al telefono». La signora chiede di provarlo.

COME DIFENDERSI

Quando un venditore ti risponde «anche altri la pensavano così», ascolta il tuo dubbio, non la storia. Chiedi: «Posso parlare con uno di loro?». E ricorda che un dubbio legittimo resta legittimo anche se altri l'hanno superato.

TECNICA 196

La storia trampolino

COS'È

Una storia breve di un cambiamento già riuscito altrove, raccontata in modo che chi ascolta immagini da sé come applicarlo al proprio caso. Stephen Denning la scoprì alla Banca Mondiale: i grafici non convincevano nessuno a condividere le conoscenze, la storia di un operatore sanitario dello Zambia che trovava su internet una risposta sulla malaria sì. La chiamò «storia trampolino».

COME SI USA

Scegli un caso vero, recente e semplice, in cui l'idea che proponi ha già funzionato. Raccontalo in pochi minuti, con un protagonista e un risultato, senza troppi dettagli: devono essere gli ascoltatori a riempire i vuoti con la loro realtà. Poi chiedi soltanto: «E se succedesse anche da noi?».

ESEMPIO

In un'azienda nessuno vuole la chat interna al posto delle email. La responsabile del personale racconta di un corriere di Bologna che, con una chat di gruppo, ha ritrovato in mezz'ora un pacco perso che prima avrebbe richiesto tre giorni di telefonate. Silenzio, poi il capo magazzino: «Pensate se l'avessimo avuta col fornitore di Napoli».

COME DIFENDERSI

Una storia trampolino ti fa immaginare il successo nel tuo caso prima di averlo verificato. Chiedi in cosa la situazione raccontata è diversa dalla tua: «Lì ha funzionato, ma quali condizioni avevano che da noi mancano?». Il trampolino funziona solo se sotto c'è l'acqua.

TECNICA 197

La pistola di Čechov

COS'È

Anton Čechov lo ripeteva ai giovani scrittori: se nel primo atto c'è un fucile appeso alla parete, prima della fine deve sparare. In una buona storia niente è lì per caso, e ogni dettaglio piantato all'inizio torna utile più avanti. Quando torna, chi ascolta prova una piccola soddisfazione, come un pezzo del puzzle che va al suo posto. E di tutto il racconto, quel ritorno è la parte che si ricorda meglio.

COME SI USA

Quando racconti, metti all'inizio un dettaglio piccolo e concreto, senza spiegarne il senso. Poi vai avanti con la storia. Alla fine riprendilo, e fai in modo che sia proprio quel dettaglio a chiudere il cerchio. Togli invece i dettagli che non tornano: ogni fucile che non spara distrae.

ESEMPIO

Al pranzo per i quarant'anni di matrimonio dei genitori, il figlio apre il brindisi con la vecchia 127 rossa con cui partivano per il mare: sempre in panne, e loro due sempre a spingerla insieme sul ciglio della strada. Poi racconta gli anni, i traslochi, i nipoti. In chiusura: «Quarant'anni dopo siete ancora così: quando qualcosa si ferma, scendete e spingete insieme». I parenti applaudono in piedi.

COME DIFENDERSI

La soddisfazione del cerchio che si chiude fa sembrare vera e giusta tutta la storia. Chi vende o chi fa politica la usa per legare un dettaglio emotivo alla conclusione che gli conviene. Quando un racconto si chiude alla perfezione, goditi la forma, ma chiediti se la conclusione regge anche da sola: «Bello il finale, ma guardando solo i fatti la proposta regge lo stesso?».

TECNICA 198

Io, noi, adesso

COS'È

Un metodo per raccontare in modo da spingere un gruppo all'azione. L'ha messo a punto Marshall Ganz, docente ad Harvard e per anni organizzatore nelle lotte sindacali e per i diritti civili. Tre storie in fila: la storia di sé, che spiega perché ti importa; la storia del noi, i valori e le esperienze che il gruppo condivide; la storia dell'adesso, la sfida urgente e la scelta da fare ora.

COME SI USA

Comincia con un tuo episodio breve: perché questa causa ti tocca. Passa al «noi»: cosa ci unisce, cosa abbiamo già superato insieme. Chiudi con l'«adesso»: cosa succede se non facciamo niente, e qual è il primo passo concreto, con una data e un'ora. Senza il terzo tempo la storia commuove ma non muove nessuno.

ESEMPIO

Una mamma vuole riaprire il campetto abbandonato del quartiere. All'assemblea racconta che proprio lì ha imparato ad andare in bicicletta. Poi ricorda le feste di fine estate che tutti hanno fatto su quel prato. E chiude: «Sabato alle nove portiamo i rastrelli. Il comune ha detto che, se lo puliamo, ce lo affida». Sabato si presentano in quaranta.

COME DIFENDERSI

Questa struttura funziona per le cause buone e per quelle cattive. Quando senti una storia del «noi» che chiede di agire subito, chiediti chi ha deciso quel «noi», chi resta fuori, e cosa succederebbe davvero se aspettassi una settimana. A voce: «Prendiamoci qualche giorno: se è giusto oggi, lo sarà anche tra una settimana».

TECNICA 199

La metafora incapsulante

COS'È

Descrivere una situazione complessa con una metafora che ne mostra solo una parte. La metafora semplifica, ma sceglie: illumina alcuni aspetti e ne nasconde altri. Una volta accettata, diventa la cornice dentro cui tutti pensano, e uscirne è difficile. Se l'economia è una torta, quando una fetta cresce l'altra deve calare; se è un muscolo, più si allena più cresce per tutti.

COME SI USA

Prima di una discussione importante, scegli la metafora che porta in modo naturale alla tua soluzione. Se vuoi collaborazione, parla di «squadra» o di «cordata in montagna»; se vuoi urgenza, di «falla nella barca». Usala presto, prima che lo faccia qualcun altro, e riprendila più volte: diventerà il modo in cui tutti descrivono il problema.

ESEMPIO

In un'azienda di famiglia due fratelli litigano sui conti. Il commercialista dice: «L'azienda è una barca a remi. Se uno rema da una parte e uno dall'altra, girate in tondo». Da quella sera nessuno discute più su chi ha ragione: si discute su come remare insieme.

COME DIFENDERSI

Davanti a una metafora, chiediti cosa illumina e cosa nasconde: «In cosa la nostra situazione non è come una barca?». La difesa più forte è proporne un'altra: «Più che una barca, mi sembra una casa con due inquilini e un solo contatore».

TECNICA 200 DA RICONOSCERE

La riformulazione della storia personale

COS'È

Un gruppo chiuso spinge i suoi membri a rileggere tutta la propria vita con le lenti della sua ideologia. Il passato prima dell'ingresso diventa vuoto, infelice, sbagliato; anche i ricordi belli vengono reinterpretati come illusioni. Lo scopo è cancellare l'identità di prima e sostituirla con quella data dal gruppo: fuori dal gruppo, la persona non saprebbe più chi è.

COME SI PRESENTA

Si riconosce dalle frasi sul passato: «Prima vivevi al buio», «Quella non era vera felicità», «La tua famiglia ti teneva indietro». Viene chiesto di raccontare la propria vita davanti agli altri membri, con la nuova chiave di lettura. Amici e parenti di prima diventano parte del «vecchio sé», da cui allontanarsi. Chi pensa di andarsene ha paura di tornare quella persona vuota di prima.

ESEMPIO

Un uomo di quarant'anni entra in un gruppo di crescita personale dopo il divorzio. Un anno dopo racconta i suoi vent'anni, le vacanze con gli amici, il primo lavoro, come «anni sprecati nella menzogna». Smette di sentire il fratello, che «appartiene a quella vita». Quando il gruppo comincia a chiedere soldi, non ha più nessuno a cui domandare un parere.

COME DIFENDERSI

La tua storia è tua: nessuno ha il diritto di riscriverla. Crescere significa integrare il passato, non cancellarlo. Resta in contatto con chi ti ha conosciuto prima, amici, fratelli, vecchi colleghi: sono i testimoni della tua storia vera. E diffida di qualunque gruppo che ti chieda di vergognarti della persona che eri: «La mia vita di prima ha avuto cose buone ed errori, ma è mia e non la rinnego».

PARTE III

I PRINCIPI DELL'INFLUENZA SOCIALE

CAPITOLO 9 Scarsità e urgenza

CAPITOLO 10 Autorità e prova sociale

CAPITOLO 11 Simpatia, reciprocità e impegno

CAPITOLO 12 Il tempo come arma

CAPITOLO 09

Scarsità e urgenza

Quello che sta per finire ci sembra più prezioso, e quello che va deciso subito ci sembra più importante. In questo capitolo vedi come si usano con onestà la scarsità e le scadenze, e come riconoscere chi le inventa per farti decidere prima di pensare.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 201-225

201 La scarsità
202 Gli ultimi pezzi
203 La scarsità improvvisa
204 C'è un altro interessato
205 Il frutto proibito
206 L'informazione in anteprima
207 La lista d'attesa
208 La scadenza inventata
209 La scadenza del calendario
210 Il prezzo a scaglioni
211 Il bonus per chi decide subito
212 Le iscrizioni a finestra
213 La prova gratuita a tempo
214 Blocca il posto
215 Il prezzo dell'attesa
216 La legge di Parkinson
217 Ho solo cinque minuti
218 L'urgenza che non conta
219 L'offerta che esplode
220 Le concessioni dell'ultimo minuto
221 Il tunnel della scarsità
222 Paura e poi sollievo
223 Il falso panico
224 Il lavoro lasciato a metà
225 L'accelerazione improvvisa

TECNICA 201

La scarsità

COS'È

Le cose ci sembrano più preziose quando stanno per finire. Usiamo la rarità come scorciatoia per giudicare il valore, e la paura di perdere un'occasione ci muove più del desiderio di guadagnare qualcosa. Per questo «ultimi pezzi» e «solo fino a stasera» funzionano anche quando lo sappiamo.

COME SI USA

La scarsità funziona solo se è vera e se è detta con precisione: quanti posti restano, fino a quando, perché. «Ultimi tre posti al corso di sabato, perché la sala ne tiene venti» convince; «affrettati, sta finendo!» suona falso. La scarsità finta ti brucia la fiducia alla prima volta che qualcuno se ne accorge.

ESEMPIO

Un ristorante del centro non prende prenotazioni il sabato: si entra solo in coda. La coda sul marciapiede diventa la pubblicità migliore, e chi aspetta quaranta minuti giudica la cena più buona.

COME DIFENDERSI

Quando senti l'urgenza, fai la prova dello scaffale pieno: «Lo vorrei lo stesso se ce ne fossero cento, e potessi comprarlo tra un mese?». Se la risposta è no, ti attira solo la paura di restare senza. A chi ti mette fretta: «Se finisce, pazienza: non compro mai su due piedi».

TECNICA 202 DA RICONOSCERE

Gli ultimi pezzi

COS'È

Far sembrare limitato quello che non lo è. «Solo una camera rimasta a questo prezzo», «posti limitati», «altre cinque persone stanno guardando questa offerta». Il ragionamento che parte in testa è automatico: se ne restano pochi, tanti lo vogliono, quindi è buono. E la paura di restare senza spegne il confronto con le alternative.

COME SI PRESENTA

Contatori che scendono, scritte rosse, avvisi che compaiono mentre guardi la pagina. Posti limitati per un corso online, dove le sedie non esistono. Scaffali lasciati mezzi vuoti di proposito, tirature «esclusive» che vengono ristampate il mese dopo. La scarsità non è mai spiegata: c'è e basta.

ESEMPIO

Stai prenotando un albergo a Rimini per agosto. Sullo schermo compare: «Solo 1 camera rimasta a questo prezzo!». Prenoti in due minuti, senza guardare altri siti. Il giorno dopo, per curiosità, riapri la pagina: la stessa camera, allo stesso prezzo, è ancora «l'ultima».

COME DIFENDERSI

Verifica prima di credere: apri un altro sito, guarda il sito dell'albergo, oppure torna il giorno dopo. Chiediti se il limite ha senso: chi può controllare davvero quante camere restano, o quante persone stanno guardando? Quando la scarsità non si può verificare, trattala come se non ci fosse e decidi sul prezzo e sulla qualità: «Non compro perché è l'ultimo: se domani c'è ancora, lo prendo».

TECNICA 203

La scarsità improvvisa

COS'È

Una cosa che diventa rara all'improvviso ci attira più di una che è sempre stata rara. Nel 1975 lo psicologo Stephen Worchel fece assaggiare a dei volontari dei biscotti presi da un barattolo. Quelli presi da un barattolo con due biscotti piacevano più di quelli presi da un barattolo con dieci. Ma il giudizio più alto andò ai biscotti di un barattolo che era passato da dieci a due sotto i loro occhi, soprattutto quando erano finiti perché altri li avevano voluti.

COME SI USA

Racconta il passaggio, non solo lo stato. Non «ne abbiamo tre», ma «a settembre ne avevamo trenta, ne restano tre». Il calo deve essere vero e verificabile: funziona per prodotti stagionali, posti a un evento, date libere in agenda. Se il motivo è la richiesta degli altri clienti, dillo.

ESEMPIO

Un vivaio in Brianza scrive ai clienti il giovedì: «Lunedì avevamo duecento piantine di pomodoro cuore di bue, oggi ne restano quindici». Il sabato le ultime sono vendute prima di mezzogiorno, e qualcuno chiede di prenotare quelle dell'anno dopo.

COME DIFENDERSI

Chiediti perché la cosa è finita. Se è finita perché piace a tanti, questo non dice niente sul fatto che serva a te: il gusto degli altri non è il tuo. E quando puoi, controlla che il calo sia vero: «Come mai sono finiti così in fretta?».

TECNICA 204

C’è un altro interessato

COS’È

La scarsità diventa ancora più forte quando c’è un rivale. Se qualcun altro vuole la stessa cosa, non vogliamo più soltanto averla: vogliamo non perderla contro qualcuno. Aste, mercato della casa e saldi vivono di questa spinta, che fa salire il desiderio e, spesso, il prezzo.

COME SI USA

Se la concorrenza c’è davvero, falla vedere con i fatti, senza drammi: «Ci sono altre due visite questa settimana: se le interessa, le conviene fare una proposta entro venerdì». Organizza le cose in modo che gli interessati si vedano. Mai inventare il rivale: si scopre facilmente, e chi lo scopre non torna.

ESEMPIO

Un’agente immobiliare di Torino fissa le visite di un bilocale tutte lo stesso sabato mattina, una ogni quarto d’ora. Le coppie si incrociano sul pianerottolo, si guardano, capiscono. Il lunedì sulla scrivania dell’agenzia ci sono due proposte scritte.

COME DIFENDERSI

Decidi prima il tuo prezzo massimo, a casa, e scrivilo. Quando senti parlare del rivale, torna a quel numero e non muoverti. Puoi anche chiedere: «C’è già una proposta scritta?». Se non c’è, la gara esiste solo nella tua testa.

TECNICA 205

Il frutto proibito

COS'È

Quando ci tolgono una libertà, la rivogliamo indietro, e la cosa vietata diventa più desiderabile. Lo psicologo americano Jack Brehm, nel 1966, chiamò questa reazione reattanza psicologica. È il motivo per cui un libro censurato vende di più e un divieto dei genitori rende una relazione ancora più importante agli occhi dei figli.

COME SI USA

Funziona in due direzioni. Se vuoi rendere desiderabile qualcosa, mettilo dietro una piccola soglia vera: «riservato a chi ha fatto il corso base», «solo per i soci». Se invece vuoi che una persona lasci perdere qualcosa, non vietarlo in modo netto: il divieto lo rende più prezioso. Dai una regola che lasci una scelta dentro.

ESEMPIO

Due genitori di Varese litigano da mesi con il figlio per il videogioco: più lo vietano, più lui ci pensa. Cambiano strada: mezz'ora al giorno dopo i compiti, decide lui quando. Dopo due settimane il ragazzo lo usa meno di prima, perché non è più una battaglia da vincere.

COME DIFENDERSI

Quando desideri qualcosa proprio perché ti è stato negato, chiediti: «Lo vorrei anche se fosse permesso?». E guarda chi ha messo il divieto: a volte il «vietato» è soltanto una vetrina.

TECNICA 206

L’informazione in anteprima

COS’È

Anche le informazioni seguono la regola della scarsità. Una notizia riservata pesa più della stessa notizia letta su tutti i giornali. «Non è ancora uscito», «te lo dico prima che lo sappiano gli altri»: chi riceve un’informazione esclusiva la considera più importante e più vera, e si sente parte di un gruppo ristretto.

COME SI USA

Dai prima a pochi un’informazione vera e utile: ai clienti fedeli prima del pubblico, ai colleghi che contano prima della riunione. Di’ chiaramente che è un’anteprima e perché arriva proprio a loro. Non deve essere un segreto finto: deve arrivare davvero prima, con un piccolo vantaggio concreto.

ESEMPIO

Una cartoleria di Bologna manda un messaggio ai clienti con la tessera il 25 agosto: «Domani arrivano i diari nuovi. Prima di metterli in vetrina ve li teniamo da parte fino a sabato». Il giorno dopo, davanti al negozio, ci sono genitori con la lista dei figli in mano.

COME DIFENDERSI

Quando ti arriva una «notizia riservata», separa l’esclusività dal contenuto: «Se l’avessi letta su un volantino, mi sembrerebbe ancora così importante?». E chiediti chi guadagna dal fatto che tu la senta come un segreto. Poi prendi tempo: «Grazie della dritta: verifico un paio di cose e ti dico».

TECNICA 207

La lista d'attesa

COS'È

Mettere le persone in fila prima ancora di vendere. Chi si iscrive a una lista d'attesa ha già fatto un piccolo passo, ha detto «mi interessa», e l'attesa fa crescere il desiderio invece di spegnerlo. La usano app, ristoranti, corsi, prodotti nuovi.

COME SI USA

Prima del lancio apri solo l'iscrizione alla lista: nome e contatto, nessun pagamento. Dai una data o almeno un periodo. Nelle settimane di attesa manda a chi è in lista notizie brevi su quello che sta arrivando. Il giorno dell'apertura, chi è in lista entra per primo, con un vantaggio vero: il primo accesso, la scelta dell'orario, un prezzo di lancio.

ESEMPIO

Una palestra nuova di Bari, sei settimane prima dell'inaugurazione, mette in vetrina un cartello: «Lista d'apertura: chi si iscrive sceglie per primo l'orario dei corsi». La lista cresce con il passaparola dei vicini. Il giorno dell'apertura i corsi della sera sono già pieni.

COME DIFENDERSI

Una lista d'attesa serve solo a organizzare l'interesse, senza dire nulla sulla qualità. Quando arriva il tuo turno, valuta l'offerta come se la trovassi per caso, senza il peso delle settimane passate ad aspettare: «Mi mandi il riepilogo dei costi in un messaggio? Lo confronto con un'altra opzione».

TECNICA 208 DA RICONOSCERE

La scadenza inventata

COS'È

Mettere una scadenza che non ha nessuna ragione, solo per non lasciarti il tempo di pensare, confrontare o chiedere un parere. «Questo prezzo vale solo se firma oggi». Sotto pressione di tempo si decide di pancia: la paura di perdere l'occasione pesa più del ragionamento, e una decisione presa di fretta quasi sempre favorisce chi la chiede.

COME SI PRESENTA

Con frasi fisse: «Solo per oggi», «se esce da quella porta l'offerta scade», «domani torna a prezzo di listino». La scadenza arriva sempre insieme allo sconto, e quasi mai per iscritto. Compare anche nelle relazioni, come ultimatum: «O decidiamo entro fine mese, o tra noi è finita».

ESEMPIO

Una venditrice di materassi fa la dimostrazione a casa dei tuoi genitori, poi annuncia: «Il prezzo promozionale vale solo stasera, domani riparto per un'altra zona». Tuo padre ha già la penna in mano. Tu chiedi l'offerta scritta, con la scadenza indicata. La venditrice cambia discorso. Due settimane dopo, nella cassetta delle lettere, arriva il volantino con lo stesso prezzo.

COME DIFENDERSI

Chiedi il perché: «Che cosa cambia per voi se firmo domani?». Fatti indicare sul modulo dove compare quella data, poi fissa tu i tempi: «Prima di firmare ne parlo in famiglia, ci sentiamo a inizio settimana». Un'offerta buona è buona anche il giorno dopo; se sparisce, hai evitato una trappola. Nel capitolo 16 trovi la regola delle 24 ore.

TECNICA 209

La scadenza del calendario

COS'È

La versione onesta della scadenza: agganciare la decisione a una data che esiste davvero, fuori da chi vende. La fine di un incentivo, l'inizio della scuola, l'arrivo del freddo, il 31 dicembre per una spesa da detrarre. Una scadenza con una ragione esterna spinge a decidere senza nessuna pressione finta.

COME SI USA

Trova la data vera che riguarda il tuo cliente e mettila al centro. Non «decida oggi», ma «se vuole il lavoro finito prima dell'inverno, l'ordine va fatto entro il 15 ottobre, perché poi i tempi di consegna si allungano». Spiega sempre il perché e indica un giorno preciso, non un generico «presto».

ESEMPIO

Un accordatore di pianoforti di Perugia, a fine luglio, scrive alle scuole di musica: «A settembre ripartono i corsi e le richieste si accavallano. Chi prenota la revisione entro il 25 agosto sceglie giorno e ora». L'agenda di fine estate si riempie, e a settembre spariscono le chiamate d'urgenza.

COME DIFENDERSI

Verifica che la data esista e che riguardi proprio te: un bonus che scade non conta, se non ne avevi diritto. Chiedi: «Dove posso leggere il testo ufficiale con la scadenza?», poi controllala per conto tuo.

TECNICA 210

Il prezzo a scaglioni

COS'È

Il prezzo sale a gradini, in date fisse annunciate fin dall'inizio: chi si muove presto paga meno. È la tariffa «prima prenotazione» di corsi, congressi, concerti e viaggi. Funziona perché ogni gradino è una piccola scadenza vera, e il costo dell'attesa è scritto nero su bianco.

COME SI USA

Fissa due o tre gradini, con date e prezzi pubblicati dal primo giorno, e rispettali sempre: il giorno dopo la scadenza il prezzo sale davvero. Ricorda il cambio qualche giorno prima. Se una volta prolunghi lo sconto «su richiesta», la volta dopo nessuno ci crederà più.

ESEMPIO

Un'associazione di Napoli organizza un corso di pizza in teglia: 120 euro fino al 30 aprile, 150 fino al 31 maggio, 180 dopo. Il 29 e il 30 aprile arrivano più iscrizioni che in tutto il resto del mese. A maggio succede lo stesso negli ultimi due giorni.

COME DIFENDERSI

Chiediti se il corso o il viaggio ti serve davvero, o se stai comprando lo sconto. Prima di pagare presto, controlla cosa succede se poi non puoi andarci: un risparmio con una caparra non rimborsabile può costare più del prezzo pieno. Chiedi sempre: «Se ho un imprevisto, fino a quando posso disdire e farmi rimborsare?».

TECNICA 211

Il bonus per chi decide subito

COS'È

Un regalo in più, legato a un tempo breve: chi conferma entro una data riceve qualcosa che dopo non c'è. Il prezzo resta lo stesso, cambia quello che ottieni. A differenza dello sconto, non abbassa il valore del prodotto: premia la rapidità.

COME SI USA

Scegli un bonus utile e coerente con quello che vendi, che a te costi poco e al cliente valga molto: la consegna gratuita, una sessione in più, un accessorio. Dichiara la scadenza e il motivo, e alla data stabilita toglilo davvero. Un bonus che resta sempre diventa parte del prezzo.

ESEMPIO

Un negozio di biciclette di Ferrara, a marzo, mette un cartello: «Chi ordina una bici elettrica entro domenica ha compresi il primo tagliando e il montaggio del cestino». Il prezzo non cambia, ma chi ci pensava da settimane trova la spinta per passare in negozio.

COME DIFENDERSI

Togli il bonus dal conto e chiediti se compreresti lo stesso. Poi dai al regalo il suo valore reale, non quello scritto sul cartello: spesso costa pochissimo a chi lo offre. E prova: «Il regalo non mi serve: se firmo oggi, me lo togliete dal prezzo?».

TECNICA 212

Le iscrizioni a finestra

COS'È

Aprire le vendite solo per pochi giorni, poi chiuderle fino alla volta successiva. È il modello di tanti corsi e programmi: porte aperte, porte chiuse. La chiusura è vera, e proprio per questo la gente decide nei giorni in cui la porta è aperta, invece di rimandare all'infinito.

COME SI USA

Annuncia prima la data di apertura e quella di chiusura. Nei giorni che precedono, prepara l'attesa con contenuti utili. Tieni le iscrizioni aperte poco, ricorda la chiusura il giorno prima e l'ultimo giorno, e alla scadenza chiudi davvero. Chi arriva dopo entra nella lista per la prossima finestra.

ESEMPIO

Un'insegnante di yoga di Verona apre le iscrizioni al percorso d'autunno solo dall'1 al 7 settembre. Durante l'anno, a chi le scrive risponde sempre allo stesso modo: «Riapro a gennaio, ti metto in lista». A gennaio, molti di quella lista si iscrivono il primo giorno.

COME DIFENDERSI

Una finestra chiusa non è un'occasione persa per sempre: riapre. Chiediti se ti serve adesso o se puoi aspettare, e decidi sul programma, non sul conto alla rovescia: «Preferisco aspettare la prossima apertura, intanto mi mandi il programma completo?».

TECNICA 213

La prova gratuita a tempo

COS'È

Dare qualcosa gratis per un periodo, e poi lasciare che scada. Nel 2009 le ricercatrici Joann Peck e Suzanne Shu hanno dimostrato che basta toccare un oggetto o immaginarlo come proprio per pochi minuti perché cresca il senso di possesso e il valore che gli diamo: dopo qualche giorno d'uso rinunciarci pesa come una perdita. La fine della prova crea un'urgenza naturale, senza bisogno di inventarla.

COME SI USA

Offri una prova vera e completa, abbastanza lunga perché il prodotto entri nelle abitudini. Qualche giorno prima della fine, avvisa ricordando cosa la persona perde: i file salvati, il programma impostato, le lezioni seguite. Mai il rinnovo a pagamento nascosto: avvisa sempre prima di addebitare.

ESEMPIO

Un'edicola digitale offre un mese gratuito di quotidiani e riviste. Alla terza settimana arriva il messaggio: «Tra sette giorni perdi l'accesso ai tuoi giornali e agli articoli salvati». Chi ha preso l'abitudine di leggere ogni mattina con il caffè rinnova senza pensarci troppo.

COME DIFENDERSI

Segna sul calendario la fine della prova il giorno stesso in cui la attivi. Prima della scadenza chiediti: «Lo comprerei se non l'avessi mai provato?». E disdici in tempo tutto quello che non userai. Se te la propongono a voce: «Alla scadenza si ferma da sola o devo disdire io?».

TECNICA 214

Blocca il posto

COS'È

Abbassare il costo di decidere adesso. Invece di chiedere tutto subito, si chiede un piccolo passo che ferma l'occasione: una prenotazione senza impegno, una caparra bassa, un'opzione valida qualche giorno. Chi ha bloccato il posto smette di cercare altrove e, molto spesso, alla fine conferma.

COME SI USA

Quando il cliente è interessato ma vuole pensarci, proponi un passo piccolo e reversibile: «Le tengo la data fino a venerdì, senza impegno», oppure una caparra bassa e rimborsabile. Fissa con chiarezza quando scade l'opzione e cosa succede dopo. Il passo deve essere davvero leggero: se pesa, diventa pressione.

ESEMPIO

Una sala ricevimenti vicino a Lecce, alla prima visita di una coppia di futuri sposi, propone di bloccare il sabato di giugno per dieci giorni, senza versare niente. La coppia, sollevata, annulla le altre due visite in programma. Dieci giorni dopo firma il contratto.

COME DIFENDERSI

Prima di bloccare, leggi le condizioni e chiedi: «Se cambio idea entro venerdì, mi restituite l'intera caparra senza penali?». Un'opzione «senza impegno» non deve fermare il tuo confronto: continua a guardare le alternative finché non hai deciso davvero.

TECNICA 215

Il prezzo dell'attesa

COS'È

Far vedere quanto costa non decidere. Ogni mese di attesa ha un prezzo: bollette più alte, un problema che peggiora, un'occasione che passa. Nel 1988 gli psicologi Marti Gonzales, Elliot Aronson e Mark Costanzo videro che i tecnici energetici in California convincevano molte più famiglie a isolare la casa quando mostravano quanti soldi stavano perdendo ogni mese dagli spifferi, invece di quanto avrebbero risparmiato. Per questo «quanto perdi aspettando» muove più di «quanto risparmi comprando».

COME SI USA

Fai i conti insieme al cliente, con i suoi numeri: quanto spende oggi, quanto spenderebbe dopo, quanto perde ogni mese che passa. Usa cifre vere e prudenti, mai gonfiate. Poi lascia decidere: l'urgenza la fanno i conti, non la tua insistenza.

ESEMPIO

Un serramentista di Udine, invece di parlare di sconti, chiede al cliente le bollette del riscaldamento degli ultimi due inverni. Con la calcolatrice sul tavolo della cucina, stimano insieme quanto calore esce dagli infissi vecchi. Il cliente vede che un altro inverno di attesa gli costa più dell'anticipo. Firma a ottobre.

COME DIFENDERSI

Rifai i conti con numeri tuoi, non con quelli del venditore: «Mi lascia il prospetto? Voglio rifare i calcoli a casa sulle mie bollette». Nel conto metti anche il costo di una scelta sbagliata, non solo quello dell'attesa.

TECNICA 216

La legge di Parkinson

COS'È

Il lavoro si allunga fino a occupare tutto il tempo che gli si concede. Lo scrisse lo storico britannico Cyril Northcote Parkinson nel 1955, in un articolo ironico sull'Economist. Una richiesta senza scadenza finisce in fondo alla lista; la stessa richiesta con una data precisa e un motivo viene fatta.

COME SI USA

Ogni volta che chiedi qualcosa, aggiungi una data e una ragione: «Mi servono i dati entro giovedì alle 12, perché venerdì li porto al cliente». Meglio una scadenza vicina e ragionevole che una lontana. Per i progetti lunghi, spezzali in tappe, ognuna con il suo giorno. E vale anche per te: datti scadenze piccole e vicine.

ESEMPIO

La presidente di una squadra di pallavolo di Genova aspetta da mesi i preventivi per le divise nuove. Smette di scrivere «appena possibile» e manda a tre fornitori la stessa mail: «Il consiglio direttivo si riunisce il 14 novembre. Valuteremo solo le offerte arrivate entro il 7». Il 7 ha tutte e tre le buste sulla scrivania.

COME DIFENDERSI

Quando ricevi scadenze strette su cose che non sembrano urgenti, chiedi il motivo della data. Se il motivo non c'è, proponi tu una data realistica: «Per giovedì non riesco a farlo bene: te lo consegno martedì mattina».

TECNICA 217

DA RICONOSCERE

Ho solo cinque minuti

COS'È

Dichiarare all'inizio di una conversazione di avere pochissimo tempo, perché l'altra persona diventi rapida, semplifichi e non faccia domande. Nessuno vuole far perdere tempo a chi sembra importante e impegnato: così ci si autocensura, si riducono i problemi complessi a una frase, si accetta in fretta. E il tempo scarso fa sembrare chi parla ancora più importante.

COME SI PRESENTA

Frasi d'apertura come «Ho una chiamata tra cinque minuti, dimmi velocemente» o «Ho il treno tra dieci minuti, ma volevo dirti al volo...». La fretta arriva proprio quando l'argomento è delicato. Spesso, poi, la conversazione dura venti minuti: la fretta serviva solo a togliere spazio alle tue obiezioni.

ESEMPIO

Chiedi un incontro alla responsabile del personale per parlare dell'aumento promesso. Ti riceve in piedi, accanto alla porta: «Ho cinque minuti, dimmi». Riassumi tutto in due frasi, la risposta è «ne riparliamo a fine anno», e la questione è chiusa prima di cominciare.

COME DIFENDERSI

Se l'argomento è importante, rimanda con calma: «Visto che hai poco tempo, preferisco parlarne bene. Troviamo mezz'ora domani?». Se non puoi rimandare, prepara una sintesi di tre punti e parla al tuo ritmo. E nota se i cinque minuti diventano venti: era una tattica.

TECNICA 218

DA RICONOSCERE

L'urgenza che non conta

COS'È

Presentare come urgente una cosa che non è importante, per portare via tempo ed energia a quello che conta davvero. Il cervello reagisce all'urgenza prima che all'importanza. Nel 2018 i ricercatori Meng Zhu, Yang Yang e Christopher Hsee hanno chiamato questo fenomeno «effetto della mera urgenza»: tendiamo a scegliere i compiti con una scadenza vicina anche quando valgono meno di quelli importanti.

COME SI PRESENTA

Email con «URGENTE» nell'oggetto per questioni banali, il collega che piomba alla scrivania, telefonate che non possono aspettare, notifiche rosse. Chi lo fa di proposito, o un capo che non sa gestire le priorità, tiene tutti occupati a spegnere piccoli incendi, e i progetti veri non avanzano mai.

ESEMPIO

Stai chiudendo il bilancio da mandare in banca entro le 17. Un collega arriva di corsa: «Urgente! Dobbiamo scegliere subito il colore della brochure di Natale». Ci perdi un'ora tra campioni e opinioni. Il bilancio parte alle 18, e in banca l'ufficio è già chiuso.

COME DIFENDERSI

Per ogni richiesta fatti due domande: è urgente? È importante? È la matrice che porta il nome del presidente americano Eisenhower. Poi fanne una all'altra persona: «Che cosa succede se lo facciamo oggi pomeriggio invece che adesso?». Spesso, niente. E proteggi ogni giorno un paio d'ore per le cose importanti, con le notifiche spente.

TECNICA 219 DA RICONOSCERE

L'offerta che esplode

COS'È

In una trattativa, un'offerta che vale solo per poche ore e poi «esplode»: sparisce. È diversa dalla scadenza del negozio, perché arriva dentro un accordo serio (un lavoro, un affitto, una fornitura) e spesso si appoggia a un'alternativa dichiarata: «Ho un'altra proposta e devo rispondere entro un'ora». Lo scopo è impedirti di confrontare e di trattare.

COME SI PRESENTA

Arriva insieme a condizioni buone, così che il no faccia male. Il tempo concesso è troppo corto per una decisione di quel peso. C'è spesso un rivale che non si vede, e una frase come «non posso tenere ferma la cosa».

ESEMPIO

Un'azienda di Milano offre a Adele un posto ben pagato, ma vuole la risposta entro la mattina dopo. Adele ha un altro colloquio giovedì. Invece di dire sì o no su due piedi, spiega che vuole valutare bene il contratto e chiede quarantott'ore. L'azienda concede fino a venerdì.

COME DIFENDERSI

Non rispondere subito né sì né no, ma chiedi tempo con una data precisa: «Mi interessa molto e voglio darvi una risposta seria, non di fretta: posso farvi sapere venerdì mattina?». Un'offerta seria, quasi sempre, si allunga di qualche giorno. Se esplode davvero, chiediti che cosa ti dice su come funzionano le cose lì dentro, dopo la firma.

TECNICA 220

Le concessioni dell'ultimo minuto

COS'È

In una trattativa, la gran parte delle concessioni arriva vicino alla scadenza. Chi ha una scadenza stretta cede di più, perché ogni giorno che passa gioca contro i suoi obiettivi. Chi conosce la scadenza dell'altra parte, e tiene nascosta la propria, ha un vantaggio forte.

COME SI USA

Cerca di capire quando l'altra parte deve chiudere: fine mese per un venditore con gli obiettivi, fine anno per un'azienda, un trasloco già fissato per chi vende casa. Tieni per te la tua scadenza. Non fare le concessioni importanti all'inizio: tienile per gli ultimi giorni, quando per l'altra parte valgono di più.

ESEMPIO

Andrea deve comprare il forno nuovo per il suo panificio. Invece di trattare col fornitore a metà mese, passa dal rappresentante l'ultimo venerdì del trimestre, quando vanno chiusi i premi di vendita. In un'ora ottiene la consegna gratuita e uno sconto che due settimane prima gli avevano negato.

COME DIFENDERSI

Non dire la tua scadenza vera: alla domanda «quando le serve?» rispondi «non ho fretta, voglio la scelta giusta». Se hai una data stretta, comincia la trattativa molto prima, così il tempo non lavora contro di te.

TECNICA 221 DA RICONOSCERE

Il tunnel della scarsità

COS'È

Quando manca qualcosa, soldi o tempo, la mente si stringe su quel problema e vede male tutto il resto. L'economista Sendhil Mullainathan e lo psicologo Eldar Shafir lo descrivono nel libro *Scarcity* («Scarsità»), del 2013: chi vive la scarsità ragiona dentro un tunnel, e diventa più facile da spingere verso soluzioni veloci e costose.

COME SI PRESENTA

Chi vuole approfittarne arriva proprio quando sei nel tunnel: il finanziamento facile a fine mese, la soluzione «risolvi tutto subito» quando sei in ritardo, il prestito tra amici con la restituzione «quando puoi» che poi diventa un debito pesante. Il messaggio è sempre lo stesso: ti tolgo il problema di oggi, il conto arriva domani.

ESEMPIO

È gennaio, l'auto ha bisogno di gomme nuove e lo stipendio arriva tra dieci giorni. Dal gommista c'è un cartello: «Paghi in 10 rate, senza pensieri». Firmi il finanziamento senza leggere il tasso. A conti fatti, le gomme costano molto più del prezzo esposto.

COME DIFENDERSI

Riconosci i momenti in cui sei nel tunnel: pochi soldi, poco tempo, tanta fretta. In quei momenti non firmare niente che duri più del problema. Prima di accettare fai una sola domanda: «Quanto pago in tutto, alla fine?». E chiedi un parere a qualcuno che il tunnel non lo sta vivendo.

TECNICA 222 DA RICONOSCERE

Paura e poi sollievo

COS'È

Spaventare qualcuno e subito dopo togliere la paura. Nell'ondata di sollievo la mente resta per qualche istante in pilota automatico, e dice sì più facilmente alla richiesta che arriva subito dopo. Gli psicologi polacchi Dariusz Dolinski e Richard Nawrat lo hanno studiato nel 1998: gli automobilisti che trovavano sul parabrezza un foglietto simile a una multa, che poi si rivelava una pubblicità, accettavano più spesso di compilare un questionario.

COME SI PRESENTA

La sequenza è sempre la stessa: paura, sollievo, richiesta. Il poliziotto cattivo e quello buono negli interrogatori. Lo scherzo crudele seguito da un favore. La pubblicità che spaventa con un rischio per la salute e poi presenta il prodotto come la salvezza.

ESEMPIO

Un collega ti chiama: «Il capo è furioso per il tuo report!». Ti si gela il sangue. Dieci minuti dopo richiama: «Falso allarme: era per un altro. Ah, già che ci sei, mi copri il turno di sabato?». Dici sì prima ancora di pensarci.

COME DIFENDERSI

Riconosci la sequenza. Dopo uno spavento, anche se finisce bene, non decidere niente: «Dammi un momento, ne parliamo dopo». E fai attenzione a chi ti spaventa per poi «salvarti»: sta misurando quanto puoi cedere.

TECNICA 223

DA RICONOSCERE

Il falso panico

COS'È

Recitare agitazione, stress o panico per spingere gli altri a reagire invece di pensare. Il panico è contagioso: davanti a chi va in crisi, l'istinto è fare qualcosa subito, non analizzare. Chi lo usa a freddo ottiene decisioni affrettate, evita una domanda scomoda o diventa il centro dell'attenzione.

COME SI PRESENTA

Respiro affannato, voce alta, «Non c'è tempo! Dobbiamo decidere adesso!», oppure un crollo proprio quando arriva la domanda difficile. Il segnale più chiaro è il tempismo: le crisi arrivano, guarda caso, nei momenti più utili a chi le ha.

ESEMPIO

In riunione qualcuno chiede al responsabile di un progetto perché il budget sia finito a giugno. Il responsabile si alza agitato: «Non ce la facciamo più, siamo sommersi! Se non approviamo subito i fondi extra è un disastro!». La riunione approva i fondi, e nessuno torna più sulla domanda di partenza.

COME DIFENDERSI

Diventa l'ancora calma della stanza: voce bassa, ritmo lento. Fai domande semplici e concrete: «Qual è esattamente il problema? Qual è il prossimo passo?». Se il panico è sempre strategico, riconoscilo senza crudeltà: «Capisco che è un momento pesante. Prendiamoci cinque minuti e poi riprendiamo esattamente da dove eravamo».

TECNICA 224

Il lavoro lasciato a metà

COS'È

Quando un compito iniziato viene interrotto, dentro di noi resta una spinta a riprenderlo e portarlo a termine, anche senza nessuna ricompensa. Nel 1928 la psicologa Maria Ovsiankina, allieva di Kurt Lewin a Berlino, interruppe i partecipanti mentre svolgevano piccoli lavori manuali o rompicapi: lasciati poi liberi nella stanza, riprendevano spontaneamente il compito quasi otto volte su dieci. È un effetto più solido del più famoso effetto Zeigarnik, quello sulla memoria dei compiti interrotti, che ha avuto repliche deboli.

COME SI USA

Per aiutare qualcuno a concludere una pratica o un percorso, fagli fare subito il primo passo e rendi visibile ciò che resta: «Abbiamo già compilato tre punti su quattro, chiudiamo l'ultimo?». Una barra di avanzamento o una scheda già avviata funzionano meglio di un foglio bianco. Usala solo per passaggi che servono davvero all'altro: lasciare pratiche a metà come esca per forzare un acquisto brucia la fiducia.

ESEMPIO

In un patronato di Cremona molti utenti portavano i primi documenti per la pensione e poi sparivano per mesi. L'operatrice Daria inizia a consegnare una cartellina con quattro caselle, tre già timbrate in verde e una sola vuota: «Le manca solo questa». I rientri raddoppiano.

COME DIFENDERSI

Carrelli online, profili «completi all'80 per cento» e preventivi salvati a metà sfruttano proprio il fastidio dell'incompiuto. Quando senti il prurito di finire, fermati e dillo ad alta voce: «Aver fatto tre passi non mi obbliga a fare il quarto: chiudo la pagina e decido se mi serve davvero».

TECNICA 225 DA RICONOSCERE

L'accelerazione improvvisa

COS'È

In una relazione ancora giovane, spingere di colpo verso le tappe grandi: convivenza, matrimonio, figli, casa insieme. La fretta sembra amore e lusinga, ma serve a legare l'altra persona prima che abbia il tempo di vedere i segnali d'allarme. Con un mutuo o un figlio di mezzo, andarsene diventa molto più difficile.

COME SI PRESENTA

Frasi come «Perché aspettare?» o «Quando sai, sai», dopo poche settimane. Oppure, subito dopo una riconciliazione, la proposta di un impegno enorme per «dimostrare» di fare sul serio. Il segnale più forte è la reazione alla richiesta di rallentare: fastidio, broncio, vittimismo.

ESEMPIO

Carlotta frequenta da due mesi una persona conosciuta in palestra. Dopo un weekend al lago arriva la proposta: «Ho capito che sei tu. Cerchiamo casa insieme, subito». Carlotta chiede tempo. La risposta è un muso lungo e una frase: «Allora non ci tieni davvero».

COME DIFENDERSI

Fidati del disagio: se ti sembra troppo presto, lo è. Chiedi di rallentare con calma: «Stare bene insieme non significa dover correre: facciamo un passo alla volta». Poi guarda la reazione. Chi ti vuole bene rispetta i tuoi tempi; chi manipola risponde con pressione, broncio o vittimismo.

CAPITOLO 10

Autorità e prova sociale

Quando non sappiamo che cosa fare, guardiamo a chi ne sa di più e a quello che fanno gli altri. In questo capitolo impari a farti riconoscere come una voce credibile e a usare l'esempio degli altri con onestà, e a smascherare esperti finti, folle inventate e autorità usate come armi.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 226-250

226 Il diploma appeso
227 Il numero preciso
228 Fatti presentare da un altro
229 Visto su...
230 Spiega prima di vendere
231 Sconsiglia qualcosa
232 La sicurezza nella voce
233 Le storie dei clienti
234 Le recensioni non perfette
235 Il barattolo già pieno
236 Gli altri come te
237 Non dire che lo fanno in tanti
238 Il confronto con i vicini
239 Il carro del vincitore
240 Il primo che ti segue
241 Convinci prima chi è ascoltato
242 Porta un amico
243 Il bollino
244 Il falso esperto
245 La folla finta
246 L'ordine a nome del capo
247 Il finto incaricato
248 Il parere esterno come arma
249 Il piedistallo
250 L'ignoranza pluralistica

TECNICA 226

Il diploma appeso

COS'È

La competenza che non si vede, per chi deve decidere, non esiste. Le persone giudicano un professionista in pochi secondi, da quello che hanno davanti: attestati, anni di lavoro, casi seguiti. Mettere in vista le proprie credenziali, proprio nel posto in cui il cliente decide, offre alle persone una ragione concreta per fidarsi senza vantarsi a parole.

COME SI USA

Scegli tre prove della tua competenza (un titolo, gli anni di lavoro, un riconoscimento, il numero di lavori fatti) e mettile dove il cliente le vede prima di scegliere: alla parete dello studio, nella firma delle email, sulla prima pagina del preventivo. Fatti, niente aggettivi: «iscrizione all'albo dal 2009» vale più di «grande esperienza».

ESEMPIO

Una fisioterapista di Pescara nota che molti pazienti non fanno gli esercizi a casa. Appende nello studio i diplomi e gli attestati dei corsi di specializzazione, proprio di fronte al lettino. Nei mesi seguenti i pazienti seguono il programma con più costanza, e qualcuno comincia a chiedere consigli anche per i familiari.

COME DIFENDERSI

Un attestato dice che una persona ha studiato qualcosa, non che è brava in quello che serve a te. Guarda se le credenziali riguardano proprio il tuo problema, e chiedi risultati, non solo titoli: «Quanti casi come il mio ha seguito nell'ultimo anno?».

TECNICA 227

Il numero preciso

COS'È

Una cifra esatta sembra il risultato di un calcolo, e chi la dice sembra una persona che ha studiato la questione. «Costa 4.850 euro» suona più ponderato di «costa 5.000». Nel 2013 Malia Mason e i suoi colleghi della Columbia University lo videro nelle trattative: chi apriva con un'offerta precisa riceveva controproposte più vicine alla sua, perché l'altra parte pensava che dietro ci fosse una valutazione seria. Il numero tondo sembra una stima; quello preciso, una prova.

COME SI USA

Quando presenti un prezzo o un dato, usa la cifra vera che hai calcolato, senza arrotondarla per comodità: «Il lavoro richiede 37 ore», «il risparmio è di 212 euro l'anno». Tieni pronto il conto che c'è dietro, perché qualcuno lo chiederà. La precisione deve essere reale: un numero preciso inventato, se scoperto, ti toglie credibilità su tutto il resto.

ESEMPIO

Due fotografi preparano il preventivo per lo stesso matrimonio a Verona. Il primo scrive «circa 2.000 euro». Il secondo scrive «1.840 euro» e allega le voci una per una, dall'album alle stampe. Gli sposi trattano a lungo con il primo; dal secondo accettano quasi tutto, convinti che ogni euro abbia il suo motivo.

COME DIFENDERSI

Un numero preciso non è per forza un numero giusto. Chiedi da dove viene: «Mi fa vedere il conto voce per voce?». E confrontalo con altri preventivi: la precisione dice che qualcuno ha fatto un calcolo, non che lo ha fatto a tuo favore.

TECNICA 228

Fatti presentare da un altro

COS'È

Parlare bene di sé suona come vantarsi. Se a dirlo è un altro, suona come un fatto. Il ricercatore Steve Martin, insieme allo psicologo Robert Cialdini, lo ha visto in un'agenzia immobiliare del Regno Unito: quando la centralinista, passando la telefonata, ricordava gli anni di esperienza dell'agente («Le passo Valerio, che si occupa di vendite in zona da vent'anni»), gli appuntamenti e i contratti aumentavano. Nessuno badava al fatto che la presentazione la facesse una collega.

COME SI USA

Prima di parlare tu, fai parlare qualcun altro: un collega che ti presenta, l'organizzatore che legge due righe su di te, una mail di introduzione. Prepara tu quelle due righe: fatti concreti, anni, risultati. Poi entra in scena senza ripeterli.

ESEMPIO

A una cena di lavoro chiedi all'amico che ti ha invitato di presentarti così: «Ecco chi ha rimesso in piedi la logistica dell'azienda di mio cognato». Quando poi parli del tuo lavoro, ti ascoltano già come un esperto.

COME DIFENDERSI

Quando qualcuno ti viene presentato come un'autorità, separa la presentazione dalla persona. Scendi subito nel concreto: «Quali progetti simili al nostro ha seguito negli ultimi due anni?».

TECNICA 229

Visto su...

COS'È

Prendere in prestito l'autorità di nomi già noti: i giornali che hanno parlato di te, i clienti importanti, i premi ricevuti. Chi guarda trasferisce su di te un pezzo della fiducia che ha in quei nomi, senza bisogno di verificare tutto il resto.

COME SI USA

Raccogli solo citazioni vere: l'articolo del quotidiano locale, l'intervista alla radio, l'azienda conosciuta tra i clienti, sempre con il suo permesso. Mettile in una riga sobria, «Hanno parlato di noi:», vicino al punto in cui la persona decide. Pochi nomi giusti valgono più di tanti nomi sconosciuti.

ESEMPIO

Un piccolo birrificio di Rieti viene citato in un articolo di un quotidiano nazionale sulle birre artigianali. Incornicia la pagina accanto alla cassa e aggiunge «Segnalato su...» sul sito e nella presentazione per i locali. Le enoteche che prima non rispondevano alle mail cominciano a richiamare.

COME DIFENDERSI

Un logo non è una recensione. Cerca l'articolo: spesso è una citazione di due righe, o una pagina pubblicitaria pagata. Controlla che cosa dicono davvero quei nomi del prodotto e, se te lo citano a voce, chiedi: «Mi manda il link dell'articolo?».

TECNICA 230

Spiega prima di vendere

COS'È

Chi spiega diventa l'esperto. Quando insegni gratis qualcosa di utile, le persone ti associano alla soluzione del loro problema e, quando decidono di comprare, vengono da te. È la base di quello che oggi si chiama marketing dei contenuti: guide, video, articoli, serate informative.

COME SI USA

Individua le tre domande che i clienti ti fanno più spesso e rispondi bene, per iscritto o in un video breve. Dai consigli veri, anche quelli che la persona può applicare senza di te. Firma tutto con nome e contatto, e pubblica con costanza: una volta a settimana vale più di dieci volte in un mese e poi niente.

ESEMPIO

Un geometra di Treviso pubblica ogni settimana un video di due minuti sui bonus per la casa, spiegati in parole semplici. Dopo qualche mese, in paese lo chiamano «quello dei bonus», e i clienti arrivano in studio sapendo già di volere lui.

COME DIFENDERSI

Chi insegna tanto non è per forza la scelta migliore: è chi comunica meglio. Usa i contenuti gratuiti per imparare, poi confronta preventivi e risultati come faresti con chiunque altro.

TECNICA 231

Sconsiglia qualcosa

COS'È

Un esperto che consiglia contro il proprio interesse diventa credibile. Quando un venditore ti sconsiglia il prodotto più caro, smetti di vederlo come qualcuno che vuole venderti qualcosa e cominci a vederlo come qualcuno che ti aiuta. Da quel momento ascolti i suoi consigli in modo diverso.

COME SI USA

All'inizio della conversazione, sconsiglia sinceramente qualcosa: un'opzione più cara che al cliente non serve, un servizio che nel suo caso non vale la spesa. Fallo solo quando è vero, e spiega il perché in una frase. Poi, quando consigli qualcosa, la tua parola ha un peso nuovo.

ESEMPIO

In un'enoteca di Asti un cliente indica una bottiglia da sessanta euro per la cena della domenica. Il titolare scuote la testa: «Con l'arrosto di sua madre le consiglio questa da diciotto. Quella la tenga per un'occasione speciale». Il cliente compra la bottiglia da diciotto e altre cinque. Da quel giorno chiede sempre consiglio prima di scegliere.

COME DIFENDERSI

Un piccolo consiglio onesto all'inizio può preparare una richiesta grande dopo. Apprezza il gesto, ma valuta ogni proposta successiva come se fosse la prima: «Grazie del consiglio, su quest'altra cosa invece voglio pensarci qualche giorno».

TECNICA 232

La sicurezza nella voce

COS'È

Tendiamo a credere a chi parla con sicurezza, spesso più che a chi ha ragione. La fermezza di chi parla diventa, per chi ascolta, una prova di competenza. Funziona bene per chi sa davvero, ed è anche il motivo per cui tanti ciarlatani hanno successo.

COME SI USA

Quando sai una cosa, dilla senza riempitivi: niente «forse», «non so se», «magari sbaglio». Frasi brevi, voce ferma, pause al posto degli «ehm». E quando non sai, dillo con la stessa sicurezza: «Questo non lo so, lo verifico e le rispondo domani mattina». Ammettere un limite con calma rende più credibile tutto il resto.

ESEMPIO

Due colleghi presentano alla direzione lo stesso piano, con le stesse slide. Il primo comincia: «Non so se è l'idea giusta, ma...». La seconda comincia: «Propongo tre passi. Il primo è questo». La direzione si ricorda solo la seconda presentazione e la approva.

COME DIFENDERSI

Separa il tono dal contenuto. Davanti a chi parla con grande sicurezza, chiedi con calma: «Su quali dati si basa?». La sicurezza è un modo di parlare, non una prova.

TECNICA 233

Le storie dei clienti

COS'È

Usare le esperienze vere di chi ha già scelto un prodotto o un servizio, meglio se di persone simili a chi deve decidere. Unisce due leve forti: la prova sociale («altri come me l'hanno fatto e sono contenti») e il potere delle storie, perché ci immedesimiamo nel protagonista e immaginiamo di ottenere lo stesso risultato.

COME SI USA

Chiedi ai clienti soddisfatti una frase con il prima e il dopo: il problema che avevano, cosa hanno provato, cosa è cambiato. Usa nome, città e mestiere, con il loro permesso. Le storie più forti partono dal dubbio: «All'inizio non ci credevo...». Mettile vicino al punto in cui chi legge ha più esitazioni.

ESEMPIO

Un'impresa di pulizie di Modena toglie dal volantino «professionalità e serietà» e mette tre storie brevi: la signora Franca, il bar di via Emilia, lo studio dentistico del centro. Ognuna con il problema di partenza e una frase vera del cliente. Le nuove chiamate arrivano soprattutto da bar e studi.

COME DIFENDERSI

Le aziende mostrano solo le storie migliori. Cerca recensioni su siti indipendenti, controlla con una ricerca per immagini che le foto siano vere e chiedi al venditore: «Questo è il caso migliore o il risultato medio? Posso sentire uno di questi clienti?».

TECNICA 234

Le recensioni non perfette

COS'È

Un prodotto con tutte recensioni da cinque stelle convince meno di uno con qualche critica. La perfezione sembra finta. Qualche voto basso, con difetti piccoli e spiegati, rende credibili tutti gli altri, e permette a chi legge di capire se quel difetto conta davvero nel suo caso.

COME SI USA

Non cancellare le recensioni negative vere: rispondi a ognuna, con calma e con i fatti, spiegando cosa hai cambiato. Nella pagina di vendita puoi anche dichiarare tu un limite, accanto alle lodi: «Da sapere: la consegna richiede una settimana». Chi conosce il difetto prima non se ne lamenta dopo.

ESEMPIO

Un B&B di Matera riceve una recensione da due stelle: «Bellissimo, ma le scale sono ripide e non c'è ascensore». Il titolare ringrazia, e scrive la stessa frase in evidenza nella descrizione. Le prenotazioni non calano e le lamentele per le scale spariscono: arriva solo chi le scale le mette in conto.

COME DIFENDERSI

Leggi prima le recensioni medie e quelle basse: lì c'è il ritratto vero. Diffida delle pagine con soli voti massimi, scritti tutti nello stesso stile e negli stessi giorni.

TECNICA 235

Il barattolo già pieno

COS'È

Nessuno vuole essere il primo. Un barattolo delle mance vuoto resta vuoto; uno con qualche moneta dentro si riempie. Le persone guardano che cosa hanno fatto gli altri prima di loro, e un piccolo inizio visibile basta a far partire il comportamento.

COME SI USA

Quando chiedi qualcosa a un gruppo, rendi visibile chi l'ha già fatto: le prime firme sul foglio, le prime quote della colletta, i primi commenti sotto il post. Puoi partire tu, oppure chiedere a due o tre persone di fiducia di aderire per prime, davvero. Mai firme o numeri inventati.

ESEMPIO

In un ufficio di Cagliari si raccolgono soldi per il regalo di una collega che va in pensione. La prima busta gira vuota per due giorni e torna quasi vuota. La volta dopo, chi organizza mette subito dentro la propria quota, chiede a due colleghi di fare lo stesso, e solo allora fa girare la busta. In mezza giornata è piena.

COME DIFENDERSI

Quando vedi tante adesioni, chiediti se aderiresti anche con il foglio vuoto. Le prime firme possono essere state preparate: decidi sulla cosa, non sulla fila. «Prima di firmare voglio leggere bene la proposta».

TECNICA 236

Gli altri come te

COS'È

La prova sociale funziona molto di più quando il gruppo citato è vicino a chi ascolta: stesso luogo, stessa situazione. Nel 2008 Noah Goldstein, Robert Cialdini e Vladas Griskevicius provarono diversi cartelli in un albergo per convincere gli ospiti a riutilizzare gli asciugamani. Il cartello che citava gli ospiti che avevano dormito proprio in quella stanza funzionava meglio di quello sull'ambiente e di quello sugli ospiti in generale.

COME SI USA

Quando citi gli altri, scegli il gruppo più simile a chi ascolta. Non «tanti clienti», ma «molte famiglie del tuo quartiere», «i colleghi del tuo reparto», «chi ha comprato casa in questa zona». Più il gruppo è vicino, più il messaggio sembra parlare proprio a quella persona.

ESEMPIO

La biblioteca comunale di Lucca vuole più iscrizioni tra i ragazzi. Il manifesto sulla lettura non funziona. Il nuovo dice: «Tanti studenti del liceo qui accanto preparano già gli esami in sala studio». Nel giro di poche settimane le tessere nuove arrivano proprio da quel liceo.

COME DIFENDERSI

Quando ti dicono «gente come te lo fa», chiediti se è vero e se quel gruppo ha davvero i tuoi stessi bisogni. Vicino non vuol dire uguale: «So che qui l'hanno scelto in tanti, ma voglio vedere se va bene per il mio caso».

TECNICA 237

Non dire che lo fanno in tanti

COS'È

Se vuoi fermare un comportamento, non dire che lo fanno in tanti: lo fai sembrare normale. Funziona molto meglio dire che la maggioranza fa la cosa giusta. Robert Cialdini lo ha verificato nel parco della Foresta Pietrificata, in Arizona: un cartello che lamentava i tanti visitatori che portavano via frammenti di legno pietrificato faceva aumentare i furti invece di ridurli.

COME SI USA

Racconta la norma positiva: «Quasi tutti, in questo palazzo, fanno la differenziata», non «troppi buttano tutto insieme». Se il comportamento sbagliato è di pochi, fai vedere che sono pochi. Non chiudere mai un avviso con un elenco di quanti sbagliano.

ESEMPIO

Nel cortile di un condominio di Roma c'è un cartello: «Basta! Troppi lasciano i cartoni fuori dal bidone». I cartoni fuori aumentano. L'amministratore lo cambia: «Quasi tutti qui piegano i cartoni e li mettono nel bidone della carta. Grazie!». Dopo un mese il cortile è pulito.

COME DIFENDERSI

C'è anche la versione aggressiva: «Nessuna persona intelligente fa più così». Punta sulla paura del ridicolo. Chiediti: chi sono questi «tutti» e questo «nessuno»? Ci sono dati? Una scelta giusta resta giusta anche quando la fanno in pochi.

TECNICA 238

Il confronto con i vicini

COS'È

Dire a una persona come si comporta rispetto agli altri cambia il suo comportamento, ma in due direzioni. Nel 2007 lo psicologo Wesley Schultz e i suoi colleghi mostrarono alle famiglie di un quartiere della California i loro consumi di elettricità accanto alla media del vicinato. Chi consumava più della media scendeva, ma chi consumava meno risaliva verso la media. Quando accanto al dato si aggiungeva una faccina sorridente per chi consumava poco, la risalita spariva.

COME SI USA

Quando confronti qualcuno con la media, aggiungi sempre un giudizio chiaro: un complimento a chi sta sopra, un incoraggiamento a chi sta sotto. Il confronto senza giudizio spinge tutti verso il centro, anche chi stava già facendo meglio.

ESEMPIO

Una responsabile commerciale di Bergamo manda ogni mese al gruppo la tabella delle vendite. Dopo qualche mese nota che i migliori rallentano. Aggiunge due righe personali per chi supera la media: «Mese ottimo, il tuo modo di seguire i clienti è il riferimento del gruppo». Il mese dopo i migliori tornano a spingere.

COME DIFENDERSI

Quando ti confrontano con la media, ricorda che la media non è un obiettivo: è solo il centro del gruppo. Il tuo traguardo lo decidi tu: «La media del gruppo è utile, ma preferisco misurarmi sugli obiettivi che abbiamo fissato per il mio lavoro».

TECNICA 239

Il carro del vincitore

COS'È

Sottolineare che un'idea, un prodotto o un candidato sta crescendo, per spingere chi è in dubbio a salire a bordo. Non dice solo «molti lo fanno», ma «sempre più persone lo stanno facendo». Scattano insieme la voglia di conformarsi, la paura di restare indietro e il piacere di stare dalla parte di chi vince.

COME SI USA

Mostra la direzione, non solo il numero: il prima e l'adesso. «Il corso di marzo si è riempito in un mese, quello di aprile in due settimane». Usa dati veri e recenti, aggiornati spesso, e falli vedere dove le persone passano ogni giorno.

ESEMPIO

Un comitato di quartiere di Firenze raccoglie firme per una pista ciclabile. Invece di scrivere solo il totale, aggiorna ogni lunedì un cartellone nel bar della piazza: «Settimana scorsa 120 firme, oggi 310». In un mese firmano anche i commercianti che all'inizio dicevano di no.

COME DIFENDERSI

La popolarità non dice niente sulla qualità: il numero di persone che ci credono non rende vera un'idea. Diffida dei numeri che crescono troppo in fretta, perché follower e sondaggi si possono comprare, e chiediti: «Lo vorrei anche se non lo volesse nessuno?».

TECNICA 240

Il primo che ti segue

COS'È

Un'idea nuova non diventa un movimento grazie a chi la lancia, ma grazie al primo che la segue. In un celebre intervento del 2010, l'imprenditore americano Derek Sivers mostrò il video di un ragazzo che balla da solo su un prato, a un festival. Sembra strano, finché non arriva il primo a ballare con lui. Poi arriva il secondo, e in pochi minuti balla una folla. Il primo seguace trasforma uno strano in un leader.

COME SI USA

Quando lanci un'iniziativa, non cercare subito tutti: cerca una persona che parta con te, e trattala da pari, in pubblico. Rendi facile seguirvi: deve essere chiaro cosa fare e quando. Il secondo e il terzo non seguono te: seguono il primo che ti ha seguito.

ESEMPIO

Un'insegnante di Brescia propone in sala professori un gruppo di lettura il venerdì dopo le lezioni. Nessuno risponde. Alla riunione successiva un collega dice ad alta voce che l'idea gli piace, si segna per primo sul foglio, e l'insegnante gli chiede subito di scegliere insieme il primo libro. A fine mese il gruppo ha nove persone.

COME DIFENDERSI

Quando vedi un gruppo che si forma, guarda chi l'ha cominciato e perché: il primo seguace può essere stato preparato. Unisciti se l'idea ti convince, non perché ormai si muovono in tanti.

TECNICA 241

Convinci prima chi è ascoltato

COS'È

In ogni gruppo ci sono persone a cui gli altri chiedono consiglio. Nel 1955 i sociologi Elihu Katz e Paul Lazarsfeld descrissero il «flusso a due fasi» della comunicazione: le idee non arrivano a tutti direttamente, ma passano prima da questi «leader d'opinione», che poi le portano agli altri. Convincere loro vale più che parlare a tutti.

COME SI USA

Prima di presentare un'idea a un gruppo, chiediti chi è la persona che gli altri ascoltano davvero: non sempre è chi comanda. Parlale prima, in privato, ascolta i suoi dubbi e migliora la proposta con le sue idee. Quando la presenterai a tutti, avrai già accanto la voce che conta.

ESEMPIO

In un condominio di Padova vuoi proporre i pannelli solari sul tetto. In assemblea tutti guardano il signor Barbieri, ingegnere in pensione del terzo piano. Lo inviti per un caffè, gli porti i preventivi e gli chiedi un parere sincero. In assemblea è il signor Barbieri a dire: «Li ho visti, sono seri». La proposta passa.

COME DIFENDERSI

Quando tutti seguono il parere di una sola persona, chiediti se quella persona ha avuto informazioni che tu non hai, o un interesse. Chiedi di vedere gli stessi documenti e fatti un'idea tua: «Il suo parere conta, ma prima di decidere voglio leggere anch'io le carte».

TECNICA 242

Porta un amico

COS'È

Il consiglio di un amico vale più di qualunque pubblicità: conosciamo la persona, crediamo che non ci guadagni niente e ci fidiamo dei suoi gusti. I programmi «porta un amico» trasformano i clienti contenti in testimoni, e la fiducia passa da una persona all'altra.

COME SI USA

Chiedi il passaparola nel momento in cui il cliente è più soddisfatto, subito dopo un risultato, non a caso. Rendilo facile, con un messaggio pronto da inoltrare o un buono da regalare. E premia entrambi, chi invita e chi arriva: così il consiglio sembra un regalo, non una vendita.

ESEMPIO

Una scuola di inglese di Ancona, alla fine del primo trimestre, consegna a ogni studente due buoni: «Una lezione di prova gratis per chi vuoi tu. Se si iscrive, un mese scontato per tutti e due». A gennaio gran parte delle nuove iscrizioni arriva con un buono in mano.

COME DIFENDERSI

Quando un amico ti consiglia qualcosa con molto entusiasmo, non vuol dire che stia mentendo, ma il suo parere va pesato se c'è un vantaggio. Chiediglielo col sorriso: «Me lo consigli perché ti trovi bene o per il buono sconto?».

TECNICA 243

Il bollino

COS'È

Un sigillo, un premio, una certificazione stampata sulla confezione: «Premiato dai consumatori», «Qualità certificata», «Testato dermatologicamente». Il bollino prende in prestito l'autorità di un ente o di una giuria e la trasferisce sul prodotto in un colpo d'occhio. Funziona perché davanti allo scaffale nessuno ha tempo di controllare: basta il segno che qualcuno ha già controllato. Ma i bollini non valgono tutti uguale. Alcuni sono certificazioni vere, con regole e verifiche; altri sono premi commerciali a cui si partecipa pagando, o diciture che non garantiscono quasi niente.

COME SI USA

Se il tuo prodotto ha un riconoscimento vero, mettilo dove si decide: sulla confezione, accanto al prezzo, nella prima riga del preventivo. Spiega in poche parole chi lo assegna e che cosa misura: «Certificato da un laboratorio esterno dopo tre controlli». Un bollino vago o comprato, se qualcuno se ne accorge, getta un dubbio anche su tutto il resto.

ESEMPIO

Al supermercato Lucia deve scegliere tra due detersivi allo stesso prezzo. Uno ha un bollino rosso: «Premiato dai consumatori». Lo mette nel carrello senza pensarci. A casa legge le righe piccole: il premio è un concorso a cui le aziende si iscrivono pagando, e il voto è un sondaggio online.

COME DIFENDERSI

Davanti a un bollino chiediti tre cose: chi lo rilascia, che cosa ha misurato, chi ha pagato. Se sei davanti allo scaffale e sulla confezione non c'è scritto, controlla online prima di comprare; se invece te lo vanta un venditore, chiedi: «Chi assegna questo marchio, e dopo quali controlli?». Un sigillo serio si può sempre verificare.

TECNICA 244 DA RICONOSCERE

Il falso esperto

COS'È

Presentarsi come esperto senza esserlo: titoli altisonanti ma vuoti, tanti follower, lusso in vetrina e soprattutto gergo. A volte la tecnica nasce a metà discussione: chi è in difficoltà sposta il discorso in un campo vicino e lo riempie di parole tecniche, perché nessuno vuole fare la figura di chi non capisce. Non vince perché ha ragione, ma perché parla una lingua che gli altri non osano sfidare.

COME SI PRESENTA

Termini difficili usati a sproposito, nessun dato e nessun esempio concreto, sicurezza assoluta, fastidio per le domande. Il «guru» che mostra auto e ville invece dei risultati dei clienti. Il collega che, quando si parla di orari, dice: «Da un punto di vista neurochimico la questione è molto più complessa».

ESEMPIO

In una riunione di un negozio di arredamento si discute della nuova campagna. Un consulente boccia l'idea della commessa: «Ignora i principi della psicometria comportamentale e dei modelli predittivi». Nessuno ribatte. Poi la titolare chiede: «Me lo spiega con un esempio, come lo direbbe a mia madre?». Il consulente non ci riesce.

COME DIFENDERSI

Chiedi di semplificare: un vero esperto lo sa fare, uno finto no. Chiedi un esempio concreto e isola la parola chiave: «Che cosa intendi esattamente?». Verifica credenziali e risultati, non i follower. E ammetti senza vergogna quello che non sai, poi riporta la discussione sul terreno che conosci.

TECNICA 245 DA RICONOSCERE

La folla finta

COS'È

Fabbricare una prova sociale che non esiste: recensioni comprate, follower e «mi piace» falsi, commenti scritti dallo staff, applausi organizzati. Ha un nome antico, la claque: nei teatri dell'Ottocento si pagavano spettatori per applaudire al momento giusto. Quando finge un movimento spontaneo di cittadini, oggi si chiama anche astroturfing, da AstroTurf, un marchio di prato finto: sembra nato dal basso, ed è pagato dall'alto.

COME SI PRESENTA

Tante recensioni positive arrivate negli stessi giorni, con frasi simili e profili senza storia. Pagine con migliaia di seguaci e pochissimi commenti veri. In un'assemblea, sempre le stesse tre persone che applaudono ogni intervento di una parte e rumoreggiano a ogni intervento dell'altra.

ESEMPIO

Un nuovo ristorante di sushi a Catania, in un mese, è tra i più votati della città. Paola ci va per il suo compleanno: cucina mediocre, sala vuota di sabato sera. A casa riguarda le recensioni: quasi tutte da cinque stelle, scritte nelle stesse due settimane, da profili con una sola recensione.

COME DIFENDERSI

Leggi date, profili e stile delle recensioni, non solo il voto. Guarda i commenti, non il numero di follower. E in riunione chiediti se l'applauso viene da tutta la sala o sempre dagli stessi posti.

TECNICA 246 DA RICONOSCERE

L'ordine a nome del capo

COS'È

Usare il nome di un'autorità assente per far eseguire un ordine che, detto da uno sconosciuto, nessuno eseguirebbe. Nel 1966 lo psichiatra americano Charles Hofling fece telefonare alle infermiere di un ospedale da un finto medico, che chiedeva di dare a un paziente un farmaco in una dose oltre il limite scritto sulla confezione. La gran parte si preparò a farlo, prima di essere fermata. La stessa leva oggi è dietro la «truffa del CEO», cioè del falso amministratore delegato, nelle aziende.

COME SI PRESENTA

Arriva per telefono o per email, a nome di un dirigente che in quel momento non si può raggiungere. C'è sempre urgenza, e quasi sempre segretezza: «Il direttore è in volo, serve il bonifico entro un'ora, non ne parli con nessuno: è un'operazione riservata».

ESEMPIO

Una mattina d'agosto Orietta, dell'amministrazione di un'azienda di Vicenza, riceve un'email che sembra dell'amministratore delegato, in viaggio: serve subito un bonifico a un fornitore estero. Orietta nota che nell'indirizzo c'è una lettera diversa. Chiama l'amministratore al numero che ha in rubrica: non ne sa niente.

COME DIFENDERSI

Per ogni ordine insolito, verifica su un canale diverso da quello da cui è arrivato: telefona al numero che hai già, non a quello scritto nel messaggio. In azienda fissate una regola scritta: nessun pagamento urgente senza due conferme. Urgenza e segreto, insieme, sono il segnale d'allarme: «Procedo appena ho la conferma del direttore al telefono: è la procedura».

TECNICA 247 DA RICONOSCERE

Il finto incaricato

COS'È

Presentarsi a nome di un'istituzione o di una figura di cui ci si fida (carabinieri, Comune, azienda del gas, l'avvocato di un parente) per ottenere soldi, gioielli o l'accesso a casa. È la truffa che colpisce soprattutto le persone anziane: unisce l'autorità della divisa o del titolo alla paura e alla fretta.

COME SI PRESENTA

Una telefonata o una visita senza preavviso. Una notizia che spaventa: un parente coinvolto in un incidente, una fuga di gas, un controllo urgente. Una richiesta di contanti, gioielli o di entrare subito in casa. E l'invito a non chiamare nessuno, «per non perdere tempo».

ESEMPIO

Gino, ottant'anni, riceve una telefonata: «Sono il maresciallo Russo. Suo nipote ha causato un incidente, serve subito una cauzione, passa un collega a ritirarla». Gino va verso la cassaforte. Poi si ricorda del consiglio della figlia, riattacca e chiama il nipote: è al lavoro e sta benissimo.

COME DIFENDERSI

Nessuna forza dell'ordine chiede soldi per telefono o manda qualcuno a ritirare contanti o gioielli. Riattacca, e richiama tu il parente o il 112. Non aprire a chi non hai chiamato. E parlane con genitori e nonni prima che succeda: chi conosce lo schema lo riconosce al primo minuto.

TECNICA 248 DA RICONOSCERE

Il parere esterno come arma

COS'È

In una discussione tra due persone, citare un'autorità esterna (un terapeuta, un medico, «uno studio», un libro) per chiudere la bocca all'altra. Spesso il parere è riportato fuori contesto, o si basa soltanto sulla versione di chi lo cita. L'autorità presa in prestito trasforma un confronto tra pari in una lezione dall'alto.

COME SI PRESENTA

Frasi come «Ne ho parlato con il mio terapeuta, e anche secondo lui hai un problema di rabbia» oppure «Ho letto uno studio che dice che con i bambini sbagli tutto». La fonte non si può controllare, e la frase arriva proprio quando la discussione si fa difficile. Dopo, sembra che tu stia discutendo con la scienza, non con una persona.

ESEMPIO

Durante una lite sull'educazione del figlio, il discorso viene chiuso così: «La pediatra di mia sorella dice che in questo modo lo vizi. Quindi ho ragione io». La pediatra non ha mai visto né il bambino né te.

COME DIFENDERSI

Ricorda che quell'esperto ha sentito una sola versione: «Il tuo terapeuta conosce il tuo racconto, non me». Chiedi la fonte: «Mi mandi lo studio? Lo leggo volentieri». Riporta la discussione tra voi due: «Gli altri per un momento non contano: tu che cosa pensi, e come ti senti?». E dai valore alla tua esperienza: tuo figlio lo conosci ogni giorno.

TECNICA 249 DA RICONOSCERE

Il piedistallo

COS'È

Mettere una persona su un piedistallo, lodarla e farla sembrare speciale, non per amore o per stima ma per controllarla. In una relazione è l'idealizzazione dei primi tempi: «Non ho mai incontrato nessuno come te». Al lavoro è il «pupillo» promosso e mostrato a tutti, mentre chi lo ha scelto conserva un suo errore come arma. La caduta, che prima o poi arriva, è il vero strumento: chi sta sul piedistallo vive nella paura di deludere.

COME SI PRESENTA

Lodi enormi e premature, che non si basano su una conoscenza vera. Una persona che diventa la tua unica fonte di approvazione. La sensazione di camminare sulle uova per non rompere l'incanto. Poi, all'improvviso, la svalutazione, spesso davanti ad altri.

ESEMPIO

Davide entra in un'agenzia di Roma, e il direttore lo presenta a tutti come «il futuro di questa azienda». Lo porta alle riunioni importanti, lo loda in pubblico. Un giorno Davide rifiuta un weekend di lavoro non pagato. Il direttore, davanti al gruppo, tira fuori un errore di un anno prima: «Pensavo fossi diverso».

COME DIFENDERSI

Diffida delle lodi troppo grandi e troppo presto: la stima vera cresce con il tempo. Ripetiti che sei una persona normale, con pregi e difetti. Mostra un piccolo disaccordo e osserva la reazione. Se arriva il ricatto sul passato, non entrarci: «Quell'errore l'abbiamo chiuso a suo tempo, restiamo su oggi». E non legare mai il tuo valore all'approvazione di una persona sola.

TECNICA 250

L'ignoranza pluralistica

COS'È

In un gruppo, ognuno tace pensando di essere l'unico a dissentire o a non aver capito, e così tutti insieme approvano quello che in privato quasi nessuno vuole. Il silenzio di ciascuno diventa, agli occhi degli altri, la prova che va tutto bene. Nel 1993 Deborah Prentice e Dale Miller, sul *Journal of Personality and Social Psychology*, lo dimostrarono all'Università di Princeton: quasi tutti gli studenti erano a disagio per gli eccessi con l'alcol nel campus, ma ciascuno credeva che i compagni fossero d'accordo e si adeguava.

COME SI USA

Se guidi un gruppo e vedi facce spente che annuiscono, rompi tu lo specchio prima del voto. Fai scrivere i dubbi in forma anonima su un biglietto, oppure dai voce per primo alla riserva che nessuno osa dire: «Prima di approvare, diciamoci un rischio vero di questa scelta». Quando una sola persona scopre che il dubbio è condiviso, l'incantesimo si spezza per tutti. Il limite etico è non fingere mai un consenso che nasce solo dall'imbarazzo.

ESEMPIO

In una cooperativa agricola di Grosseto il presidente propone un nuovo turno notturno. Nessuno fiata. Allora l'agronomo Valerio chiede un voto segreto su foglietti piegati: sedici soci su diciotto votano contro, sorpresi di non essere soli.

COME DIFENDERSI

Chi vuole far passare una forzatura conta sul fatto che nessuno voglia sembrare l'unico contrario. Fai tu la prima domanda ad alta voce, senza attaccare: «Forse non sono l'unica persona a chiederselo: possiamo sentire un parere a testa prima di darlo per approvato?».

CAPITOLO 11

Simpatia, reciprocità e impegno

Ci fidiamo di chi ci piace, ricambiamo chi ci dà qualcosa, manteniamo quello che abbiamo promesso. Sono le tre regole che tengono insieme la vita sociale, e proprio per questo sono le leve più usate della persuasione. In questo capitolo impari a usarle con rispetto e a riconoscerle quando qualcuno le usa contro di te.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 251-275

251 L'effetto simpatia
252 Il grazie che moltiplica l'aiuto
253 Chiedi un favore a chi vuoi conquistare
254 Prima chiedi come sta
255 La tecnica del perché
256 Ma decidi tu
257 Anche un euro aiuta
258 Il piccolo dono inatteso
259 Il biglietto scritto a mano
260 Mostra la fatica che hai fatto
261 Rispondi al grazie nel modo giusto
262 Il piede nella porta
263 Il piede nella mente
264 Il sì impostato
265 Il coinvolgimento attivo
266 Chiedi quando e dove
267 Fallo scrivere a chi si impegna
268 La tessera già iniziata
269 La porta in faccia
270 Non è tutto qui
271 Il colpo basso
272 Il poliziotto buono e il poliziotto cattivo
273 Il gratta e vinci sociale
274 Il rituale di iniziazione
275 Il «noi» che nasce dal niente

TECNICA 251

L'effetto simpatia

COS'È

Diciamo sì più facilmente alle persone che ci piacciono. La simpatia è una scorciatoia: invece di valutare la richiesta, valutiamo chi la fa. E ci piace chi ci somiglia, chi ci fa un complimento sincero, chi lavora con noi verso lo stesso obiettivo, chi associamo a cose che amiamo. Per questo dire no a un amico costa molto più che dirlo a uno sconosciuto.

COME SI USA

Prima di chiedere, costruisci il legame. Cerca un punto in comune vero: la stessa città, i figli nella stessa scuola, la stessa squadra. Fai un complimento preciso, su una cosa che l'altra persona ha scelto o fatto, non su una dote generica. Se puoi, mettiti dalla sua parte su un problema concreto: «Vediamo insieme come risolverlo». La richiesta arriva solo dopo, e arriva da un alleato.

ESEMPIO

Il robot da cucina non lo presenta un venditore: lo presenta Lucia, a casa sua, a cinque amiche, con il caffè e la torta. Nessuna è venuta per comprare. Ma a fine serata dire no al prodotto sembra dire no a Lucia, e quasi tutte firmano l'ordine.

COME DIFENDERSI

Quando una persona ti piace molto e ti chiede qualcosa, separa le due cose: «Direi sì anche se me lo chiedesse uno sconosciuto?». Valuta il prodotto o il favore per quello che è. Puoi voler bene a qualcuno e dire no alla sua proposta: «L'amicizia tra noi non si discute, ma questo prodotto non fa per me».

TECNICA 252

Il grazie che moltiplica l'aiuto

COS'È

Un grazie detto bene non chiude un favore: ne apre un altro. Nel 2010 lo psicologo Adam Grant chiese ad alcuni studenti di aiutare uno sconosciuto a correggere una lettera di presentazione. Chi riceveva in cambio un ringraziamento sincero accettava molto più spesso di aiutare ancora, perfino una persona diversa. Il motivo: il grazie fa sentire utili e apprezzati, e chi si sente utile vuole continuare a esserlo.

COME SI USA

Ringrazia in modo specifico, dicendo che cosa ha cambiato quell'aiuto: non «grazie mille», ma «grazie, con la tua tabella ho chiuso il preventivo in mezz'ora». Fallo presto e, se puoi, davanti ad altri. Un grazie scritto, anche due righe in chat, vale più di uno detto di corsa in corridoio.

ESEMPIO

Il vicino del secondo piano ritira un tuo pacco mentre sei al lavoro. La sera gli lasci un biglietto: «Grazie, dentro c'erano le medicine di mia madre, mi ha salvato la settimana». Il mese dopo è lui a offrirsi: «Se aspetta altri pacchi, li prendo io».

COME DIFENDERSI

È una tecnica sana, ma il grazie può anche servire a caricarti di favori. Se i ringraziamenti arrivano sempre insieme a una nuova richiesta, goditi il grazie e valuta la richiesta per conto suo: «Mi fa piacere che ti sia servito, ma questa volta non riesco».

TECNICA 253

Chiedi un favore a chi vuoi conquistare

COS'È

Sembra strano, ma per piacere a qualcuno funziona meglio chiedere un favore che farlo. Si chiama effetto Benjamin Franklin: Franklin raccontava di essersi conquistato un avversario politico chiedendogli in prestito un libro raro. Chi ci fa un favore deve spiegarsi perché l'ha fatto, e la risposta più comoda è: «Perché questa persona mi piace». Nel 1969 gli psicologi Jecker e Landy lo misurarono in laboratorio: chi aveva restituito una vincita su richiesta del ricercatore, poi lo trovava più simpatico.

COME SI USA

Scegli un favore piccolo, facile da fare e che valorizzi l'altra persona: un consiglio, un libro, un parere sulla sua specialità. «Tu che te ne intendi, quale sceglieresti?». Poi ringrazia e racconta com'è andata seguendo il suo consiglio. Non trasformarlo in una catena di richieste: un favore basta.

ESEMPIO

In ufficio arriva un nuovo responsabile, freddo con tutti. Michela gli chiede il titolo del libro sulla gestione dei progetti che tiene sulla scrivania, e se può prestarglielo per il weekend. Lunedì glielo restituisce con due domande sul terzo capitolo. Da quel giorno il responsabile la saluta per nome e le chiede un parere nelle riunioni.

COME DIFENDERSI

Se noti che una persona ti sta simpatica solo perché l'hai aiutata, fermati: hai fatto un favore, non firmato un'alleanza. Valutala per come si comporta, non per quello che hai fatto tu. E se torna subito a chiedere: «L'altra volta ti ho dato una mano volentieri, ma su questo non posso».

TECNICA 254

Prima chiedi come sta

COS'È

Chi ha appena detto ad alta voce come sta, e si è sentito rispondere con un «Mi fa piacere», è più disposto a dire sì. Nel 1990 lo psicologo americano Daniel Howard lo verificò con delle telefonate per una raccolta fondi contro la fame: quando chi chiamava cominciava con «Come sta stasera?» e aspettava la risposta, le persone accettavano più spesso la richiesta. Giocando sul piede nella porta, la chiamò «piede nella bocca»: una piccola conversazione crea un piccolo rapporto, con le sue regole.

COME SI USA

Prima di chiedere, fai una domanda vera su come sta l'altra persona e ascolta davvero la risposta. Rispondi a quello che senti: «Bene, mi fa piacere», oppure «Giornata pesante? Allora sarò breve». Solo dopo arriva la richiesta. Se l'altro risponde che va male e tu tiri dritto, hai solo dimostrato di non ascoltare.

ESEMPIO

La segretaria della polisportiva deve trovare genitori che accompagnino la squadra alla trasferta di domenica. Invece di scrivere nella chat, telefona a tre famiglie e comincia con: «Come va il ginocchio di Tommaso?». Dopo due minuti di chiacchiere chiede del passaggio in auto. Due famiglie su tre dicono sì.

COME DIFENDERSI

Il «come sta?» al telefono, da chi non conosci, è spesso il primo gradino di una vendita. Rispondi con educazione, poi chiedi subito: «Mi dica pure il motivo della chiamata». Così la richiesta arriva senza la piccola confidenza che la rendeva più difficile da rifiutare.

TECNICA 255

La tecnica del perché

COS'È

Una richiesta accompagnata da una ragione viene accettata molto più spesso, anche quando la ragione è debole. Nel 1978 la psicologa Ellen Langer, ad Harvard, chiese a persone in coda alla fotocopiatrice di passare avanti in tre modi: senza motivo, con un motivo vero («perché ho fretta») e con un motivo vuoto («perché devo fare delle copie»). Per le richieste piccole, il motivo vuoto funzionava quasi come quello vero: per cinque pagine i sì erano il 60 per cento senza motivo, il 94 con il motivo vero, il 93 con quello vuoto. Davanti a un «perché» il cervello va in automatico: sente una ragione e smette di pesarla.

COME SI USA

Ogni volta che chiedi qualcosa, aggiungi il perché. Meglio una ragione vera e concreta, detta in poche parole: «Puoi mandarmi i dati entro le tre, perché alle quattro li presento al direttore?». Attenzione: con le richieste grandi la gente torna ad ascoltare davvero, e lì la ragione deve reggere.

ESEMPIO

In farmacia c'è coda. Una signora chiede: «Posso passare un attimo? Devo solo ritirare una ricetta, perché ho la macchina in doppia fila». Due persone la fanno passare senza discutere. Senza quel «perché», la stessa richiesta avrebbe raccolto sguardi storti.

COME DIFENDERSI

Quando senti un «perché», ascolta quello che viene dopo e chiediti: «Questa ragione basta davvero a giustificare la richiesta?». Spesso la risposta è no, e puoi dirlo con calma: «Capisco, ma ho fretta anch'io».

TECNICA 256

Ma decidi tu

COS'È

Ricordare all'altra persona che può rifiutare la rende più disponibile ad accettare. Nel 2000 due psicologi francesi, Nicolas Guéguen e Alexandre Pascual, fermavano i passanti per chiedere qualche moneta per l'autobus: chi aggiungeva una frase che ricordava la libertà di dire no otteneva molti più sì. Funziona perché toglie la sensazione di essere spinti: quando nessuno ci obbliga, smettiamo di difenderci e ascoltiamo la richiesta nel merito.

COME SI USA

Fai la tua richiesta in modo chiaro, poi restituisci la scelta con una frase breve e sincera: «Ma decidi tu», «Se non ti va, nessun problema», «La scelta è tua». Dilla davvero, non come formula: se poi insisti dopo un no, la frase perde ogni valore e la volta dopo nessuno ti crederà.

ESEMPIO

Un sarto di Cremona fa provare un abito da cerimonia a uno sposo indeciso. Invece di incalzare, chiude così: «Secondo me questo taglio le sta benissimo, ma decida con calma. Se non la convince, proviamo un altro tessuto». Lo sposo, sollevato, prenota la seconda prova per il sabato successivo.

COME DIFENDERSI

È una tecnica rispettosa, ma resta una tecnica: serve a farti dire sì. Prendila alla lettera. Se la scelta è tua, usala davvero, senza sensi di colpa: «Grazie, apprezzo che la decisione sia mia. Per ora no».

TECNICA 257

Anche un euro aiuta

COS'È

Dichiarare accettabile anche il contributo più piccolo toglie a chi ascolta la scusa per dire no. Nel 1976 Robert Cialdini e David Schroeder fecero una raccolta porta a porta per un'associazione benefica: aggiungere la frase «anche un centesimo aiuta» fece donare molte più persone, e le singole donazioni restarono di importo normale. Nessuno dona davvero un centesimo: la frase serve solo a superare il primo no.

COME SI USA

Quando chiedi un aiuto, abbassa la soglia a voce alta: «Anche cinque minuti mi bastano», «Anche un parere veloce», «Anche solo un euro». La richiesta deve sembrare così piccola che rifiutare suonerebbe tirchio. Poi lascia che sia l'altro a decidere quanto dare: di solito dà più del minimo.

ESEMPIO

Davanti al supermercato i volontari della parrocchia raccolgono cibo per le famiglie del quartiere. Il cartello dice: «Anche un solo pacco di pasta fa la differenza». Molti escono con una busta intera: un pacco di pasta, da solo, sembrava troppo poco.

COME DIFENDERSI

Decidi prima a quali cause vuoi dare e quanto. Quando ti fermano per una causa che non è tra le tue, rispondi con un sorriso: «Grazie, ho già le associazioni che sostengo». Non serve giustificare il no a una richiesta piccola: piccola o grande, la scelta resta tua.

TECNICA 258

Il piccolo dono inatteso

COS'È

Ricevere qualcosa, anche di poco valore, crea il bisogno di ricambiare. Pesa soprattutto il dono che non ci aspettavamo e che sembra pensato proprio per noi. Nel 2002 David Strohmetz e i suoi colleghi lo verificarono in un ristorante americano: le caramelle portate insieme al conto aumentavano le mance. Ma l'aumento più forte arrivava quando il cameriere si allontanava, tornava indietro e ne lasciava un'altra «solo per voi». Stessa caramella, valore diverso.

COME SI USA

Dai per primo, senza chiedere nulla in cambio e senza annunciarlo. Rendi il gesto personale: un dettaglio che dimostri che hai pensato proprio a quella persona. Piccolo va benissimo, perché conta la sorpresa, non il prezzo. Il gesto deve essere sincero: se l'altro capisce che è un'esca, la reciprocità si trasforma in sospetto.

ESEMPIO

In una trattoria di Bologna, a fine cena il titolare si siede un attimo al tavolo e versa un amaro «della casa, per la prima volta da noi». Nessuno l'aveva chiesto. Quella famiglia torna il mese dopo con gli amici, e lascia una recensione con il nome del titolare.

COME DIFENDERSI

Accetta pure il dono, ma sappi che dentro di te si è aperto un piccolo debito. Quando poi arriva una richiesta, chiediti: «Direi sì anche senza quel regalo?». Un regalo non è un contratto, e puoi ringraziare senza comprare: «Grazie del pensiero, davvero gentile, ma per l'acquisto passo».

TECNICA 259

Il biglietto scritto a mano

COS'È

Una richiesta che mostra un piccolo sforzo personale ottiene più risposte di una richiesta standard. Nel 2005 lo psicologo Randy Garner spedì un questionario lungo e noioso. Chi lo trovava con un foglietto adesivo e una richiesta scritta a mano rispondeva più spesso, più in fretta e con più cura di chi riceveva lo stesso questionario con il messaggio stampato. Il foglietto diceva in silenzio: «Una persona vera ha perso un minuto per te».

COME SI USA

Quando una richiesta conta, aggiungi un tocco fatto a mano: due righe a penna, il nome della persona, una firma vera. Meglio ancora se il messaggio è personale: «Ginevra, grazie! So che è lungo, ma il tuo parere ci serve davvero». Non usarlo per tutto: tienilo per le richieste che ti stanno a cuore, o perde valore.

ESEMPIO

Una veterinaria di Parma lascia a ogni cliente, insieme alla ricetta, un bigliettino scritto a mano: «Grazie per la fiducia, signora Conti, e una carezza a Tobia. Se le capita, mi lascia due righe su internet?». In un anno le recensioni dell'ambulatorio superano quelle di tutti gli altri della zona.

COME DIFENDERSI

Un messaggio a mano ti fa sentire una persona e non un numero, ed è piacevole. Ma la fatica di chi scrive non cambia il peso di quello che chiede: rispondi se la richiesta ha senso per te, non per ripagare il gesto. Oppure chiudi con garbo: «Ho visto il biglietto, molto gentile, ma non ho tempo per compilare tutto».

TECNICA 260

Mostra la fatica che hai fatto

COS'È

Apprezziamo di più un servizio quando vediamo il lavoro che c'è dietro. I ricercatori di Harvard Ryan Buell e Michael Norton la chiamano «illusione del lavoro»: nel 2011 mostrarono che un sito di viaggi che faceva vedere, passo per passo, le compagnie aeree che stava controllando veniva giudicato migliore di uno che dava il risultato all'istante, anche se l'attesa era più lunga. Lo sforzo visibile crea gratitudine, e la gratitudine vuole ricambiare.

COME SI USA

Non nascondere il lavoro: raccontalo in breve. Elenca i passaggi che hai fatto, le opzioni che hai scartato, il tempo che ci hai messo, senza lamentarti. «Ho confrontato sei fornitori, ne ho scartati quattro per i tempi di consegna, restano questi due». Così il cliente o il capo smette di pagare un risultato e comincia a riconoscere un impegno.

ESEMPIO

Il meccanico restituisce l'auto con la fattura e, accanto, il pezzo vecchio in una busta: «Ecco la cinghia che le ho cambiato, guardi com'era consumata. Ho controllato anche i freni, quelli sono a posto». Il cliente paga senza discutere, e la volta dopo torna da lui.

COME DIFENDERSI

Separa la fatica dal valore. Chiediti: «Pagherei la stessa cifra se il risultato arrivasse in cinque minuti?». Il lavoro mostrato può essere vero e comunque troppo caro, oppure gonfiato apposta per sembrare di più: «Capisco il lavoro che c'è dietro, ma per me conta il prezzo finale».

TECNICA 261

Rispondi al grazie nel modo giusto

COS'È

Quando qualcuno ci ringrazia, il suo senso di debito è al massimo. Quasi tutti sprecano quel momento con un «Figurati, non è niente», che cancella il favore. Robert Cialdini suggerisce di usarlo per rendere visibile lo scambio, con una frase che ricordi che tra persone ci si aiuta a vicenda. Così il favore resta vivo, e la reciprocità ha un nome.

COME SI USA

Al «grazie», rispondi con calore e aggiungi il legame: «Figurati, tra colleghi si fa così. So che tu faresti lo stesso per me». Non chiedere niente in quel momento, e non usare la frase come un conto da presentare. Il suo valore sta proprio nel fatto che resta lì, sottintesa, per quando ti servirà.

ESEMPIO

Simona copre il turno del sabato al posto di Andrea, che ha la comunione del nipote. Lunedì lui la ringrazia. Lei sorride: «Figurati, so che faresti lo stesso». Tre settimane dopo, quando a Simona serve un cambio all'ultimo momento, Andrea si offre prima ancora che lei finisca di chiedere.

COME DIFENDERSI

Se ti senti dire spesso «so che faresti lo stesso per me», tieni il conto con onestà: i favori stanno girando nei due sensi? Ricambiare è giusto, ma un favore piccolo non va ripagato con uno dieci volte più grande: «Ti ricambio volentieri alla prossima occasione, ma questo per me è troppo».

TECNICA 262

Il piede nella porta

COS'È

Chiedere prima una cosa piccola, quasi impossibile da rifiutare, e solo dopo quella grande. Chi ha detto sì una volta vuole restare coerente con l'immagine di sé che quel sì ha creato. Nel 1966 due psicologi di Stanford, Freedman e Fraser, chiesero ad alcuni proprietari di casa di esporre un piccolo adesivo sulla sicurezza stradale; due settimane dopo, il 76 per cento di chi aveva accettato diceva sì anche a un cartellone enorme in giardino, contro il 17 per cento di chi non aveva avuto la prima richiesta.

COME SI USA

Spezza la tua richiesta in gradini. Il primo deve costare quasi niente: un parere, cinque minuti, una firma. Ringrazia per il sì, lascia passare un po' di tempo, poi chiedi il gradino successivo, collegandolo al primo: «Visto che mi hai già aiutato con…».

ESEMPIO

Un collega ti chiede «solo un'occhiata veloce» alla sua presentazione. Una settimana dopo: «Visto che la conosci già, me la presenteresti tu alla riunione?». Fare marcia indietro, a quel punto, sembra incoerente.

COME DIFENDERSI

Prima di dire sì a una cosa piccola, chiediti dove porta il gradino successivo. Valuta ogni richiesta da sola, come se fosse la prima: «Ti ho aiutato volentieri la volta scorsa, ma questa è un'altra cosa».

TECNICA 263

Il piede nella mente

COS'È

Prima della richiesta si fa una domanda innocua che porta l'altro a descriversi in modo positivo: «Si considera una persona generosa?», «Ti piacciono le sfide?». Dopo aver rivendicato una qualità, la generosità, il coraggio, la precisione, nessuno vuole smentirla un minuto dopo. La richiesta che arriva subito dopo diventa il modo per dimostrarla.

COME SI USA

Scegli la qualità che serve alla tua richiesta e trasformala in domanda: per chiedere aiuto, la disponibilità; per proporre un progetto difficile, il gusto della sfida. Fai la domanda in modo leggero, aspetta il sì, poi collega la richiesta proprio a quella qualità: «Proprio perché sei una persona precisa, ti chiederei di rivedere il contratto». Niente lodi esagerate: la domanda deve sembrare curiosità, non adulazione.

ESEMPIO

Il personal trainer chiede a un nuovo cliente: «Lei è uno che quando comincia una cosa la porta in fondo?». «Sì, direi di sì». «Allora per lei ha senso l'abbonamento annuale, non quello mensile». Rifiutare, a quel punto, vorrebbe dire smentirsi da solo, e il cliente firma l'annuale.

COME DIFENDERSI

Quando una domanda lusinghiera su di te arriva da chi sta per chiederti qualcosa, rispondi in modo sfumato: «Dipende dalle situazioni. Perché me lo chiede?». E ricorda che la tua identità non è un obbligo: la generosità non impone di donare a ogni causa che incontri. Decidi tu come e quando esprimerla.

TECNICA 264

Il sì impostato

COS'È

Una serie di domande a cui la risposta è ovviamente sì, seguita dalla domanda che conta davvero. Dopo tre o quattro sì, il successivo esce quasi in automatico: dire no romperebbe il ritmo e creerebbe un piccolo disagio. È una tecnica classica della vendita, e funziona come una palla di neve: una volta partita, è difficile fermarla.

COME SI USA

Prepara tre domande vere e semplici che descrivono i bisogni reali dell'altro: devono essere sì sinceri, non trappole. Poi fai la proposta come conseguenza naturale di quei sì. «Mi diceva che la caldaia ha più di quindici anni, giusto? E che d'inverno la bolletta è alta? E che vuole togliersi il pensiero per un bel po'? Allora guardiamo insieme il preventivo per quella nuova».

ESEMPIO

In palestra: «Sei qui perché vuoi rimetterti in forma, vero?». «Sì». «E preferisci allenarti con qualcuno che ti segua?» «Sì». «E vuoi vedere i risultati entro l'estate?» «Sì». «Allora partiamo oggi con il pacchetto con l'istruttore». Melissa firma prima di aver letto il prezzo.

COME DIFENDERSI

Quando senti arrivare una fila di domande ovvie, rallenta. Prenditi una pausa prima di ogni risposta: il silenzio rompe l'inerzia. Poi valuta l'ultima domanda da sola, come se fosse la prima. Voler tornare in forma non significa dover comprare proprio quel pacchetto: «Su tutto il resto siamo d'accordo, ma sul pacchetto ci penso a casa».

TECNICA 265

Il coinvolgimento attivo

COS'È

Crediamo di più a quello che facciamo che a quello che ci raccontano. Quando una persona compie un'azione, anche piccola, si sente coinvolta: ci ha messo del suo, e la mente giustifica lo sforzo pensando che la cosa le piaccia davvero. In più l'esperienza fisica è più viva di qualsiasi descrizione, e crea un senso di possesso prima ancora dell'acquisto.

COME SI USA

Invece di spiegare, fai fare. Metti il prodotto in mano, fai sedere al posto di guida, fai provare il materasso, fai scegliere il colore. Nelle riunioni, invece di presentare la tua soluzione, fai scrivere a tutti un'idea su un foglio e costruisci la proposta partendo da lì. Le domande «Immagina se...» funzionano come una prova mentale: chi immagina di usare già una cosa, se ne sente un po' padrone.

ESEMPIO

Al negozio di divani la commessa non elenca le caratteristiche. Dice: «Si sieda, tolga le scarpe, metta i piedi sul pouf. Ecco, così la sera davanti alla tv». Il cliente resta dieci minuti sdraiato. Quando si alza, sta già pensando a dove metterlo in salotto.

COME DIFENDERSI

Quando ti fanno provare, toccare, scegliere, ricorda che non è solo gentilezza: è il primo passo della vendita. Prima di decidere, chiediti: «Lo comprerei anche senza averlo provato?». Se serve, esci, fai un giro e decidi lontano dal prodotto: «Comodissimo, grazie. Ci dormo su e semmai passo domani».

TECNICA 266

Chiedi quando e dove

COS'È

Un «sì, lo farò» generico si dimentica. Un «lo faccio martedì alle otto, prima di andare in ufficio» si mantiene molto più spesso. Nel 1965 gli psicologi Howard Leventhal, Robert Singer e Susan Jones lo dimostrarono a Yale con una campagna sul vaccino antitetanico: spiegare i rischi della malattia portava a vaccinarsi solo il 3 per cento degli studenti, ma aggiungendo una mappa dell'ambulatorio e l'invito a scegliere sull'agenda l'orario in cui andare i vaccinati salivano al 28 per cento.

COME SI USA

Quando qualcuno accetta una tua proposta, non fermarti al sì: chiedi quando e dove. «Perfetto, quando riesci a mandarmi i documenti? Giovedì mattina o venerdì?» Offrire due opzioni concrete aiuta a scegliere. Fai ripetere il piano con le sue parole e, se è il caso, mandalo per scritto subito dopo.

ESEMPIO

Il dentista non dice «ci rivediamo tra sei mesi». La segretaria chiede: «Preferisce un martedì o un giovedì? Mattina o pomeriggio?». Il signor Esposito sceglie giovedì alle nove, prima del lavoro. Sei mesi dopo, quando arriva il promemoria, quell'ora è già sua, e si presenta puntuale.

COME DIFENDERSI

Se ti chiedono di fissare subito giorno e ora, sappi che stai trasformando un'idea in un impegno. Va bene, se l'impegno lo vuoi. Se hai ancora dei dubbi, prendi tempo: «Ti faccio sapere io quando».

TECNICA 267

Fallo scrivere a chi si impegna

COS'È

Un impegno scritto di proprio pugno pesa più di uno detto, e molto più di uno scritto da altri. Scrivere è un'azione attiva: la persona vede le proprie parole e si sente vincolata a mantenerle. Il ricercatore Steve Martin, con alcuni colleghi, lo ha visto negli ambulatori del servizio sanitario inglese: quando erano i pazienti a scrivere sul cartoncino data e ora del prossimo appuntamento, invece della segretaria, le visite saltate diminuivano.

COME SI USA

Quando qualcuno prende un impegno con te, passa la penna all'altra persona. Fai scrivere a chi si impegna la data, la cifra, il compito: anche su un foglietto, o in una mail che manda di persona. Se l'impegno è pubblico, ancora meglio: davanti agli altri è più difficile tirarsi indietro.

ESEMPIO

A fine riunione della banda musicale del paese, invece di lasciare a voce «qualcuno sentirà il pullman per la trasferta», il maestro fa girare un quaderno: «Chi si prende cosa? Scrivete nome e data». Il signor Ricci scrive di suo pugno: «Preventivi pullman, entro il 15». Il 14 sono tutti sul tavolo.

COME DIFENDERSI

Prima di mettere per iscritto una promessa, anche su un foglietto, chiediti se la vuoi davvero mantenere: una volta scritta, tirarsi indietro costa. Se ti mettono la penna in mano troppo in fretta, rispondi: «Ci penso e lo scrivo io quando ho deciso».

TECNICA 268

La tessera già iniziata

COS'È

Siamo più motivati a finire una cosa quando ci sembra di averla già cominciata. Nel 2006 i ricercatori Joseph Nunes e Xavier Drèze diedero ai clienti di un autolavaggio due tipi di tessera fedeltà: una da otto timbri, vuota, e una da dieci timbri con i primi due già messi. Il lavoro da fare era identico, ma chi aveva la tessera già iniziata la completava molto più spesso, e più in fretta. Il progresso regalato diventa un impegno.

COME SI USA

Quando proponi un percorso, fai partire l'altro con qualche passo già fatto: il primo timbro in omaggio, il profilo già compilato a metà, «Con l'iscrizione hai già completato il primo modulo». Mostra sempre a che punto è la persona e quanto manca. Il traguardo deve sembrare vicino e raggiungibile.

ESEMPIO

La pizzeria sotto casa dà una tessera: alla decima pizza, una in regalo. Ma sulla tessera nuova ci sono già due timbri: «Questi sono per il primo ordine e per il benvenuto». La famiglia Greco, che di solito ordina un po' ovunque, si ritrova a chiamare sempre lì per non lasciarla a metà.

COME DIFENDERSI

Quando una tessera, un'app o un corso ti mostra quanto manca al traguardo, chiediti chi ha messo i primi passi: spesso nessuno li ha guadagnati, sono regalati per legarti. Conta solo quello che resta da fare davvero, e chiediti se ne vale la pena: «La tessera non mi serve, grazie, prendo solo questo».

TECNICA 269

La porta in faccia

COS'È

L'opposto del piede nella porta: si chiede prima una cosa esagerata, che verrà rifiutata, e subito dopo quella che si voleva davvero. Il secondo passo sembra piccolo, per contrasto con il primo, e suona come una concessione: la reciprocità spinge a ricambiare con un sì. Nel 1975 Robert Cialdini e i suoi colleghi chiesero ad alcuni studenti di fare da tutor gratuiti a ragazzi difficili per due anni: tutti dissero no. Subito dopo chiesero di accompagnarli una sola volta allo zoo, e i sì furono molti di più che chiedendolo direttamente.

COME SI USA

Prepara due richieste: la prima grande ma credibile, la seconda quella vera. Fai la prima, accetta il no con garbo, poi scendi: «Capisco, allora almeno...». La prima deve restare plausibile: se è assurda sembri in malafede, e la seconda cade insieme a lei. Funziona meglio se le due richieste arrivano dalla stessa persona, a breve distanza.

ESEMPIO

Il figlio sedicenne chiede: «Mi date i soldi per il concerto a Milano, con treno e albergo?». No. «Va bene, allora almeno sabato posso tornare all'una invece che a mezzanotte?». I genitori, un po' in colpa per il primo no, dicono sì.

COME DIFENDERSI

Quando una richiesta enorme viene subito ridimensionata, dimentica la prima e valuta la seconda da sola: «Direi sì a questa se me l'avessero chiesta per prima?». E smaschera il gioco con calma: «Bene, allora partiamo da qui e trattiamo».

TECNICA 270

Non è tutto qui

COS'È

Si presenta un'offerta e, prima che l'altro risponda, la si migliora: un omaggio, uno sconto, un servizio in più. L'aggiunta sembra un regalo, e ai regali si risponde con un sì. Nel 1986 lo psicologo Jerry Burger lo verificò a un banchetto di dolci: quando ai clienti si diceva il prezzo di un tortino e solo dopo si aggiungeva che comprendeva due biscotti, le vendite salivano rispetto a chi vedeva tortino e biscotti insieme fin dall'inizio. L'offerta era identica: cambiava solo l'ordine.

COME SI USA

Presenta il prezzo pieno, fai una breve pausa, poi aggiungi il vantaggio prima che arrivi la risposta: «E le comprendo anche il montaggio». Il bonus deve avere un valore vero per chi compra: un omaggio inutile suona come una scusa. Una sola aggiunta ben scelta vale più di tre buttate lì.

ESEMPIO

Al negozio di bici: «Questa viene 690 euro». Il cliente guarda il cartellino e si gratta la testa. «E le metto anche il primo tagliando e il lucchetto». Il cliente aveva già pronta una mezza obiezione sul prezzo: non la dice più, e chiede se può pagare con il bancomat.

COME DIFENDERSI

Valuta l'offerta di partenza come se il bonus non ci fosse: ti serve, e a quel prezzo? Poi valuta il bonus: «Lo comprerei, se fosse in vendita da solo?». Se la risposta è no, per te vale zero. E se l'aggiunta arriva mentre stai ancora pensando, chiedi tempo: «Grazie dell'omaggio, ma ci penso lo stesso e le faccio sapere».

TECNICA 271

DA RICONOSCERE

Il colpo basso

COS'È

Si ottiene un sì con condizioni molto vantaggiose, poi si cambiano le condizioni in peggio. Chi ha già deciso tende a restare sulla propria decisione, anche quando spariscono i motivi che l'avevano fatta nascere. Nel 1978 Robert Cialdini e i suoi colleghi chiesero ad alcuni studenti di partecipare a un esperimento, e solo dopo il sì rivelarono che si teneva alle sette del mattino: si presentarono in molti di più che nel gruppo a cui l'orario era stato detto subito.

COME SI PRESENTA

Prima arriva l'offerta irresistibile: il prezzo stracciato, il favore piccolissimo. Dici sì, e ti immagini già con quella cosa. Poi, con una scusa, il quadro cambia: «Il direttore non ha approvato lo sconto», «Ah, ci sono le spese di pratica», «Già che ci siamo, prima passiamo a ritirare un pacco dall'altra parte della città». Il costo vero arriva sempre dopo il sì, mai prima.

ESEMPIO

Al concessionario l'auto costa 18.000 euro con la rottamazione. Firmi la proposta d'acquisto. Il giorno dopo il venditore telefona: la rottamazione non vale per il tuo usato, il prezzo sale di 1.500 euro. Ormai hai già annunciato in famiglia la macchina nuova, e accetti.

COME DIFENDERSI

Prima del sì, chiedi tutto: «Il prezzo è chiuso? Comprende tutto?». Se le condizioni cambiano dopo, valuta l'offerta nuova come se fosse la prima: «A questo prezzo, all'inizio, avrei firmato?». Se la risposta è no, ritira il sì senza sensi di colpa: «Avevo detto sì a un'altra proposta».

TECNICA 272 DA RICONOSCERE

Il poliziotto buono e il poliziotto cattivo

COS'È

Due persone dalla stessa parte si dividono i ruoli: una è dura, fredda, quasi minacciosa; l'altra è comprensiva e sembra stare dalla tua parte. Accanto al cattivo, il buono diventa simpatico per contrasto, e alla persona simpatica si concede di più. Nata negli interrogatori, oggi si vede ovunque ci sia una trattativa: concessionari, agenzie, recupero crediti.

COME SI PRESENTA

In una trattativa a due, i ruoli sono decisi prima. Chi fa il duro pone le richieste più alte, reagisce male alle obiezioni, poi esce a telefonare o si chiude nel silenzio. Chi fa il morbido ti parla quasi in confidenza: «Lasci stare il mio socio, vediamo cosa possiamo fare noi due». La cifra ragionevole che propone non è un favore: è quella che volevano tutti e due fin dall'inizio.

ESEMPIO

Due soci trattano l'affitto di un capannone. Il primo, brusco, dice che a quella cifra non firmano nemmeno per sogno, ed esce a rispondere al telefono. Il secondo abbassa la voce con il proprietario: «Il mio socio è fatto così. Se ci viene incontro di un centinaio di euro al mese, lo convinco io». Il proprietario cede, contento di aver trovato un alleato.

COME DIFENDERSI

Ricorda che il buono e il cattivo giocano nella stessa squadra. Ignora i ruoli e rispondi solo alle proposte: «Apprezzo la disponibilità, ma la mia cifra resta questa per tutti e due». Se serve, smaschera con un sorriso: «Bella coppia, voi due». Quasi sempre il gioco si spegne lì.

TECNICA 273

Il gratta e vinci sociale

COS'È

Una ricompensa che arriva in modo imprevedibile crea più attaccamento di una ricompensa sicura. È il meccanismo delle slot machine, studiato dallo psicologo B. F. Skinner: quando non sai se e quando arriverà il premio, continui a provare. Like, notifiche, messaggi, sorprese: il cervello si accende più nell'attesa che nel premio stesso, e l'incertezza diventa un'abitudine difficile da lasciare.

COME SI USA

Con i clienti, accanto ai vantaggi sicuri aggiungi piccole sorprese senza un calendario fisso: un omaggio ogni tanto, uno sconto inatteso, un messaggio personale quando nessuno se lo aspetta. Il cliente torna anche per la possibilità della sorpresa. Usalo per premiare chi torna, mai per creare dipendenza: la linea è sottile, e il rispetto viene prima.

ESEMPIO

Una gelateria di quartiere, ogni tanto e senza preavviso, regala la panna o un gusto in più «perché oggi va così». I bambini della zona trascinano i genitori lì e non al bar di fronte: non sanno mai cosa succederà, e proprio per questo vogliono andarci.

COME DIFENDERSI

Se controlli il telefono di continuo o apri un'app dieci volte al giorno aspettando il prossimo premio o la prossima notifica, chiediti chi sta decidendo i tuoi tempi. Togli l'imprevedibilità: spegni gli avvisi sonori, controlla i messaggi a orari fissi e disattiva i giochi a punti. A chi ti propone concorsi e premi casuali per farti comprare ancora: «Non mi interessano le estrazioni: mi dica solo il prezzo finale senza punti».

TECNICA 274 DA RICONOSCERE

Il rituale di iniziazione

COS'È

Più è faticoso entrare in un gruppo, più il gruppo ci sembra prezioso. Nel 1959 gli psicologi Elliot Aronson e Judson Mills lo dimostrarono con alcune studentesse: chi doveva superare una prova imbarazzante per entrare in un gruppo di discussione, poi lo giudicava molto più interessante di chi entrava senza sforzo, anche se la discussione era noiosissima. Ammettere di aver sofferto per niente è insopportabile, così la mente alza il valore di ciò che è costato.

COME SI PRESENTA

L'ingresso costa: prove umilianti, nonnismo, turni massacranti riservati ai nuovi, rinunce di soldi o di relazioni. Chi è dentro lo racconta con orgoglio: «Ci siamo passati tutti». Nei gruppi chiusi e nelle sette il prezzo cresce: donare i propri beni, tagliare i ponti con la famiglia. E più si è pagato, più diventa difficile uscire.

ESEMPIO

In un'azienda, i nuovi assunti del reparto vendite fanno per tre mesi i turni peggiori, le trasferte che nessuno vuole, e vengono presi in giro alle riunioni. Chi resiste diventa la persona più fedele al reparto, e tratta i nuovi allo stesso modo.

COME DIFENDERSI

Prima di pagare un ingresso, valuta il gruppo per quello che fa, non per quanto costa entrarci: «Ci terrei così tanto, se entrare fosse facile?». E se sei già dentro, ricorda che lo sforzo fatto appartiene al passato: non è un motivo per restare. E alle prove umilianti: «Sono qui per lavorare bene, non per farmi prendere in giro».

TECNICA 275

Il «noi» che nasce dal niente

COS'È

Basta una somiglianza minuscola, perfino inventata lì per lì, per farci sentire parte dello stesso gruppo e spingerci a favorire «i nostri». Tra il 1970 e il 1971 lo psicologo Henri Tajfel e i suoi colleghi divisero dei ragazzi in due gruppi dicendo che si basavano sulla loro preferenza per i quadri di Klee o di Kandinsky, anche se in realtà l'assegnazione era casuale: chiamati a distribuire piccole somme di denaro ad altri ragazzi anonimi, la netta maggioranza favoriva i membri del proprio gruppo. È il paradigma dei gruppi minimi.

COME SI USA

Prima di fare una richiesta, rendi visibile un piccolo terreno comune che vi metta dalla stessa parte, senza bisogno di grandi storie: lo stesso mestiere, lo stesso quartiere, l'aver fatto la fila allo stesso sportello. «Anche lei ha l'attività su questa via: sa bene cosa vuol dire con i parcheggi». Crea il «noi» per collaborare, mai per mettere un gruppo contro un altro.

ESEMPIO

Alla fiera meccanica di Pordenone, l'espositore Brenno nota sul tesserino di una visitatrice la scritta di un istituto tecnico dove ha studiato anche lui. Comincia da lì: «Siamo usciti dagli stessi laboratori». La trattativa parte con la fiducia riservata ai compagni di scuola.

COME DIFENDERSI

Quando qualcuno costruisce un «noi» istantaneo appena prima di chiederti un favore o una firma, separa l'appartenenza dal merito dell'offerta. Puoi sorridere alla somiglianza e tenere fermo il confine: «Bello scoprire che veniamo dallo stesso ambiente, ma il preventivo lo valuto con gli stessi criteri che uso per tutti».

CAPITOLO 12

Il tempo come arma

Il tempo è l'unica risorsa che non torna indietro, e chi lo controlla tiene in mano le persone: far aspettare, promettere un domani che non arriva, rinfacciare il passato, togliere il sonno. Sono tecniche di abuso, e qui le trovi descritte per come si presentano: per riconoscerle in tempo e sapere come difenderti.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 276-300

276 Il tempo come status
277 Il ritardo strategico
278 Il monologo infinito
279 Il loop temporale
280 Il tempo come alibi
281 Il presente eterno
282 Il credito temporale
283 Il tempo sospeso
284 Il falso anniversario
285 Il caos temporale
286 Il furto del tempo
287 Il ritmo infernale
288 Il futuro immediato
289 Il futuro promesso
290 Il tempo come testimonianza d'amore
291 Il tempo come debito
292 Il passato irreversibile
293 La memoria selettiva
294 Il congelamento del passato
295 La bomba sulla porta
296 Il ricatto della data
297 La profezia che si autoavvera inversa
298 Il futuro rubato
299 Il sonno come arma
300 Il flashback indotto

TECNICA 276 DA RICONOSCERE

Il tempo come status

COS'È

Usare il tempo per far capire chi conta di più. Arrivare sempre in ritardo, far aspettare, interrompere e parlare sopra gli altri sono modi per dire, senza parole: «Il mio tempo vale più del tuo». Nelle gerarchie chi sta in alto controlla il tempo: il primario fa aspettare i pazienti, non il contrario. Chi manipola copia questa regola per mettersi in alto anche quando non lo è.

COME SI PRESENTA

Il ritardo si ripete ogni volta come un'abitudine calcolata, quasi mai accompagnata da scuse vere. Alle riunioni chi manipola entra quando gli altri sono già seduti e chiede di ripartire da capo. In una conversazione interrompe a metà frase, come se quello che dici potesse sempre aspettare.

ESEMPIO

Alla cena per l'anniversario dei suoceri la cognata arriva in pizzeria con quaranta minuti di ritardo, senza avvisare. Tutti aspettano a ordinare con i bambini affamati. Quando entra nessuno fiata, e la serata gira subito attorno ai suoi racconti. Anche la cena, ormai, comincia quando decide lei.

COME DIFENDERSI

Stabilisci una regola e dilla prima: «Aspettiamo fino all'una e un quarto, poi cominciamo». Poi rispettala davvero: cominciare senza chi è in ritardo toglie il potere di far aspettare. Se ti interrompono, continua a parlare con lo stesso tono, oppure fermati e di' con calma: «Fammi finire, poi ti ascolto». E nomina lo schema: «Noto che arrivi spesso in ritardo. Per me il tempo conta».

TECNICA 277 DA RICONOSCERE

Il ritardo strategico

COS'È

Rimandare apposta una risposta, una decisione o un'azione per avere un vantaggio. Chi fa aspettare tiene il potere: l'altra persona resta in sospeso, l'ansia cresce, e pur di chiudere l'attesa è disposta a cedere qualcosa. A volte il ritardo serve a punire, a volte a lasciare che la situazione si risolva da sé, senza doversi esporre.

COME SI PRESENTA

Il messaggio importante resta visualizzato e senza risposta per ore. Il capo continua a dire «ne parliamo dopo» su un progetto che ti blocca. Il socio, davanti a una scelta difficile, ripete «pensiamoci ancora un po'» finché qualcun altro decide al suo posto, o finché è troppo tardi. Il ritardo non ha mai una ragione chiara, e non arriva mai una scusa.

ESEMPIO

Federica aspetta da tre settimane la firma del responsabile sulle ferie di agosto. Ogni volta la risposta è: «Sì sì, la guardo domani». Intanto i prezzi dei voli salgono. Alla fine Federica accetta le date che le propongono, le peggiori, pur di avere una risposta.

COME DIFENDERSI

Metti tu la scadenza, con calma: «Mi serve una risposta entro venerdì alle 17. Se non arriva, procedo così». Prepara sempre un piano B, per non dipendere da una sola persona. Se il ritardo è una punizione, mettilo in chiaro: «Quando qualcosa non va smetti di rispondere. Se c'è un problema, parliamone».

TECNICA 278 DA RICONOSCERE

Il monologo infinito

COS'È

Durante una discussione chi manipola parla senza sosta: salta da un argomento all'altro, ripete le stesse cose, non lascia spazio. Chi parla così punta solo a sfinire l'interlocutore. Ascoltare un discorso senza fine costa energia, e dopo un po' l'altra persona desidera solo che finisca. Si vince per stanchezza, e il punto di partenza sparisce.

COME SI PRESENTA

Fai una richiesta semplice e ricevi venti minuti di risposta che parlano d'altro: il lavoro, una cosa di tre anni fa, la politica, il traffico. Ogni volta che provi a intervenire, la voce si alza o il discorso riparte da capo. Alla fine non ricordi più cosa volevi dire, e la conversazione si chiude senza una decisione.

ESEMPIO

Ilaria chiede al marito di dividere meglio i turni per portare i figli a scuola. La risposta dura mezz'ora: la stanchezza in ufficio, la suocera, una lite di Natale di due anni prima, il prezzo della benzina. Alle undici di sera Ilaria rinuncia. I turni restano come prima.

COME DIFENDERSI

Non aspettare la fine: non arriva. Interrompi con un gesto e una frase ferma: «Aspetta, voglio dire una cosa». Riporta sempre al punto, con la stessa frase, quante volte serve: «Capisco, ma stavamo parlando dei turni». Proponi un limite: «Dieci minuti, e poi decidiamo». Se non funziona, alzati: «Ne riparliamo quando possiamo farlo davvero».

TECNICA 279 DA RICONOSCERE

Il loop temporale

COS'È

Lo stesso problema si discute all'infinito, senza mai arrivare a una soluzione. Ogni volta che ci si avvicina a una decisione arriva una deviazione: un cambio di argomento, una lite, la parte della vittima. Il giorno dopo il problema è identico e si riparte da zero. A chi manipola conviene così: finché non si decide, tutto resta com'è.

COME SI PRESENTA

Hai la sensazione di vivere sempre la stessa conversazione. Le obiezioni sono sempre quelle, i dati richiesti cambiano ogni volta, le premesse vengono rimesse in discussione da capo. Alla lunga arriva la rassegnazione: «A che serve parlarne?». Ed è proprio quello il risultato cercato.

ESEMPIO

Nel comitato dei commercianti di via si discute da due anni delle luminarie natalizie condivise. A ogni riunione il titolare dell'ottica chiede un preventivo in più, poi una verifica sui permessi del Comune, poi rimette in dubbio l'utilità della spesa. L'incontro si chiude senza voto e la via resta al buio anche quell'inverno.

COME DIFENDERSI

Struttura la discussione: un solo tema e un obiettivo chiaro, detti all'inizio. Quando arriva la deviazione, riporta al punto con gentilezza e fermezza. Alla fine metti per iscritto cosa si è deciso, o perché non si è deciso, così la volta dopo non si riparte da zero. E se il giro ricomincia, introduci una conseguenza: «Se entro venerdì non troviamo una soluzione, decido io», oppure un mediatore esterno.

TECNICA 280 DA RICONOSCERE

Il tempo come alibi

COS'È

Usare il passare del tempo come scusa per non affrontare un torto. Se chi l'ha subito ne riparla dopo qualche settimana, si sente accusare di vivere nel passato, di portare rancore, di non saper voltare pagina. È un luogo comune trasformato in arma: «il tempo guarisce tutto» diventa «hai avuto abbastanza tempo, adesso basta».

COME SI PRESENTA

Il problema non è mai stato chiarito, nessuno ha chiesto scusa, ma ogni tentativo di riparlarne viene bloccato con frasi come «Ancora con questa storia?», «È acqua passata», «È passato un mese». Il tempo diventa un cronometro che decide per quanto puoi stare male. Chi ha sbagliato ottiene l'assoluzione senza mai pagarne il prezzo.

ESEMPIO

Un amico di lunga data racconta in giro un segreto di Emilio. Due mesi dopo, Emilio prova a chiarire davanti a una birra. L'amico ride: «Dai, è roba vecchia, la vita va avanti». Nessuna scusa. E se Emilio insiste, diventa lui quello che non sa lasciar perdere.

COME DIFENDERSI

Separa il tempo dell'orologio da quello delle emozioni: «Per te è passato un mese, per me la questione è ancora aperta». Ricorda che il tempo, da solo, non chiude niente: servono scuse vere e un comportamento diverso. E rifiuta l'etichetta: «Non vivo nel passato. Sto parlando di una ferita che fa male adesso».

TECNICA 281 DA RICONOSCERE

Il presente eterno

COS'È

Chi manipola vive in un presente continuo, in cui contano solo i suoi bisogni del momento. Le promesse fatte ieri non esistono più, le conseguenze di domani non interessano. È impossibile discutere con chi non accetta che il passato pesi sul presente e che il presente decida il futuro: ogni argomento logico scivola via, e il conto lo paga sempre qualcun altro.

COME SI PRESENTA

Spese impulsive con i soldi di tutti, impegni presi e dimenticati, decisioni che lasciano agli altri le conseguenze. Se fai notare cosa succederà, la risposta è sempre la stessa: «Ne avevo voglia adesso», «Al futuro ci pensiamo dopo», «Perché pensi sempre al peggio?». Alla fine sei tu a raccogliere i cocci.

ESEMPIO

Il conto comune serve per l'affitto di fine mese. Lidia trova un addebito di 900 euro: un weekend a Parigi prenotato dal compagno. «Era un'offerta, capita una volta sola. L'affitto lo sistemiamo». A sistemarlo, come sempre, è Lidia, con i suoi risparmi.

COME DIFENDERSI

Smetti di spiegare le conseguenze future: con chi vive solo nel presente non funzionano. Crea conseguenze immediate: separa i conti, metti i soldi delle spese fisse su un conto solo tuo. Diventa tu la memoria e l'agenda: scrivi le promesse, paga in anticipo le spese fisse. E chiediti con onestà se puoi reggere a lungo una casa costruita su questo presente.

TECNICA 282 DA RICONOSCERE

Il credito temporale

COS'È

Un breve periodo di buon comportamento usato come scudo per lunghi periodi di comportamento scorretto. È come versare dieci euro sul conto della fiducia e pretendere di prelevarne mille. Il gesto gentile arriva dopo un torto, porta sollievo e speranza, e diventa la prova che «in fondo» la persona è buona.

COME SI PRESENTA

Dopo una scenata, la colazione a letto. Dopo settimane di freddezza, una sera perfetta. Se provi a riparlare di quello che è successo, il gesto viene rinfacciato: «Ti ho anche portato la colazione, non ti va mai bene niente». Al lavoro: un mese di impegno a gennaio usato per giustificare sei mesi di ritardi. Il gesto non ripara: compra il silenzio.

ESEMPIO

Dopo una lite in cui la moglie lo ha umiliato davanti ai figli, Claudio trova in cucina la sua torta preferita. Il giorno dopo, quando prova a parlarne, si sente dire: «Ti ho fatto pure la torta! Possibile che rimugini sempre?». La torta diventa la fine della discussione.

COME DIFENDERSI

Fai la somma, non guardare il singolo giorno: segna sul calendario i giorni buoni e quelli cattivi, e a fine mese guarda il bilancio. Ringrazia per il gesto, ma tieni separate le cose: «La torta è stata gentile. Ma non cancella quello che è successo ieri, e ne voglio parlare». Pretendi un rispetto costante, non gesti isolati.

TECNICA 283 DA RICONOSCERE

Il tempo sospeso

COS'È

Chi manipola crea una bolla di tempo speciale, una vacanza, una festa, una trasferta, in cui le regole sembrano sospese. Dentro la bolla si concede di tutto: tradimenti, spese folli, eccessi, aggressività. Fuori dalla bolla pretende che tutto venga dimenticato, perché «era un momento speciale» e «non conta».

COME SI PRESENTA

Le frasi sono riconoscibili: «Eravamo in vacanza», «A Natale si può esagerare», «Quello che succede in trasferta resta in trasferta». Chi prova a parlarne viene accusato di rovinare il ricordo, o la festa. Il comportamento scorretto finisce chiuso in un cassetto, come se appartenesse a un'altra persona.

ESEMPIO

Al cenone di Capodanno Giusy beve troppo e insulta il cognato davanti a tutti. Il due gennaio, quando il marito chiede a Giusy di chiamarlo per scusarsi, la risposta è: «Era Capodanno! Ti pare che a Capodanno si debba stare attenti a ogni parola?». Le scuse non arrivano mai.

COME DIFENDERSI

Il rispetto non va in vacanza. Dillo chiaramente: «Non mi interessa dove eravamo: quello che è successo è successo a noi». Non accettare due versioni della stessa persona: spesso è proprio dentro la bolla, quando si crede che le regole non valgano, che si vede com'è davvero qualcuno. E le conseguenze esistono: si affrontano qui, adesso.

TECNICA 284 DA RICONOSCERE

Il falso anniversario

COS'È

Dimenticare o rovinare apposta le date importanti dell'altra persona, compleanni e anniversari, e poi accusarla di essere superficiale se se ne lamenta. Il messaggio è doppio: «Non conti abbastanza perché me ne ricordi» per un verso, «Sbagli a starci male» per l'altro. La seconda parte è la più pesante, perché fa vergognare dei propri bisogni.

COME SI PRESENTA

Non succede una volta: è uno schema. Il compleanno passa senza un messaggio, oppure la cena dell'anniversario finisce in lite per un motivo futile proprio a metà serata. Se lo fai notare, arriva la risposta: «Con tutto il lavoro che ho...», «È un giorno come gli altri», «Non sarai mica così materialista?».

ESEMPIO

Il giorno del quarantesimo compleanno Maurizio riceve gli auguri da colleghi e amici, ma non dalla compagna. La sera, quando lo fa notare, la risposta è: «Ma dai, alla nostra età i compleanni sono roba da bambini». L'anno prima era successo lo stesso, e l'anniversario era finito con una porta sbattuta.

COME DIFENDERSI

Se è uno schema, smetti di credere alla dimenticanza: è una scelta. Non litigare per ottenere attenzione: ti fa sembrare una persona esigente, ed è proprio lì che la discussione vuole portarti. Chiudi con calma: «Per me oggi conta: lo festeggio con chi ha piacere di esserci». Organizza tu le tue feste, con chi ti vuole bene. E chiediti sul serio: «Voglio passare la vita con chi rovina i miei giorni felici?».

TECNICA 285 DA RICONOSCERE

Il caos temporale

COS'È

Creare apposta un ambiente instabile e imprevedibile: piani che cambiano all'ultimo minuto, promesse fatte e poi negate, umori che si ribaltano da un'ora all'altra. Chi vive accanto a questo caos resta in allerta continua, cercando di prevedere la mossa successiva. Tutte le energie finiscono lì, e non ne restano per pensare, decidere o andarsene.

COME SI PRESENTA

Il weekend organizzato da settimane salta un'ora prima della partenza per «cattivo umore». Oppure, al contrario, una partenza improvvisa che pretende che tu molli tutto. Un giorno affetto, il giorno dopo accuse. Non sai mai quale versione troverai rientrando a casa, e cominci a camminare sulle uova.

ESEMPIO

Sabato mattina Renato ha la valigia pronta per il mare, prenotato da un mese. Alle otto la compagna annuncia che non parte più: «Non me la sento». Alle undici cambia idea: si parte, ma per la montagna, e subito. Renato disdice, riprenota, rifà la valigia. A sera non ha più energie, e la colpa del viaggio rovinato, chissà come, è sua.

COME DIFENDERSI

Smetti di cercare una logica: il caos non ne ha, e il suo scopo è proprio confonderti. Smetti di camminare sulle uova: non previene le esplosioni. Costruisci isole di stabilità che non dipendano dall'altra persona: un corso fisso, le uscite con gli amici, la tua routine. E metti confini chiari: «Se salta di nuovo all'ultimo momento, la prossima volta parto lo stesso».

TECNICA 286 DA RICONOSCERE

Il furto del tempo

COS'È

Sabotare con metodo il tempo dell'altra persona: farla arrivare in ritardo, interromperla mentre lavora, creare emergenze che assorbono le sue serate. Lo scopo è toglierle una vita propria, interessi, amicizie, lavoro, finché tutta la sua attenzione resta su chi manipola. Rubare il tempo vuol dire rubare la vita, un pezzo alla volta.

COME SI PRESENTA

Le crisi arrivano sempre nel momento sbagliato: la mattina del colloquio spariscono le chiavi della macchina, o scoppia una lite. Mentre lavori da casa, qualcuno entra ogni cinque minuti con una domanda. Ogni volta che hai un'ora libera, arriva una telefonata di due ore di lamentele. Un caso è un caso. Tre casi sono uno schema.

ESEMPIO

Giovedì Miriam ha l'esame pratico della patente. Mercoledì sera il fratello, con cui divide l'appartamento, tira fuori una lite sui soldi che dura fino all'una. Giovedì mattina le chiavi del motorino non si trovano. Miriam arriva trafelata, all'ultimo minuto, e alla prima rotonda sbaglia la precedenza.

COME DIFENDERSI

Riconosci lo schema: se le «crisi» capitano sempre prima dei tuoi impegni importanti, non è sfortuna. Crea zone protette e dichiarale: «Dalle 9 alle 11 lavoro, interrompimi solo per un'emergenza vera». Preparati al sabotaggio: chiavi di riserva, vestiti pronti la sera prima, uscita in anticipo. E non farti arruolare nei drammi: «Mi dispiace, adesso non posso. Ne parliamo stasera».

TECNICA 287 DA RICONOSCERE

Il ritmo infernale

COS'È

Imporre un ritmo di lavoro o di attività impossibile da reggere, senza pause, con richieste urgenti e scadenze che si accavallano. Chi corre sempre non ha tempo per pensare: smette di vedere il quadro generale, di pianificare, di mettere in discussione gli ordini. L'esaurimento rende docili, e il burnout, il crollo da troppo lavoro, diventa un modo per tenere le persone al loro posto.

COME SI PRESENTA

Tutto è urgente e niente è programmato. Le priorità cambiano a metà giornata, le mail arrivano alle undici di sera con scritto «per domattina», la reperibilità diventa totale. Ogni settimana c'è un'emergenza nuova che cancella quella precedente. Chi ci lavora dentro si sente sempre in difetto, mai abbastanza veloce.

ESEMPIO

In uno studio di commercialisti, il titolare assegna a Cinzia tre pratiche «urgentissime» il lunedì, ne aggiunge due il martedì e il mercoledì chiede perché la prima non sia ancora pronta. Cinzia salta il pranzo, poi le sere, poi i weekend. Dopo sei mesi non ha più l'energia nemmeno per mandare un curriculum altrove.

COME DIFENDERSI

Riconosci il sistema: se non ce la fai, non è perché vali poco, ma perché è costruito per farti crollare. Rispondi alle urgenze con le priorità: «Sto facendo questo, che mi hai chiesto ieri. Il nuovo lo inizio domani, o vuoi che cambi ordine?». Stacca il telefono di lavoro fuori orario. E usa le energie che restano per preparare l'uscita: curriculum, contatti, un parere legale se serve.

TECNICA 288 DA RICONOSCERE

Il futuro immediato

COS'È

Tenere l'altra persona così occupata dalle urgenze di oggi che non riesce mai ad alzare la testa verso il domani. Compiti, faccende, scadenze piccole e continue riempiono ogni spazio. Chi vive così smette di progettare: tornare a studiare, cambiare lavoro, cambiare vita restano pensieri per «quando avrò tempo», cioè mai. Il presente pieno serve a tenere vuoto il futuro.

COME SI PRESENTA

La lista delle cose da fare non si svuota mai, perché qualcuno continua a riempirla: un nuovo compito, una critica che costringe a rifare tutto, un impegno aggiunto all'ultimo. Ogni volta che parli di un progetto tuo, la risposta è: «Adesso non è il momento, prima c'è da sistemare questo». Il momento non arriva.

ESEMPIO

Anna vorrebbe riprendere l'università, lasciata a due esami dalla laurea. Ma a casa c'è sempre qualcosa: la suocera da accompagnare, la dichiarazione dei redditi, il garage da svuotare, la cena per i colleghi del marito. Ogni sera il marito le ricorda cosa manca per domani. Sono passati sei anni.

COME DIFENDERSI

Metti in agenda un appuntamento fisso con il tuo futuro, anche solo un'ora a settimana, e difendilo come una visita medica. Se un'ora è troppo, comincia con quindici minuti al giorno. Libera spazio dal presente: cosa puoi delegare, rimandare, fare in modo meno perfetto? E a chi aggiunge compiti: «Oggi mi occupo di questo, il resto aspetta». Una casa un po' meno in ordine può valere un esame in più.

TECNICA 289 DA RICONOSCERE

Il futuro promesso

COS'È

Fare promesse grandiose sul futuro, senza l'intenzione di mantenerle, per ottenere qualcosa adesso: perdono, soldi, obbedienza, lavoro gratis. In inglese si chiama future faking, cioè «futuro finto». Chi riceve le promesse si lega non alla situazione di oggi, ma a quella promessa, raccontata con tanti dettagli: la casa in campagna, il matrimonio, la promozione, le quote della società. Per quel futuro si sopporta un presente di sacrifici. Il domani radioso è sempre dietro l'angolo, e non arriva mai.

COME SI PRESENTA

Le promesse arrivano soprattutto dopo un torto, o quando l'altra persona sta per andarsene: «Non succederà più, sposiamoci», «Appena chiudiamo questo progetto, entri in società». Sono grandi, vaghe, senza date. E ogni volta che la scadenza si avvicina, spunta un motivo nuovo per rimandare.

ESEMPIO

Da tre anni Gianni lavora il sabato e la domenica nella piccola azienda di una cugina, pagato poco. «Quando vendiamo il marchio, metà è tua». Ogni anno la vendita è «quasi fatta». Intanto la cugina ha comprato casa al mare, e Gianni continua ad aspettare.

COME DIFENDERSI

Giudica le azioni di oggi, non le promesse di domani. Chiedi un primo passo concreto e immediato: «Bene, mettiamolo per iscritto questa settimana». Diffida delle promesse da film: le cose vere si costruiscono a piccoli passi. E fissa una scadenza tua: «Se entro marzo non vedo niente di concreto, smetto di aspettare». Poi rispettala.

TECNICA 290 DA RICONOSCERE

Il tempo come testimonianza d'amore

COS'È

Misurare l'amore solo con la quantità di tempo che l'altra persona dedica. Ogni ora passata con amici, famiglia o passioni diventa una prova di disinteresse, quasi un tradimento. Per evitare discussioni e sensi di colpa, chi la subisce rinuncia a pezzi della propria vita, finché il mondo si restringe alla coppia. L'obiettivo finale è l'isolamento.

COME SI PRESENTA

La serata con gli amici è scandita da messaggi continui: «A che ora torni?», «Cosa state facendo?». Il giorno dopo arriva il conto: «Se mi amassi davvero, avresti voglia di tornare prima». Un nuovo hobby diventa un rivale: «Vedo che preferisci il corso di ceramica a me». E spesso, nel tempo passato insieme, chi pretende tutta quell'attenzione sta al telefono.

ESEMPIO

Leonardo ha ripreso a giocare a calcetto il martedì sera. Dal secondo martedì la compagna tiene il broncio fino al giorno dopo: «Evidentemente due ore con gli amici valgono più di me». Al terzo mese Leonardo smette di andare. Il martedì sera, a casa, la compagna guarda la sua serie in camera.

COME DIFENDERSI

Rifiuta l'equazione: l'amore si misura con la qualità del tempo, con il rispetto e con il sostegno alla crescita dell'altro, non con le ore. Comunica i tuoi piani come informazioni, non come richieste di permesso: «Stasera vedo Angela e Giorgio, torno verso mezzanotte». Non giustificarti. E osserva la qualità del tempo che passate insieme: chi pretende tutto il tuo tempo spesso non lo riempie.

TECNICA 291 DA RICONOSCERE

Il tempo come debito

COS'È

Trasformare il tempo passato insieme in un debito da ripagare. Gli anni di relazione, di lavoro, di aiuto diventano un investimento di cui chi manipola pretende il rimborso: «Ti ho dato i migliori anni della mia vita». Il tempo però non si restituisce, e così il debito non si estingue mai: resta un obbligo morale che inchioda.

COME SI PRESENTA

Ogni richiesta di cambiamento o di libertà viene respinta con la contabilità del passato: «Dopo dieci anni mi fai questo?», «Con tutto quello che ho fatto per te». Al lavoro: «Ti ho insegnato tutto, e adesso chiedi un aumento?». Non c'è un torto preciso da discutere, solo un conto aperto che non si chiude.

ESEMPIO

Dopo otto anni in una piccola agenzia, Margherita chiede un contratto regolare. La titolare si offende: «Quando sei arrivata non sapevi fare niente, il mestiere te l'ho insegnato io. E adesso mi parli di contratti?». Margherita torna alla scrivania con un senso di colpa che non sa spiegare, e il contratto non arriva.

COME DIFENDERSI

Rifiuta la metafora del prestito: «Abbiamo passato quegli anni insieme, è stata una scelta di tutti e due». Ricorda che ognuno è responsabile di come impiega il proprio tempo. Ribalta il conto, se serve: «Anche i miei anni contano». E sposta la domanda dal passato al futuro: non «quanto tempo abbiamo speso?», ma «come voglio passare il tempo che resta?».

TECNICA 292 DA RICONOSCERE

Il passato irreversibile

COS'È

Convincere l'altra persona che una scelta fatta in passato le ha chiuso ogni strada: «Ormai è tardi». È la trappola dei costi irrecuperabili applicata alla vita: tutto quello che si è già investito, anni, soldi, rinunce, diventa un motivo per continuare su una strada che fa soffrire. Il passato diventa una gabbia per il futuro.

COME SI PRESENTA

Le frasi sono rassegnazione travestita da realismo: «Hai fatto la tua scelta», «Abbiamo il mutuo e i figli, non puoi cambiare idea adesso», «Hai buttato tre anni, non puoi mollare proprio ora». Nei gruppi chiusi diventa: «Hai lasciato tutto per noi, là fuori non hai più niente». Ogni dubbio viene schiacciato sotto il peso di ciò che è già successo.

ESEMPIO

Al terzo anno di giurisprudenza Tommaso capisce che vuole fare l'infermiere. Il padre, che ha pagato le tasse universitarie, è categorico: «Vuoi buttare tre anni? Adesso finisci, poi si vedrà». Tommaso si laurea a trent'anni, e a trentadue si iscrive a infermieristica.

COME DIFENDERSI

Fai la domanda che libera: «Sapendo quello che so oggi, rifarei questa scelta?». Se la risposta è no, il passato non è un buon motivo per continuare. Quello che hai speso è già speso: non lo recuperi buttando anche il futuro. E rifiuta il «troppo tardi»: c'è chi cambia lavoro a cinquant'anni e chi riprende a studiare a settanta.

TECNICA 293 DA RICONOSCERE

La memoria selettiva

COS'È

Ricordare alla perfezione ogni errore dell'altra persona, anche di anni prima, e dimenticare con la stessa precisione le proprie promesse mancate e le proprie scorrettezze. La memoria diventa un archivio a senso unico: infallibile per le colpe altrui, vuoto per le proprie. Chi la subisce finisce sempre dalla parte del torto.

COME SI PRESENTA

Fai notare un problema di oggi e arriva un tuo errore di cinque anni fa: «E allora quella volta che...?». Ricordi una promessa e ti senti rispondere che non è mai stata fatta. Ogni discussione si sposta sul tuo passato, mai sul comportamento di chi manipola. Con il tempo, quella persona appare come la parte paziente, e tu come quella che sbaglia sempre.

ESEMPIO

Daniela fa notare alla madre che ha raccontato ai parenti i suoi problemi di lavoro, dopo aver promesso di tenerli per sé. La madre: «Promesso? Io? Piuttosto, ti ricordi quando a diciotto anni sei sparita un weekend senza avvisare?». La discussione finisce lì, su un weekend di vent'anni fa.

COME DIFENDERSI

Dopo ogni accordo importante a voce, manda subito tre righe di riepilogo in chat, così resta traccia della data e dell'impegno. Quando arriva il vecchio errore, riporta al presente: «Ne abbiamo già parlato anni fa. Adesso parliamo di oggi». Quando una promessa viene negata, non cedere: «Me l'hai detto martedì, in cucina. Lo ricordo bene». Per le cose importanti, conserva messaggi e mail.

TECNICA 294 DA RICONOSCERE

Il congelamento del passato

COS'È

Rifiutarsi di vedere la crescita dell'altra persona e continuare a trattarla com'era anni prima: più giovane, più insicura, più fragile. I progressi, le nuove competenze, la maturità vengono ignorati. Il messaggio nascosto è: «Per me resterai sempre la persona di allora, e solo io ti conosco davvero». Così chi manipola mantiene un ruolo di superiorità che i fatti non giustificano più.

COME SI PRESENTA

Nomignoli da bambini davanti a tutti, consigli non richiesti su come vestirsi o come spendere, battute sui difetti di vent'anni fa. Ogni successo viene ridimensionato: «Sì, ma con te c'è sempre stato da preoccuparsi». Le tue decisioni vengono trattate come capricci. Succede soprattutto in famiglia, e con chi ti ha conosciuto in un momento di fragilità.

ESEMPIO

Lorenzo ha quarantadue anni e dirige un reparto di trenta persone. In macchina tornando dal mare la madre gli ricorda di mettersi il maglione «che prendi freddo», e appena arrivati dagli zii racconta di quando a scuola prendeva quattro in matematica. Lorenzo torna a casa ogni volta con dieci anni di meno, e il lunedì fa fatica a ritrovare la sicurezza.

COME DIFENDERSI

Mostra con i fatti chi sei oggi, senza cercare approvazione: decidi e informa, non chiedere permesso. Rispondi con calma alle battute sul passato: «Avevo quindici anni. Oggi ne ho quarantadue». Metti un limite ai consigli non richiesti: «Grazie, ci penso io». E coltiva rapporti con persone che ti conoscono per come sei adesso.

TECNICA 295 DA RICONOSCERE

La bomba sulla porta

COS'È

Tirare fuori la notizia grave, l'accusa o la richiesta spinosa negli ultimi due minuti di un incontro, quando l'altra persona ha già la mano sulla maniglia. In medicina è nota come sindrome del «già che ci sono», descritta nel 1976 da Patrick Byrne e Barrie Long nel libro *Doctors Talking to Patients* dopo l'analisi di oltre duemila visite: il paziente tiene il problema vero per la soglia. Chi manipola fa la stessa mossa non per pudore, ma per togliere all'altro il tempo di verificare, ragionare o replicare.

COME SI PRESENTA

Per tutta l'ora si parla di questioni leggere. Poi, mentre ci si alza e si raccolgono le borse, arriva la frase con tono casuale: «Ah, dimenticavo, ho già disdetto il contratto», «Tra l'altro domani firmo con il tuo concorrente», «Comunque a fine mese vado via». Chi la lancia guarda l'orologio, saluta e sparisce, lasciando a chi resta il peso emotivo o l'urgenza.

ESEMPIO

In una vetreria di Murano, il socio minore aspetta le sette del venerdì, mentre il contabile Cesare spegne i computer per partire, e butta lì dalla soglia: «Ah, ho promesso al fornitore che saldiamo tutto lunedì mattina». Poi scende le scale di corsa.

COME DIFENDERSI

Non accettare decisioni né discussioni sulla soglia. Ferma la scena senza inseguire il tema: «Una cosa così non si liquida col cappotto addosso: adesso chiudiamo, lunedì alle nove ci sediamo e la vediamo da capo». Se la persona esce lo stesso, manda subito un messaggio che congela tutto fino all'incontro.

TECNICA 296 DA RICONOSCERE

Il ricatto della data

COS'È

Aspettare che un evento importante e condiviso sia così vicino che annullarlo costerebbe carissimo, in soldi, reputazione o fatica emotiva, e proprio lì avanzare una pretesa nuova. In economia questo meccanismo è legato al problema del ricatto contrattuale, in inglese *hold-up problem*, studiato da Oliver Williamson nel 1975 e poi da Benjamin Klein, Robert Crawford e Armen Alchian nel 1978: quando una parte ha già fatto investimenti che non può recuperare, l'altra può sfruttare il blocco per cambiare i patti.

COME SI PRESENTA

Per mesi fila tutto liscio: si versano caparre, si mandano gli inviti, si fissano le consegne. Poi, a pochi giorni dal matrimonio, dal rogito, dalla partenza o dal debutto, spunta la condizione che prima non c'era: «Se viene anche tua sorella io non mi presento», «O firmiamo questo accordo a parte o mercoledì dal notaio non vengo». Chi ricatta sa che fermare la macchina, a quel punto, fa più paura che cedere.

ESEMPIO

A tre giorni dall'apertura di un ristorante a Orvieto, con i tavoli prenotati e la brigata assunta, il socio dice a Edoardo: «Prima di aprire voglio il sessanta per cento delle quote, altrimenti sabato le serrande restano giù».

COME DIFENDERSI

Cedere sotto il ricatto della data insegna che la leva funziona e prepara il ricatto successivo. Metti in conto anche il costo di fermare tutto, e fallo vedere con freddezza: «Preferisco spostare la data e perdere la caparra piuttosto che cambiare gli accordi a tre giorni dalla firma».

TECNICA 297 DA RICONOSCERE

La profezia che si autoavvera inversa

COS'È

Accusare l'altra persona, di continuo e senza motivo, di un comportamento negativo: «So che mi tradirai», «Tanto te ne andrai». Sotto una pressione costante, la persona accusata può arrivare a fare davvero ciò di cui la si accusa, perché la situazione è diventata insostenibile. A quel punto chi accusava esclama: «Visto? Avevo ragione». La profezia non l'ha prevista: l'ha costruita.

COME SI PRESENTA

Controlli continui del telefono, scenate per uno sguardo, interrogatori dopo ogni uscita. Nessuna prova di lealtà basta. Al lavoro: il responsabile che non delega niente e controlla ogni mossa, finché il gruppo smette di prendere iniziative, e alla fine può dire: «Visto? Senza di me non fanno niente».

ESEMPIO

Per due anni Manuela controlla il telefono di Nicola ogni sera e lo accusa di avere un'altra. Nicola, lontano ormai dagli amici e logorato dalle scenate, comincia a confidarsi con una collega che lo ascolta, e tra i due nasce qualcosa. Quando Manuela lo scopre, ha la sua conferma: «Lo sapevo dall'inizio».

COME DIFENDERSI

Riconosci la dinamica: le accuse continue e prive di fondamento servono solo a tenerti sotto controllo. Non provare a dimostrare la tua innocenza: più ci provi, più il controllo aumenta. Nomina il meccanismo: «Sono le tue accuse che mi stanno allontanando». E se la situazione non cambia, chiudi prima di arrivare al punto di rottura, con la coscienza pulita.

TECNICA 298 DA RICONOSCERE

Il futuro rubato

COS'È

Durante una rottura o un litigio, chi manipola non si limita ad attaccare il presente: prova a distruggere la speranza in un futuro felice senza di sé. «Nessuno ti vorrà mai», «Ormai il tuo treno è passato». Colpisce nel momento più fragile e punta alle paure più profonde: la solitudine, il fallimento, il non meritare amore. Lo scopo è che quella voce continui a parlare anche dopo, nella testa dell'altra persona.

COME SI PRESENTA

Le frasi suonano come previsioni, ma sono maledizioni: «Con il tuo carattere, chi vuoi che ti sopporti?», «Alla tua età non si ricomincia da capo», «Fallirai di nuovo, come sempre». Arrivano soprattutto quando l'altra persona sta per andarsene, o dopo una sconfitta, proprio quando servirebbe sostegno.

ESEMPIO

Mentre Alessandro fa le valigie per lasciare la casa, la compagna lo segue di stanza in stanza: «Vai pure. A cinquant'anni, con due figli e i tuoi problemi, chi vuoi che ti prenda? Finirai da solo». Per mesi, ogni volta che conosce qualcuno, quella frase gli torna in mente.

COME DIFENDERSI

Riconosci la frase per quello che è: non una previsione, ma l'ultimo tentativo di controllarti. Rispondi a voce ferma, o anche solo dentro di te: «Questa è la tua paura, non il mio futuro». Circondati di voci diverse: amici, famiglia, un terapeuta che ti ricordino chi sei. Scrivi un elenco concreto delle tue risorse e dei tuoi successi. E fai un passo verso il futuro che ti hanno detto impossibile: un corso, un viaggio, una cena con persone nuove.

TECNICA 299 DA RICONOSCERE

Il sonno come arma

COS'È

Sabotare con metodo il sonno dell'altra persona: litigi a mezzanotte, rumori mentre dorme, risvegli con pretesti banali. La privazione del sonno è usata da sempre come forma di tortura, perché funziona: chi dorme poco ragiona peggio, ricorda peggio, ha l'umore instabile e decide male. Una persona esausta non ha le energie per difendersi, e nemmeno per pianificare un'uscita.

COME SI PRESENTA

Le discussioni cominciano quando la luce è già spenta e durano ore. La notte prima di un impegno importante arrivano la televisione alta, le porte sbattute, le telefonate a voce alta, sempre con una scusa: l'insonnia, il nervosismo, «avevo bisogno di parlarne adesso». Il giorno dopo la stanchezza viene usata contro chi l'ha subita: «Non ti si può dire niente», «Sei sempre di cattivo umore».

ESEMPIO

Martedì alle otto Arturo ha il colloquio per il nuovo lavoro. Lunedì alle undici e mezza di sera, a letto, la moglie apre una discussione sui suoceri «che non può più aspettare». Si va avanti fino alle tre. Arturo arriva al colloquio con gli occhi gonfi e la testa vuota.

COME DIFENDERSI

Metti una regola ferma: «Dopo le undici non discuto. Ne parliamo domattina». Se l'altra persona insiste, cambia stanza. Se il sabotaggio è sistematico, dormi altrove: il sonno vale più dell'abitudine di dormire insieme. Usa tappi e mascherina quando non puoi spostarti. E riconosci la gravità: togliere il sonno a qualcuno di proposito è una forma di abuso, non una scortesia.

TECNICA 300 DA RICONOSCERE

Il flashback indotto

COS'È

Conoscere un trauma dell'altra persona e risvegliarlo apposta, con situazioni o parole che lo richiamano, per provocare panico o un crollo emotivo. Subito dopo, spesso, chi ha provocato la crisi si presenta come chi consola e protegge. Così carnefice e soccorritore diventano la stessa persona, e nasce un legame traumatico difficilissimo da spezzare. È una delle forme di abuso più crudeli.

COME SI PRESENTA

Durante le liti ritornano proprio le parole, i gesti o le situazioni legati alla ferita più profonda: la velocità per chi ha avuto un incidente, il buio per chi ne ha paura, le frasi di un genitore violento. Poi, quando la paura esplode, arriva l'abbraccio: «Visto? Ci sono io a proteggerti». La consolazione è la seconda metà dell'attacco.

ESEMPIO

Dopo l'incidente in autostrada, Vittoria non sopporta la velocità. Durante una discussione in macchina, il compagno accelera fino a farla piangere dal panico. Poi rallenta, le prende la mano e dice piano: «Tranquilla, ci sono io». Vittoria, tremante, si aggrappa proprio a chi l'ha spaventata.

COME DIFENDERSI

Riconosci il comportamento per quello che è: usare un trauma per ferire è un confine che nessuna giustificazione rende accettabile. Non confondere il soccorso con l'amore: chi accende l'incendio e poi porta l'acqua resta chi l'ha acceso. Lavora sui tuoi traumi con un professionista, per togliere potere a chi li usa. E mettiti al sicuro: pianifica l'uscita con persone di fiducia e, se serve, chiama il 1522, il numero antiviolenza gratuito, attivo giorno e notte.

PARTE IV

TECNICHE AVANZATE E DI DIFESA

CAPITOLO 13 Spazio e ambiente

CAPITOLO 14 Gruppi e masse

CAPITOLO 15 Le trappole logiche

CAPITOLO 16 Difesa e contromosse

CAPITOLO 13

Spazio e ambiente

Prima ancora delle parole, ci convince il luogo in cui le ascoltiamo: la luce, la musica, la sedia, la distanza. In questo capitolo trovi come l'ambiente guida le scelte nei negozi e negli uffici, e come dentro casa lo spazio può diventare uno strumento di controllo. Le prime tecniche si usano, le ultime si imparano a riconoscere.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 301-325

301 La manipolazione della luce
302 La musica e i suoni
303 La coerenza ambientale
304 L'ambiente a specchio
305 I simboli di status
306 Gli spazi sacri
307 L'architettura della scelta
308 Il percorso obbligato
309 L'ambiente competitivo
310 L'ambiente scomodo
311 Il posto sbagliato
312 Il labirinto burocratico
313 Il pubblico come arma
314 L'ospite perenne
315 Il territorio conteso
316 Il disordine come arma
317 Il falso spazio condiviso
318 Il panopticon domestico
319 Il sabotaggio ambientale
320 Il cibo come controllo
321 Il falso centro dell'attenzione
322 Il falso nido vuoto
323 Il falso bisogno di spazio
324 La porta aperta inutile
325 Il falso rifugio

TECNICA 301

La manipolazione della luce

COS'È

La luce cambia l'umore e il ritmo delle persone prima ancora che se ne accorgano. Luce forte e fredda tiene svegli e mette fretta; luce bassa e calda rilassa e invita a restare. Per questo i fast food sono illuminati a giorno e i ristoranti eleganti a lume di candela: i primi vogliono il tavolo libero, i secondi un'altra bottiglia.

COME SI USA

Decidi prima quale stato d'animo ti serve. Per una riunione operativa, dove si deve decidere in fretta, scegli una stanza luminosa, meglio se con luce naturale. Per una conversazione delicata o una trattativa da chiudere con calma, spegni le luci dall'alto e accendi una lampada laterale calda. Se mostri un prodotto, illuminalo di lato: la luce radente fa risaltare le superfici. Evita sempre la luce sparata in faccia all'altro: mette a disagio e si nota.

ESEMPIO

Una parrucchiera di Bologna sostituisce i neon del salone con faretti caldi sopra gli specchi. Le clienti si vedono più belle dopo il taglio, scattano più foto da mettere online e prenotano più spesso il trattamento colore.

COME DIFENDERSI

Prima di comprare un vestito, guardalo vicino a una finestra, non nel camerino: le luci dei camerini sono studiate per farti sembrare in forma. Chiedi: «Posso vederlo un attimo alla luce del giorno?». E diffida dei posti senza finestre né orologi, come i casinò e certi centri commerciali: sono pensati per farti perdere il senso del tempo.

TECNICA 302

La musica e i suoni

COS'È

La musica arriva alle emozioni senza passare dal ragionamento: il ritmo rallenta o accelera il passo, la melodia richiama ricordi e atmosfere. Nel 1997 tre psicologi inglesi, North, Hargreaves e McKendrick, misero a giorni alterni musica francese o tedesca nel reparto vini di un supermercato: con la fisarmonica si vendevano più vini francesi, con la musica bavarese più vini tedeschi. Pochissimi clienti, interrogati all'uscita, pensavano che la musica avesse contato qualcosa.

COME SI USA

Scegli il sottofondo in base a quello che vuoi far fare alle persone. Musica lenta e a volume basso fa rallentare e restare; musica veloce mette energia e fretta. Una musica coerente con il prodotto lo rende più credibile: un'enoteca con canzoni d'autore italiane vende un'idea di tradizione. Tieni il volume sotto la voce: se per parlare bisogna alzare il tono, la musica lavora contro di te.

ESEMPIO

Il titolare di una libreria di Torino mette jazz lento il sabato pomeriggio, al posto della radio commerciale. I clienti si fermano più a lungo tra gli scaffali e alla cassa arrivano con due libri invece di uno.

COME DIFENDERSI

Quando in un negozio ti senti di colpo di ottimo umore, chiediti se l'umore è tuo o della playlist. Per gli acquisti importanti fai la prova della stanza spoglia: «Lo comprerei anche in un locale silenzioso e bianco?». Se vai a fare una spesa grossa, le cuffie con la tua musica sono una difesa semplice.

TECNICA 303

La coerenza ambientale

COS'È

Le persone si comportano in modo coerente con il luogo in cui si trovano. Un ambiente curato dice «qui le regole si rispettano»; un ambiente trascurato dice «qui a nessuno importa». È l'idea della teoria delle finestre rotte, proposta nel 1982 dagli studiosi americani James Wilson e George Kelling: una finestra rotta che nessuno ripara invita a romperne altre.

COME SI USA

Se vuoi un certo comportamento, prepara l'ambiente che lo racconta già. Vuoi ordine e puntualità in ufficio? Scrivanie sgombre, sala riunioni pulita, nessuna tazza dimenticata sul tavolo. Vuoi che i clienti trattino con cura un prodotto? Esponilo in un posto curato, con spazio intorno. Ripara subito i piccoli segnali di abbandono: il cartello storto, la lampadina fulminata, la macchia sul muro. Costano poco e dettano il tono.

ESEMPIO

Nell'atrio di una biblioteca di quartiere di Napoli l'ingresso è pieno di volantini e di zaini buttati a terra. La direttrice fa ridipingere le pareti, monta una fila di ganci e mette un cestino per la carta. In un mese i volantini sul pavimento spariscono, senza bisogno di nessun avviso in bacheca.

COME DIFENDERSI

Ricordati che il tuo comportamento cambia con l'ambiente anche quando non te ne accorgi: in un negozio di lusso si spende di più per sentirsi all'altezza del posto. Porta con te i tuoi standard e il tuo budget, qualunque sia la cornice. E se il lusso ti mette soggezione: «Oggi do solo un'occhiata, non compro al primo giro».

TECNICA 304

L’ambiente a specchio

COS’È

Ci fidiamo di chi ci somiglia, e anche dei luoghi che ci somigliano. Un ambiente che rispecchia i nostri gusti, le nostre passioni o i nostri valori ci fa sentire a casa, e quando ci sentiamo a casa abbassiamo le difese. È il principio di simpatia applicato agli oggetti invece che alle persone.

COME SI USA

Prima di un incontro importante, informati su chi riceverai: da dove viene, cosa ama, che stile ha. Poi prepara l’ambiente con uno o due dettagli veri, mai una scenografia: un libro che avete in comune, il caffè preparato come lo prende l’ospite, la foto della squadra se tifate la stessa. I dettagli devono essere sinceri: se l’altro scopre una messa in scena, la fiducia si rovescia.

ESEMPIO

Un architetto paesaggista di Verona sa che la coppia in arrivo nel suo studio ha due bambini piccoli. Prima dell’incontro lascia sul tavolo le foto di giardini con case sull’albero e prati sicuri per giocare. La coppia passa l’appuntamento a immaginare dove mettere l’altalena.

COME DIFENDERSI

Se entri in un ufficio che sembra fatto apposta per te, chiediti se è un caso. Poi separa l’ambiente dalla proposta: «Questa offerta mi piacerebbe anche in una stanza qualsiasi?». La stessa domanda vale per le pubblicità online che sembrano leggerti nel pensiero, costruite direttamente sui tuoi dati di navigazione.

TECNICA 305

I simboli di status

COS'È

Valutare la competenza di qualcuno richiede tempo; guardare come si presenta no. Per questo usiamo i simboli di status, l'abito, l'auto, il titolo, l'ufficio, come scorciatoia per decidere di chi fidarci. Nel 1968 gli psicologi Anthony Doob e Alan Gross fermarono al semaforo verde un'auto di lusso oppure un'utilitaria vecchia: gli automobilisti in coda suonavano il clacson molto prima all'utilitaria.

COME SI USA

Vestiti un gradino sopra il contesto, non dieci: il commercialista che riceve in giacca ispira più fiducia di quello in tuta, ma l'orologio d'oro in cantiere allontana. Metti in vista i segnali che contano per il tuo lavoro: l'attestato vero, l'iscrizione all'albo, l'insegna curata, il biglietto da visita fatto bene. Lo status deve confermare la competenza, non sostituirla.

ESEMPIO

Un idraulico di Bari comincia a presentarsi con il furgone pulito, una polo con il nome della ditta e i preventivi stampati su carta intestata. I prezzi restano gli stessi. Le richieste di sconto, invece, calano.

COME DIFENDERSI

L'abito non fa il monaco, e nemmeno la berlina tedesca. Prima di fidarti chiedi risultati concreti in quel campo preciso, non segni di ricchezza: «Può mostrarmi due casi simili al mio?». Diffida di chi ostenta troppo: i grandi truffatori, come Bernie Madoff, curavano l'immagine in modo impeccabile, proprio perché era la loro garanzia.

TECNICA 306

Gli spazi sacri

COS'È

Certi luoghi sono costruiti per farci sentire piccoli davanti a qualcosa di più grande: soffitti alti, silenzio, simboli, qualcuno seduto più in alto degli altri. La cattedrale, l'aula del tribunale, l'ufficio del presidente all'ultimo piano. In uno spazio così abbassiamo la voce, ci muoviamo con cautela e accettiamo più facilmente quello che dice chi lo governa.

COME SI USA

Per i momenti che devono restare nella memoria, scegli un luogo che li stacchi dal quotidiano. Un annuncio importante all'azienda si fa in una sala diversa da quella delle riunioni solite, con le sedie in ordine e qualche secondo di silenzio prima di parlare. Un accordo importante si firma in un posto scelto, non al bar sotto l'ufficio. Il luogo dice da solo: «Questa cosa conta».

ESEMPIO

La presidente di una cooperativa agricola pugliese presenta il nuovo piano ai soci non nel capannone, ma nella vecchia masseria restaurata, con le foto dei fondatori alle pareti. Nessuno interrompe, e il piano passa con un applauso.

COME DIFENDERSI

Quando devi trattare alla pari con qualcuno più potente, evita il suo spazio sacro: proponi una sala neutra o un bar. «Vediamoci al bar qui sotto, parliamo più tranquilli». E se ti trovi lì, ricordati che marmi e scrivanie enormi li ha scelti un altro essere umano, proprio per farti quell'effetto.

TECNICA 307

L'architettura della scelta

COS'È

Il modo in cui presenti le opzioni decide spesso quale verrà scelta, anche se tutte restano libere. L'economista Richard Thaler e il giurista Cass Sunstein l'hanno chiamata «spinta gentile» nel libro *Nudge* del 2008. Nel 2011 gli studiosi Eran Dayan e Maya Bar-Hillel, su *Judgment and Decision Making*, hanno mostrato che nei menù dei ristoranti i piatti messi in cima o in fondo a ogni categoria vengono ordinati più spesso di quelli al centro.

COME SI USA

Metti l'opzione che vuoi favorire nel posto più facile: per prima, già selezionata, ad altezza occhi, con il percorso più corto. Le altre restano disponibili, ma richiedono un passo in più. Funziona per il bene come per la vendita: la frutta davanti alla cassa della mensa, il prodotto in offerta messo all'altezza degli occhi. Usala per opzioni che conviene davvero scegliere: una spinta che danneggia il cliente si scopre e non si perdona.

ESEMPIO

Un'azienda di Brescia vuole che i dipendenti aderiscano al fondo pensione integrativo. Invece di chiedere chi vuole iscriversi, iscrive tutti, con la possibilità di uscire mandando una mail. Quasi nessuno esce, e qualcuno a fine anno ringrazia.

COME DIFENDERSI

Davanti a un modulo, guarda prima le caselle già spuntate e le opzioni «consigliate»: chi le ha messe lì, e perché? Rallenta e considera anche le opzioni scomode da raggiungere. Spesso la più conveniente per te è proprio quella nascosta in basso. A voce, chiedi l'elenco completo: «Prima di scegliere, mi dice tutte le altre opzioni disponibili?».

TECNICA 308

Il percorso obbligato

COS'È

Si disegna un percorso in cui ogni passo porta al successivo, e tornare indietro costa fatica. Una volta partiti, continuiamo per inerzia e per coerenza con la prima decisione. L'esempio più famoso è il percorso a serpentina dei grandi negozi di mobili: per arrivare alle candele passi davanti a ogni cucina, ogni divano, ogni lampada. Online funziona allo stesso modo, con le pagine che ti guidano passo passo dall'annuncio al pagamento.

COME SI USA

Costruisci la sequenza in passi piccoli e chiari, uno alla volta, ognuno con un solo invito all'azione. Togli le distrazioni e le uscite inutili lungo la strada, ma lascia sempre una via d'uscita visibile: il percorso deve aiutare, non intrappolare. In un sito, in uno studio professionale, a un evento, chiediti a ogni tappa: «Dopo questo passo, cosa deve fare la persona?».

ESEMPIO

Uno studio dentistico di Padova riorganizza l'accoglienza: all'ingresso il modulo, poi la sala d'attesa con i video sulla prevenzione, poi la visita, e all'uscita la segretaria che propone la data del prossimo controllo con il calendario già aperto. Molti più pazienti escono con l'appuntamento successivo già fissato.

COME DIFENDERSI

Entra con una lista e un limite. A ogni snodo fermati e chiediti: «Voglio davvero fare il passo successivo, o sto solo continuando?». Ogni passaggio è una decisione nuova, non la conseguenza obbligata del precedente. Le scorciatoie esistono quasi sempre: cercale.

TECNICA 309

L'ambiente competitivo

COS'È

Quando ci mettono in gara, smettiamo di chiederci quanto vale una cosa e cominciamo a chiederci come battere gli altri. Il valore assoluto sparisce, resta solo il confronto. Per questo alle aste capita di pagare un oggetto più del prezzo che ha in negozio: la voglia di vincere supera il conto.

COME SI USA

Introduci un confronto visibile e onesto: una classifica, un obiettivo di squadra, un premio per il risultato del mese. Funziona meglio se la gara è breve, le regole sono chiare e tutti possono vincere qualcosa. In vendita, far sapere che altre persone sono interessate, se è vero, aiuta a decidere più in fretta. Evita le gare che mettono i colleghi gli uni contro gli altri su compiti che richiedono collaborazione: guadagni in velocità, perdi la squadra.

ESEMPIO

Il responsabile di una catena di palestre di Firenze appende in bacheca la classifica mensile delle iscrizioni portate da ogni istruttore. Il mese dopo le iscrizioni salgono, e i due istruttori in fondo alla classifica chiedono di fare un corso di vendita.

COME DIFENDERSI

Prima di un'asta, di una trattativa con altri offerenti o di una gara a premi, scrivi il tuo limite massimo e rispettalo. Quando senti l'adrenalina salire, chiediti: «Lo voglio davvero, o voglio solo che non lo prenda l'altro?».

TECNICA 310 DA RICONOSCERE

L'ambiente scomodo

COS'È

Il disagio fisico ruba energia alla testa. Chi vuole indebolirti in una conversazione importante può scegliere, o creare, un ambiente scomodo: troppo caldo o troppo freddo, una sedia bassa, il sole negli occhi, rumore di fondo. Una parte della tua attenzione va a gestire il fastidio, e intanto cresce la voglia di chiudere in fretta, a qualunque condizione.

COME SI PRESENTA

La trattativa si fa sempre nella stanza dell'altro, dove la tua sedia è più bassa o senza schienale. La luce della finestra ti arriva in faccia. Il riscaldamento è alto e nessuno offre un bicchiere d'acqua. In famiglia, invece, la discussione seria viene tirata fuori sempre al bar affollato o con la televisione accesa, dove non si può parlare davvero.

ESEMPIO

Silvia va dal responsabile acquisti di un'azienda di Modena per rinegoziare un contratto. La fanno aspettare in corridoio, poi la fanno sedere controluce su una sedia bassa, in una stanza calda. Dopo mezz'ora accetta uno sconto che non aveva previsto, pur di uscire.

COME DIFENDERSI

Ascolta il corpo: se senti disagio, chiediti se è un caso. Poi cambia l'ambiente senza drammi: «Le dispiace se abbasso la tenda?», «Posso prendere quella sedia?», «Possiamo spegnere la televisione?». Se l'altro si oppone, rimanda: «In queste condizioni non riesco a concentrarmi, riprendiamo domani».

TECNICA 311 DA RICONOSCERE

Il posto sbagliato

COS'È

Il posto in cui ti siedi dice chi sei, agli altri e a te. Nel 1961 i sociologi Fred Strodtbeck e Harmon Hook, sulla rivista *Sociometry*, osservarono che nelle giurie chi siede a capotavola viene scelto molto più spesso come portavoce e interviene di più rispetto a chi siede ai lati. I posti centrali comunicano importanza, quelli ai margini un ruolo di contorno. Chi vuole sminuirti senza dire una parola ti mette nel posto sbagliato.

COME SI PRESENTA

Alla riunione la tua sedia è nell'angolo, fuori dal cerchio, o in un punto da cui non vedi lo schermo. A cena sei in fondo al tavolo, lontano dalle persone che contano. All'evento il tuo nome non è al tavolo principale, anche se il progetto è tuo. Nessuno dice niente, ma tutti vedono.

ESEMPIO

Al pranzo per l'inaugurazione del nuovo reparto, il direttore sistema Adriano, che ha seguito i lavori per un anno, al tavolo dei fornitori. Al tavolo principale siede chi è arrivato da due mesi. Adriano passa il pranzo a sorridere per educazione, e nelle riunioni dei giorni dopo interviene sempre meno.

COME DIFENDERSI

Non dare per scontato che il posto sia casuale: guarda la disposizione. Se i posti sono liberi, scegli tu una posizione centrale, con lo sguardo verso chi guida. Se te ne assegnano uno svantaggioso, chiedi con naturalezza: «Mi siedo qui, da lì non vedo lo schermo». E quando parli, usa una voce ferma: il tono compensa la sedia.

TECNICA 312 DA RICONOSCERE

Il labirinto burocratico

COS'È

Si rende un percorso così complicato, lungo e contraddittorio che le persone rinunciano a quello che spetta loro. Lo usano aziende che non vogliono pagare un rimborso e, nelle separazioni più dure, ex partner che vogliono sfinire l'altra persona con documenti nascosti e rinvii continui. In questo gioco vince semplicemente chi resiste più a lungo.

COME SI PRESENTA

Moduli online che non funzionano. Operatori diversi che danno risposte diverse. «Deve mandare la richiesta per raccomandata», poi «la raccomandata non basta, serve la PEC». Documenti che spariscono, scadenze che cambiano, appuntamenti rimandati. Ogni ostacolo è piccolo; la somma è progettata per farti dire: «Lasciamo perdere».

ESEMPIO

Giorgio chiede alla compagnia telefonica il rimborso di un addebito sbagliato. In tre settimane parla con sei operatori: chi dice di mandare una mail, chi di compilare un modulo, chi di aspettare la bolletta successiva. Al settimo tentativo è sul punto di mollare. Poi manda un reclamo scritto e avvia la conciliazione al Corecom: il rimborso arriva prima dell'udienza.

COME DIFENDERSI

Tratta il labirinto come un progetto: una cartella, un diario con data, ora, nome dell'operatore e risposta. Al telefono chiedi un riferimento: «Mi dà il suo codice operatore e il numero della pratica?». Dopo ogni telefonata, una mail di riepilogo: «Come concordato oggi al telefono...». Poi sali di livello: reclamo formale, associazione dei consumatori, avvocato. Arrivaci prima dello sfinimento, non dopo.

TECNICA 313

DA RICONOSCERE

Il pubblico come arma

COS'È

Si attacca solo davanti agli altri. In pubblico la persona colpita è in trappola: se reagisce, è quella che fa la scenata e rovina la serata; se tace, ha incassato e il messaggio è passato. Il pubblico diventa insieme scudo e arma per chi colpisce.

COME SI PRESENTA

Come una battuta, un aneddoto «divertente», un consiglio affettuoso detto ad alta voce: «Quella giacca proprio non ti dona», «Racconta a tutti quanto ci metti a parcheggiare». In privato, invece, tutto tranquillo. Il segnale chiave è proprio questo: le critiche arrivano solo quando ci sono testimoni, e sempre su punti che fanno male.

ESEMPIO

A una cena tra amici, la moglie di Renzo racconta ridendo di quando lui ha bruciato l'arrosto davanti ai suoceri, imitando la sua faccia. Tutti ridono. Renzo sorride anche lui, per non passare per permaloso. In macchina, al ritorno, la moglie è di ottimo umore. Alla cena successiva arriva un'altra storia.

COME DIFENDERSI

Non ridere se non ti fa ridere: un viso serio basta spesso a fermare il coro. Poi una domanda calma: «Perché lo racconti proprio adesso, davanti a tutti?». Se succede spesso, parlane dopo con uno o due amici presenti. E ricordati che puoi anche alzarti e andare via: la tua dignità vale più di una serata.

TECNICA 314

DA RICONOSCERE

L'ospite perenne

COS'È

Un ospite che arriva «per qualche giorno» e poi non se ne va più, usando la casa come se fosse sua e senza contribuire. Sfrutta una regola che quasi tutti abbiamo imparato fin dall'infanzia: gli ospiti non si cacciano. Più passa il tempo, più la situazione diventa normale e più è difficile parlarne.

COME SI PRESENTA

La richiesta iniziale è vaga e piena di urgenza: «Solo finché trovo una sistemazione». Poi arrivano le scuse sempre nuove, un problema dietro l'altro, ogni volta che si accenna alla partenza. Nel frattempo l'ospite usa le tue cose, non fa la spesa, cambia le abitudini della casa e si offende alla minima richiesta.

ESEMPIO

Il cugino di Anna si separa e le chiede il divano «per due settimane». Dopo quattro mesi ha le scarpe nell'ingresso, invita amici il sabato sera e non ha mai pagato una bolletta. Ogni volta che Anna accenna alla cosa, c'è un colloquio di lavoro decisivo «proprio la settimana prossima».

COME DIFENDERSI

Metti una data fin dall'inizio: «Puoi stare volentieri fino a venerdì 15». Se la data passa, parlane subito, prima che diventi abitudine: «Avevamo detto venerdì. Che soluzione hai trovato?». Offri aiuto per trovare un'alternativa, non una proroga. Se la gentilezza non basta, metti per iscritto una scadenza finale e rispettala.

TECNICA 315

DA RICONOSCERE

Il territorio conteso

COS'È

Si occupano poco a poco gli spazi dell'altra persona, finché non le resta un angolo davvero suo: la scrivania, il lato del letto, la poltrona preferita, il cassetto. Il messaggio è silenzioso ma chiaro: qui comando io, niente è tuo. Perdere il proprio spazio vuol dire perdere un pezzo di sicurezza.

COME SI PRESENTA

Dietro l'apparente disordine c'è una vera avanzata. Gli oggetti dell'altro compaiono sempre nei tuoi spazi, mai il contrario. Il tuo studio diventa il posto delle sue telefonate. In ufficio il collega appoggia le sue pratiche sulla tua scrivania, usa la tua sedia, sposta le tue cose. Se protesti, arriva l'accusa: «Quanto sei territoriale!».

ESEMPIO

Da quando lavora da casa, la compagna di Rocco ha occupato il suo studio: monitor, faldoni, la sedia regolata a modo suo. Rocco lavora in cucina con il portatile sulle ginocchia, e quando chiede di riavere almeno la scrivania si sente dire che è egoista.

COME DIFENDERSI

Rendi il confine chiaro a parole e con i fatti: «Questa scrivania mi serve libera, tieni le tue cose sulla tua». Poi sposta tu gli oggetti, con calma, ogni volta. Scegli almeno uno spazio, anche solo una poltrona, che è tuo e basta, e difendilo. Avere un proprio spazio non è egoismo: è un bisogno normale.

TECNICA 316 DA RICONOSCERE

Il disordine come arma

COS'È

Il disordine usato apposta per punire, stancare e svalutare chi vive nella stessa casa. Quel caos lasciato in vista manda un messaggio preciso: «le tue regole non valgono per me». Funziona soprattutto contro una persona ordinata, che si trova davanti a una scelta senza uscita: pulire per due o vivere in un posto che detesta.

COME SI PRESENTA

I piatti restano nel lavello per giorni, anche dopo cento richieste. Appena tu pulisci, tutto torna come prima, quasi a cancellare il tuo lavoro. E il caos peggiora proprio nei giorni che contano: quando arrivano i tuoi genitori, quando hai ospiti, quando hai una giornata pesante.

ESEMPIO

Viola divide l'appartamento con una coinquilina. La sera in cui ha invitato a cena i colleghi, torna a casa e trova il salotto coperto di vestiti e scatole aperte. «Non avevo capito che era oggi», dice la coinquilina, e non sposta niente. È la terza volta in due mesi.

COME DIFENDERSI

Smetti di pulire al posto dell'altra persona: finché lo fai, non c'è motivo di cambiare. Metti un cesto e avvisa una volta sola: «Da oggi quello che resta negli spazi comuni finisce qui dentro». Poi niente commenti. Dividi gli spazi dove puoi, e stabilisci poche regole chiare invece di litigare ogni giorno. Se il disprezzo è costante, chiediti se è una questione di ordine o di rispetto.

TECNICA 317

DA RICONOSCERE

Il falso spazio condiviso

COS'È

Si pretende di entrare in ogni spazio privato dell'altra persona in nome della «trasparenza totale»: il bagno, il telefono, la posta, il diario. Sembra un ideale di coppia, è una violazione dei confini. Chi rifiuta passa per qualcuno che ha qualcosa da nascondere, e così la privacy diventa una colpa.

COME SI PRESENTA

Con frasi che trasformano il riserbo in sospetto: «Tra noi non ci sono segreti», «Se non hai niente da nascondere, perché non mi dai il telefono?», «Dai, che problema c'è se entro in bagno?». Poi ogni richiesta accettata diventa l'abitudine da cui parte la successiva: la password, la posizione condivisa, le mail.

ESEMPIO

Dopo un anno di convivenza, il compagno di Arianna chiede il codice del suo telefono «come prova d'amore». Arianna glielo dà. Un mese dopo viene interrogata su un messaggio di un collega. Quando cambia il codice, il problema diventa lei: «Allora mi nascondi qualcosa».

COME DIFENDERSI

Separa privacy e segreti: «Avere uno spazio mio non vuol dire nasconderti qualcosa». Chiudi la porta del bagno, tieni le password per te. Ribalta la logica con calma: la fiducia non ha bisogno di controllare. E prendi sul serio il segnale: chi pretende di annullare ogni privacy di solito non si ferma lì.

TECNICA 318

DA RICONOSCERE

Il panopticon domestico

COS'È

Il panopticon è il carcere ideale progettato alla fine del Settecento dal filosofo inglese Jeremy Bentham: una torre al centro da cui si vedono tutte le celle, senza che i detenuti sappiano quando vengono guardati. Alla fine si comportano come se lo fossero sempre. In casa lo stesso effetto si ottiene con ispezioni, critiche continue e, nei casi più gravi, sorveglianza tecnologica.

COME SI PRESENTA

Al rientro si controllano le superfici, il frigorifero, il bucato, alla ricerca dell'errore. Gli standard di ordine sono impossibili e cambiano di continuo. Compaiono telecamere «per sicurezza», app che segnalano la posizione, domande che rivelano di aver letto i tuoi messaggi. Chi vive così comincia a sorvegliarsi da sé, anche quando in casa non c'è nessuno.

ESEMPIO

Ogni sera la suocera che vive con Massimiliano e la moglie passa il dito sui mobili e lascia biglietti sul tavolo: «Polvere», «Lavello». Massimiliano comincia a pulire di notte. Una mattina scopre che la telecamera installata «per i ladri» inquadra la cucina, non l'ingresso.

COME DIFENDERSI

Rifiuta gli standard impossibili: «La casa è pulita così. Se vuoi di più, puoi farlo tu». La sorveglianza tecnologica non è negoziabile: telecamere interne nascoste e programmi spia sul telefono sono un abuso e possono essere un reato. Fotografa tutto e parlane con un avvocato o con un centro antiviolenza. Nel frattempo, ritagliati momenti senza controllo: una passeggiata, una telefonata da un altro telefono.

TECNICA 319

DA RICONOSCERE

Il sabotaggio ambientale

COS'È

Si danneggiano o si fanno sparire le cose dell'altra persona proprio quando servono: le chiavi la mattina del colloquio, il documento il giorno della scadenza, il vestito nuovo rovinato in lavatrice. Spesso poi si aggiunge la beffa: «Come al solito non trovi mai niente». Il sabotaggio diventa gaslighting: chi lo subisce comincia a dubitare della propria memoria.

COME SI PRESENTA

Gli «incidenti» si concentrano prima degli eventi importanti. Gli oggetti spariscono e poi riappaiono in posti già controllati. Le cose rovinate sono sempre quelle a cui tieni di più. E ogni volta la spiegazione sposta la colpa su di te: la distrazione, la fretta, la testa tra le nuvole.

ESEMPIO

La mattina del concorso pubblico, Edoardo non trova la carta d'identità e la convocazione, che la sera prima erano sulla scrivania. Il fratello lo guarda cercare per mezz'ora, poi le «trova» dietro il divano: «Ma guarda, le avevi lasciate qui». Non è la prima volta, ed è sempre prima di una prova.

COME DIFENDERSI

Quando gli imprevisti colpiscono solo le tue scadenze, smetti di chiamarli coincidenze. Davanti alla finta distrazione dillo subito: «Queste chiavi ieri sera erano qui». Fotografa col telefono i documenti sul tavolo la sera prima, così avrai la prova che non stai sognando. Custodisci documenti, chiavi di riserva e oggetti di valore in un posto che conosci solo tu. E riconosci la gravità: chi rovina le tue cose apposta non sta scherzando.

TECNICA 320 DA RICONOSCERE

Il cibo come controllo

COS'È

Il cibo tocca bisogni profondi: salute, piacere, immagine del corpo, cura. Chi lo usa per controllare colpisce in profondità: commenta ogni piatto, sabota le diete, usa il cibo come premio o castigo, o decide quanto e cosa può mangiare l'altra persona. Nei casi più gravi è parte di una violenza domestica ed economica.

COME SI PRESENTA

Commenti continui sul piatto e sul corpo: «Ancora pasta?», «Mangi solo insalata, che tristezza». Il dolce offerto con insistenza e poi rinfacciato: «Visto? Non hai forza di volontà». Il budget della spesa così stretto da permettere solo cibo scadente, mentre l'altro mangia fuori. Il pasto saltato come punizione dopo una lite.

ESEMPIO

Miriam segue una dieta prescritta dal medico. A ogni cena di famiglia la madre le riempie il piatto «perché sei sciupata», poi davanti ai parenti commenta che «senza un po' di carattere non si dimagrisce». Miriam torna a casa ogni volta con il senso di colpa, e la dieta salta.

COME DIFENDERSI

Metti un confine chiaro: «Quello che mangio e il mio corpo non sono argomenti di discussione». Se ti offrono un piatto solo per potertelo rinfacciare dopo, rifiuta con un sorriso fermo: «No grazie, sto bene così». Dove puoi, gestisci tu la tua spesa e i tuoi pasti. Se il controllo ha toccato il tuo rapporto con il cibo, parlane con il medico o con uno psicologo: non è una cosa da affrontare senza aiuto.

TECNICA 321 DA RICONOSCERE

Il falso centro dell'attenzione

COS'È

Si organizza, o si accetta, una festa in onore di un'altra persona e la si trasforma in un palcoscenico per sé. Compleanni, lauree, promozioni: il giorno che doveva essere di qualcun altro diventa una celebrazione di chi lo dirotta, oppure il teatro del suo dramma. È tipico di chi non sopporta i riflettori puntati altrove.

COME SI PRESENTA

Gli invitati sono soprattutto gli amici di chi organizza. Il discorso finale parla dei «nostri» successi e cita la persona festeggiata di sfuggita. Oppure, nel momento più bello, scoppia una lite, un malore teatrale, una crisi di pianto, e tutta la sala si gira dall'altra parte.

ESEMPIO

Alla festa di laurea di Camilla, il padre prende il microfono per un brindisi di dieci minuti sui propri sacrifici e sulla propria carriera. Il nome di Camilla compare due volte. Quando la zia prova a riportare l'attenzione sulla laureata, lui si offende ed esce dalla sala: la festa finisce con mezza famiglia in giardino a consolarlo.

COME DIFENDERSI

Se è uno schema, smetti di sperare che cambi: festeggia i tuoi momenti con chi è felice per te. Se la presenza è inevitabile, chiedi a un amico fidato di tenere d'occhio la situazione. Quando ti rubano la scena, riprendila con il sorriso: «Grazie del brindisi, ora torniamo a festeggiare». Davanti alla scenata non inseguire nessuno: resta in sala con gli invitati. E se la festa è stata rovinata, rifalla il giorno dopo, a modo tuo.

TECNICA 322 DA RICONOSCERE

Il falso nido vuoto

COS'È

Un genitore che non vuole perdere il controllo sui figli adulti crea crisi, malattie o dipendenze ogni volta che provano a rendersi autonomi. Lo presenta come bisogno o sfortuna, ma il risultato è sempre lo stesso: il figlio o la figlia resta, o torna. Il nome gioca con la «sindrome del nido vuoto», il dolore dei genitori quando i figli escono di casa.

COME SI PRESENTA

La crisi arriva con un tempismo perfetto: la nuova offerta di lavoro, il trasloco, il matrimonio. Malesseri improvvisi che i medici non trovano. Un'incapacità ostentata nelle cose semplici, come pagare una bolletta online o usare la lavatrice, che obbliga a passare ogni due giorni. E il senso di colpa come collante: «Dopo tutto quello che ho fatto per te».

ESEMPIO

Roberto riceve un'offerta di lavoro a Milano. Una settimana dopo, la madre comincia ad avere capogiri «terribili» e non vuole andare dal medico. Roberto rifiuta il posto. Un mese dopo i capogiri sono spariti, e nessuno ne parla più.

COME DIFENDERSI

Prendi sul serio i problemi, ma verificali: accompagna il genitore dal medico e chiedi di partecipare alla visita. Offri aiuti che creano autonomia, non dipendenza: insegnare a pagare online, organizzare la spesa a domicilio, una persona che aiuti in casa. Metti il confine con affetto: «L'affetto tra noi non cambia e ci sarò sempre, ma su questo trasferimento vado avanti». Il senso di colpa passerà.

TECNICA 323 DA RICONOSCERE

Il falso bisogno di spazio

COS'È

In una relazione si annuncia all'improvviso di avere «bisogno di spazio» o di una «pausa di riflessione», non per capire qualcosa, ma per prendere potere. L'altra persona resta in panchina, in attesa e in ansia, mentre chi ha chiesto la pausa fa quello che vuole, spesso anche frequentare altre persone.

COME SI PRESENTA

Con parole mature, difficili da contestare: «Ho bisogno di capire cosa voglio», «Non è colpa tua, è un momento mio». Chi si oppone passa per una persona soffocante. La pausa non ha una durata né regole, e arriva spesso dopo una lite, come una punizione più elegante del silenzio, oppure come primo passo di una rottura già decisa.

ESEMPIO

Dopo otto mesi insieme, la ragazza di Matteo gli dice che ha bisogno «di un po' di spazio». Matteo aspetta, non scrive per non disturbare, rinuncia a una vacanza con gli amici. Tre settimane dopo scopre dalle foto online che la pausa è stata un weekend in montagna con un'altra persona.

COME DIFENDERSI

Non accettare il limbo: «Capisco, prenditi il tempo che ti serve. Ma per me questa non è una pausa, è una fine. Se un giorno avrai le idee chiare, vedremo se ci sono ancora». Poi vivi davvero: esci, vedi gli amici, fai le tue cose. Quasi sempre, chi chiede spazio senza regole ha già deciso.

TECNICA 324 DA RICONOSCERE

La porta aperta inutile

COS'È

Si offre all'altra persona una scelta che in realtà non può prendere, per sembrare ragionevoli e scaricarle addosso la colpa della sua situazione. La porta è aperta, ma dà sul vuoto. È una forma crudele di controllo: chi la subisce finisce per pensare «potrei andarmene, quindi se resto è colpa mia».

COME SI PRESENTA

«Se non ti sta bene, la porta è aperta», detto a chi non ha un lavoro, un reddito o un posto dove andare. «Se il progetto non ti piace, puoi sempre tornare all'archivio», detto dal capo a chi ha impiegato anni per uscire dall'archivio. L'alternativa è sempre umiliante o impossibile, e chi la offre lo sa benissimo.

ESEMPIO

Teresa ha lasciato il lavoro dieci anni fa per crescere i figli. Quando chiede di vedere i conti di casa, il marito risponde calmo: «Nessuno ti obbliga a restare. Puoi andartene quando vuoi». Teresa tace, e quella notte si sente in colpa per non avere il coraggio di farlo.

COME DIFENDERSI

Chiama la cosa con il suo nome: «Questa non è una scelta, e lo sai». Non serve litigare: usa l'energia per costruire una porta vera. Metti da parte qualche risparmio, riprendi i contatti, informati sui tuoi diritti presso un centro antiviolenza o un avvocato. Quando la tua uscita è pronta, non annunciarla: usala.

TECNICA 325

DA RICONOSCERE

Il falso rifugio

COS'È

Si offre una via di fuga a chi sta attraversando un momento difficile: un lavoro che pesa, una famiglia rigida, una relazione spenta. Ma il rifugio si rivela una prigione peggiore, con più isolamento, più controllo, più dipendenza. Il carceriere si presenta con il volto del salvatore, ed è per questo che è così difficile riconoscerlo.

COME SI PRESENTA

Arriva nel momento di maggiore fragilità, con promesse grandi e vaghe: «Con me sarà tutto diverso», «Lascia tutto, ci penso io». Spinge a decidere in fretta e a tagliare i ponti con la vita di prima: il lavoro, gli amici, la città. Solo dopo, quando tornare indietro è difficile, la musica cambia.

ESEMPIO

Marzia è infelice nel suo lavoro in banca. Un nuovo compagno, travolgente, la convince a licenziarsi e a trasferirsi nella sua casa in campagna, «lontano da tutto quello stress». Dopo un anno Marzia non ha più un reddito, vede le amiche di rado, e ogni spesa deve essere approvata.

COME DIFENDERSI

Diffida dei salvatori: le persone sane cercano compagni alla pari, non qualcuno da salvare. Prima di una scelta grande, prenditi tempo e verifica le promesse sui fatti: «Non decido su due piedi: vediamo come va per qualche mese». Non tagliare mai i ponti con amici e famiglia: sono la tua uscita se il rifugio si chiude. E ricorda che la via d'uscita più solida è quella che costruisci da te.

CAPITOLO 14

Gruppi e masse

Dentro un gruppo pensiamo e decidiamo in modo diverso da quando siamo per conto nostro. Il bisogno di appartenenza è una forza enorme: tiene unite le squadre, ma può spingere al silenzio, al conformismo e all'obbedienza. Si parte dalle tecniche per guidare un gruppo in modo onesto e si arriva a quelle delle sette, da riconoscere per tempo.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 326-350

326 I simboli e le divise
327 L'obiettivo che unisce
328 Il timer sociale
329 La diffusione della responsabilità
330 La falsa unanimità
331 La pressione al conformismo
332 Il pensiero di gruppo
333 Il falso spirito di squadra
334 La responsabilità collettiva
335 L'invalidazione del dissenso
336 Il confessore designato
337 Il proiettore sociale
338 Il capro espiatorio
339 Il mobbing e l'ostracismo
340 La campagna diffamatoria
341 Il controllo dell'agenda sociale
342 Il gaslighting di gruppo
343 Il muro di omertà
344 La gerarchia di privilegi
345 L'identità di gruppo elitaria
346 Il culto della personalità
347 La richiesta di un sacrificio
348 L'esaurimento fisico ed emotivo
349 La dottrina sopra la persona
350 La creazione di fobie

TECNICA 326

I simboli e le divise

COS'È

Una divisa, un logo, un distintivo dicono a colpo d'occhio a che gruppo appartieni e che ruolo hai. Rafforzano il senso di squadra in chi li porta e accendono rispetto o obbedienza in chi li vede. Nel 1974 lo psicologo americano Leonard Bickman fece rivolgere ai passanti di New York richieste banali, come raccogliere un sacchetto o spostarsi dalla fermata dell'autobus: chi le faceva con un'uniforme da guardia veniva obbedito molto più spesso di chi indossava abiti normali.

COME SI USA

Se guidi una squadra, dalle un segno visibile e condiviso: la maglietta all'evento, la spilla dei volontari, il logo sul furgone. Il simbolo deve essere uguale per tutti e legato a qualcosa di vero, un progetto, un valore, un risultato. Se lavori a contatto con il pubblico, un abbigliamento riconoscibile ti fa trattare da professionista prima ancora di aprire bocca.

ESEMPIO

I volontari della sagra di un paese delle Marche hanno sempre lavorato in ordine sparso. Quest'anno il comitato regala a tutti un grembiule rosso con lo stemma del paese. I turni si coprono più facilmente, e i visitatori chiedono informazioni a chiunque porti il grembiule, senza esitare.

COME DIFENDERSI

Separa il simbolo dalla persona: una divisa indica un ruolo, non garantisce competenza né onestà. Le truffe porta a porta del falso tecnico del gas funzionano proprio così. Prima di obbedire a una divisa, chiedi il tesserino e verifica con una telefonata all'ente: «Un attimo che chiamo l'azienda e mi faccio confermare l'intervento».

TECNICA 327

L'obiettivo che unisce

COS'È

Due gruppi in conflitto non fanno pace con le prediche o con le cene insieme, ma quando devono risolvere un problema che nessuno dei due può risolvere senza l'altro. Lo dimostrò nel 1954 lo psicologo Muzafer Sherif con l'esperimento di Robbers Cave, in un campo estivo dell'Oklahoma: due squadre di ragazzi diventate rivali smisero di odiarsi solo quando dovettero collaborare, per esempio per riparare insieme il guasto all'acqua potabile del campo.

COME SI USA

Quando due reparti, due famiglie o due fazioni si scontrano, smetti di cercare chi ha ragione. Trova, o porta alla luce, un obiettivo che interessa a entrambi e che richiede le forze di tutti. Rendilo concreto, con una scadenza, e dividi il lavoro in modo che ogni parte dipenda dall'altra. La collaborazione cambia le opinioni più delle parole.

ESEMPIO

In un'azienda di Treviso commerciali e magazzino si accusano a vicenda per i ritardi. La direttrice non convoca la solita riunione chiarificatrice: affida ai due capireparto, insieme, il compito di non perdere il cliente più grande, che minaccia di andarsene. Dopo tre settimane di telefonate fatte in coppia, i due si danno del tu.

COME DIFENDERSI

Attenzione al rovescio della medaglia: lo stesso meccanismo funziona con un nemico comune inventato. Se chi guida un gruppo lo unisce solo contro qualcuno, e mai per costruire qualcosa, chiediti a chi serve quel nemico, e chiedilo ad alta voce: «Va bene, il colpevole l'abbiamo trovato. Adesso noi cosa proponiamo?».

TECNICA 328

Il timer sociale

COS'È

Un'urgenza che non nasce da una scadenza, ma dal confronto con gli altri: «tutti si stanno già muovendo, e tu resti indietro». Unisce la prova sociale e la paura di perdere l'occasione. Il confronto con i pari è uno dei motori più forti che abbiamo: nel 1954 lo psicologo Leon Festinger lo descrisse nella teoria del confronto sociale, la nostra abitudine a giudicarci guardando gli altri.

COME SI USA

Mostra, in modo onesto e verificabile, che persone simili a chi ti ascolta stanno già facendo il passo che proponi. Non «milioni di persone», ma il gruppo giusto: i colleghi del settore, i vicini, le aziende della zona. Più il gruppo è vicino, più spinge. Mai inventare nomi o numeri: il confronto falso si scopre in fretta e ti costa la credibilità.

ESEMPIO

Un installatore di Cuneo non parla di incentivi o di risparmio. Dice al cliente: «In questa via, tre famiglie hanno già messo la pompa di calore, se vuole le chiedo di farle vedere l'impianto». Il cliente guarda i tetti dei vicini dalla finestra, e chiede il preventivo.

COME DIFENDERSI

Quando senti l'ansia di restare indietro, chiediti: «Questa urgenza viene da un mio bisogno o dal confronto?». Ricorda che degli altri vedi i traguardi, non i debiti e i dubbi. L'unico confronto utile è tra te di oggi e te di un anno fa. A chi ti mette fretta: «Buon per loro, io vado con i miei tempi».

TECNICA 329 DA RICONOSCERE

La diffusione della responsabilità

COS'È

Più persone sono presenti, meno ciascuna si sente responsabile di agire. Nel 1968 gli psicologi John Darley e Bibb Latané mostrarono che chi crede di essere l'unica persona ad assistere a un'emergenza interviene molto più spesso di chi sa che ci sono altri testimoni. Chi vuole evitare una decisione sfrutta questo meccanismo: sparge la responsabilità su tutti, così non resta a nessuno.

COME SI PRESENTA

Frasi impersonali: «Qualcuno dovrebbe fare qualcosa», «Decidiamo tutti insieme», «Sentiamo anche gli altri». Riunioni che si moltiplicano, commissioni, pareri chiesti a chiunque, finché la decisione è così annacquata o così tardiva da non servire più. Chi la usa sembra democratico: in realtà non vuole metterci la firma.

ESEMPIO

Nella chat della banda musicale del paese tutti scrivono che il furgone per le trasferte ha una gomma a terra da una settimana. «Bisognerebbe portarlo dal gommista», scrive il segretario. Passano dieci giorni. Poi la clarinettista Rinaldi scrive: «Lo porto io domani alle nove, Carlo mi lascia le chiavi». Il furgone è pronto in due giorni.

COME DIFENDERSI

Rompi la nebbia con nomi e compiti: non «qualcuno chiami il 112», ma «Lei, con la giacca blu, chiami il 112». In riunione chiedi sempre chi fa cosa, e per quando. Se nessuno si fa avanti, proponi tu: «Me ne occupo io, ci aggiorniamo venerdì».

TECNICA 330 DA RICONOSCERE

La falsa unanimità

COS'È

Per far passare un'idea, si fa credere che «tutti gli altri» siano già d'accordo. Chi dissente si sente l'unica voce fuori dal coro e, per non restare in minoranza, tace. È una forma di pressione sociale costruita su una bugia: la maggioranza esiste solo nelle parole di chi la annuncia.

COME SI PRESENTA

«Ne ho già parlato con quasi tutti, siamo allineati». «Vengono tutti, manchi solo tu». «Il resto della famiglia la pensa come me». Frasi generiche, senza nomi, dette all'inizio della discussione, prima che qualcuno possa parlare. Spesso quei «tutti» sono due persone fidate di chi propone.

ESEMPIO

La responsabile marketing apre la riunione così: «Ho sentito un po' tutti, mi pare che sul nuovo logo siamo d'accordo». Nessuno obietta. Dopo, nell'ascensore dell'ufficio, quattro colleghi su sei ammettono a bassa voce che il logo non piace a nessuno di loro.

COME DIFENDERSI

Chiedi i nomi, con calma: «Quando dici tutti, chi intendi? Sentiamo il parere di ciascuno». Prima delle riunioni importanti, parla con i colleghi a uno a uno: potresti scoprire di essere in maggioranza. E se dissenti, dillo per primo e con argomenti: spesso la tua voce apre la strada alle altre.

TECNICA 331 DA RICONOSCERE

La pressione al conformismo

COS'È

Il gruppo spinge i suoi membri a pensare, dire e fare come tutti, e chi si discosta viene guardato male, deriso o messo da parte. Negli anni Cinquanta lo psicologo Solomon Asch mise alcune persone in una stanza con dei complici che davano, tutti insieme, una risposta palesemente sbagliata a un semplice confronto tra linee. Tre partecipanti su quattro, almeno una volta, si adeguarono all'errore del gruppo.

COME SI PRESENTA

Gli sguardi di sufficienza quando qualcuno fa una domanda. Le battute su chi «vuole sempre fare il diverso». Gli inviti che smettono di arrivare. Non serve una minaccia esplicita: basta la paura del giudizio perché le persone si autocensurino, e più persone tacciono, più forte diventa la pressione su chi resta.

ESEMPIO

Ilaria, appena assunta in uno studio legale di Genova, nota che nessuno si alza dalla scrivania per la pausa pranzo. Nessuno l'ha mai vietato. Dopo due settimane mangia anche lei un panino davanti al computer, e la prima volta che una collega nuova esce a pranzo, si sorprende a guardarla storto.

COME DIFENDERSI

Chiediti: «Lo penso davvero o sto seguendo la corrente?». Cerca un alleato: lo stesso Asch notò che bastava un solo complice con la risposta giusta perché il conformismo calasse di molto. Esprimi il dubbio come domanda: «E se provassimo a farla in un altro modo?». Le domande dividono meno delle accuse.

TECNICA 332 DA RICONOSCERE

Il pensiero di gruppo

COS'È

Quando un gruppo molto unito tiene più all'armonia che alla verità, finisce per prendere decisioni sbagliate con grande sicurezza. Lo psicologo Irving Janis lo descrisse nel 1972 nel libro *Victims of Groupthink*, studiando disastri politici come lo sbarco nella Baia dei Porci del 1961: i consiglieri di Kennedy, brillanti uno per uno, non sollevarono dubbi su un piano pieno di difetti.

COME SI PRESENTA

Il gruppo si sente invincibile e moralmente nel giusto. Chi critica da fuori «non capisce» o «rema contro». Dentro, nessuno vuole guastare il clima: i dubbi si tengono per sé, il silenzio viene preso per assenso, e qualcuno si incarica di tenere lontane dal capo le notizie scomode. Chi solleva un problema si sente chiedere: «Ma sei con noi o no?».

ESEMPIO

Il consiglio di una piccola banca locale approva all'unanimità l'apertura di tre nuove filiali, proposta dal direttore generale, molto carismatico. Due consiglieri hanno dubbi sui numeri, ma nessuno vuole fare la parte di chi frena. Due anni dopo, le filiali chiudono.

COME DIFENDERSI

Se guidi un gruppo, chiedi apertamente le obiezioni e proteggi chi le fa. Dai a una persona il ruolo ufficiale di avvocato del diavolo, a rotazione. Fai lavorare due sottogruppi separati sullo stesso problema e confronta i risultati. E prima di una decisione grande, prevedi una seconda riunione dedicata solo ai dubbi, o proponila tu: «Siamo d'accordo troppo in fretta: prendiamoci dieci minuti per dire cosa può andare storto».

TECNICA 333 DA RICONOSCERE

Il falso spirito di squadra

COS'È

Si invoca il «bene del gruppo» per ottenere da una persona un sacrificio che conviene soprattutto a chi lo chiede. La lealtà verso la squadra, la famiglia o gli amici diventa un'arma: chi dice di no passa per egoista, e quasi nessuno vuole quell'etichetta.

COME SI PRESENTA

«Siamo una famiglia», «Dobbiamo dimostrare di essere una squadra», «Lo facciamo per tutti». Le frasi sono nobili, ma i conti non tornano: chi paga, in tempo, soldi o fatica, è sempre la stessa parte, e chi incassa il beneficio è un'altra. Spesso il «gruppo» coincide con il premio, il progetto o la comodità di chi parla.

ESEMPIO

A novembre il titolare di un'agenzia di viaggi di Palermo chiede ai dipendenti tre sabati di lavoro non pagati: «Per il bene dell'agenzia, siamo una squadra». A gennaio si scopre che quei sabati servivano a chiudere un contratto che ha fruttato un premio soltanto al titolare.

COME DIFENDERSI

Chiedi sempre: «Bene comune per chi?». Separa la lealtà dal sacrificio ingiusto: «Il mio impegno nel lavoro si vede ogni giorno; per i sabati extra però serve il pagamento degli straordinari». Proponi un'alternativa equa invece di un no secco. E se lo «spirito di squadra» serve sempre a giustificare richieste a senso unico, forse quella non è una squadra.

TECNICA 334 DA RICONOSCERE

La responsabilità collettiva

COS'È

L'errore di uno viene punito su tutti. Così chi comanda non deve più controllare nessuno: sono i membri del gruppo a sorvegliarsi a vicenda, per paura che sia proprio il vicino a far scattare la punizione generale. Chi sbaglia diventa l'anello debole da odiare, e il gruppo si trasforma nel guardiano di se stesso.

COME SI PRESENTA

«Finché qualcuno non confessa, niente uscita per nessuno». «Visto che una persona è arrivata tardi, da domani tutti timbrano alle otto in punto». Nelle sette, il dubbio di uno «abbassa l'energia di tutti». Il segnale chiave è che la rabbia del gruppo si sposta da chi punisce a chi ha sbagliato.

ESEMPIO

In un call center di Catania un operatore sbaglia un contratto importante. La responsabile toglie il premio a tutto il turno. Il giorno dopo nessuno saluta più quel collega, e da allora tutti si controllano a vicenda le pratiche, in silenzio e con sospetto.

COME DIFENDERSI

Riconosci il gioco: il colpevole del clima non è chi ha sbagliato, ma chi ha scelto di punire tutti. Non prendertela con il compagno: sostienilo. Poi parlate a chi comanda come gruppo, non uno alla volta: «Punire tutti per l'errore di uno crea solo rancore». Ognuno risponde delle proprie azioni, non di quelle degli altri.

TECNICA 335 DA RICONOSCERE

L'invalidazione del dissenso

COS'È

Davanti a una critica legittima, non si risponde nel merito ma si attacca il modo in cui è stata detta: «Non è quello che dici, è come lo dici». In inglese si chiama *tone policing*, il controllo del tono. Il problema sollevato sparisce, e al suo posto resta il presunto difetto emotivo di chi l'ha sollevato.

COME SI PRESENTA

«Calmati, così non si può parlare». «Se usi questo tono, non ti ascolto». «Ti stai agitando troppo». La discussione si sposta dall'ingiustizia alla reazione all'ingiustizia. Colpisce più spesso chi ha meno potere nel gruppo, a cui viene chiesta una calma perfetta, mentre chi comanda può alzare la voce quanto vuole.

ESEMPIO

In riunione, Federica fa notare con frustrazione che è la terza volta che una sua proposta viene ignorata e poi ripresa da un collega. Il direttore risponde: «Se vuoi essere presa sul serio, devi imparare a controllarti». Per il resto della riunione si parla del suo carattere, mai della proposta.

COME DIFENDERSI

Non giustificare il tuo tono: è la reazione a un problema reale. Riporta la conversazione al punto: «Possiamo tornare al contenuto? Il problema è che le mie proposte vengono ignorate». Se l'altra persona insiste, nomina la tattica con calma: «Stiamo parlando del come per non parlare del cosa».

TECNICA 336 DA RICONOSCERE

Il confessore designato

COS'È

Chi ha potere sceglie una persona del gruppo e la fa sentire speciale: le confida dubbi, debolezze, segreti, le chiede «un parere sincero». In realtà la usa per raccogliere informazioni, per sondare il gruppo o per far circolare la propria versione dei fatti attraverso una voce che sembra spontanea.

COME SI PRESENTA

«Mi fido del tuo giudizio più che di quello degli altri», «Te lo dico solo perché sei tu». Inviti a pranzo a due, confidenze sui colleghi, domande che sembrano personali ma riguardano gli altri: «Tu che li conosci, come l'hanno presa?». Chi riceve queste attenzioni si sente in una posizione privilegiata e abbassa la guardia.

ESEMPIO

La nuova preside di un liceo chiama spesso nel suo ufficio il professor Neri: gli chiede consigli, gli racconta le difficoltà con il collegio docenti. Neri, lusingato, le dice chi è contrario al nuovo orario. Al collegio successivo quei colleghi vengono messi da parte uno per uno. E agli occhi di tutti, la spia diventa Neri.

COME DIFENDERSI

Accetta la stima, ma chiediti: «Perché proprio a me, e perché adesso?». Non riferire mai le opinioni dei colleghi per ingraziarti chi comanda. Dai pareri sui fatti, non sulle persone. Se ti chiedono giudizi sugli altri: «Preferisco che ne parli direttamente con l'interessato». E ricorda che il ruolo di confidente dura finché servi.

TECNICA 337 DA RICONOSCERE

Il proiettore sociale

COS'È

Si accusano gli altri esattamente dei propri difetti: chi mente vede bugiardi ovunque, chi è aggressivo accusa il gruppo di ostilità, chi tradisce sospetta tradimenti. La proiezione è un meccanismo di difesa descritto dalla psicoanalisi, ma qui viene usata come diversivo: mentre la persona accusata si difende, nessuno guarda chi accusa.

COME SI PRESENTA

Accuse che sembrano assurde perché descrivono alla perfezione chi le fa. Il capo che urla e poi rimprovera il team di «non saper comunicare con rispetto». La collega che gonfia i rimborsi e insinua che siano gli altri a gonfiare le note spese. L'accusa arriva spesso per prima, prima che qualcuno noti il comportamento vero.

ESEMPIO

Il capocantiere di un'impresa edile di Perugia, noto per le sfuriate, scrive al titolare che la squadra di Ivan «è ostile e non collabora». Ivan passa una settimana a giustificarsi con mail e testimonianze. Nessuno, intanto, chiede conto delle sfuriate.

COME DIFENDERSI

Quando un'accusa ti sembra il ritratto di chi la fa, fermati: probabilmente lo è. Non difenderti nel dettaglio, perché ti mette sul banco degli imputati. Rimanda la palla con una domanda sui fatti: «Mi fai un esempio preciso? Quando, e con chi?». E porta tu i fatti, con calma, a chi deve decidere.

TECNICA 338 DA RICONOSCERE

Il capro espiatorio

COS'È

Il gruppo scarica su una sola persona, o su un gruppo esterno, tutte le colpe, le paure e le frustrazioni. Così gli altri si sentono assolti e di nuovo uniti. Il nome viene dal rito antico descritto nella Bibbia, nel Levitico: un capro veniva caricato simbolicamente dei peccati del popolo e mandato nel deserto. Chi guida il gruppo ci guadagna due volte: nessuno discute le sue scelte, e tutti temono di essere i prossimi.

COME SI PRESENTA

Qualunque cosa vada storta, la colpa ricade sulla stessa persona, anche quando non c'entra. In famiglia è «la pecora nera», al lavoro è chi «rallenta sempre tutto», in politica è la minoranza di turno. I problemi complessi diventano semplici: c'è un colpevole, basta toglierlo di mezzo.

ESEMPIO

Salta un progetto per un cliente importante. In riunione la responsabile ricostruisce i fatti in modo che ogni ritardo porti a Simone, il più giovane del team. Simone viene spostato in un altro reparto. Tre mesi dopo i ritardi continuano identici, ma ormai nessuno ne parla.

COME DIFENDERSI

Se sei tu il bersaglio, non accettare l'etichetta: «Non sono il problema, sono il parafulmine». Mostra lo schema con calma a chi può ascoltare: «Avete notato che ogni problema finisce su di me, anche quando non c'entro?». Se vedi qualcun altro nel mirino, non unirti al coro. E se il gruppo ha bisogno di un colpevole per stare in piedi, uscirne è spesso la scelta più sana.

TECNICA 339 DA RICONOSCERE

Il mobbing e l'ostracismo

COS'È

Chi dissente o dà fastidio diventa il bersaglio del gruppo, spesso su spinta di chi comanda: isolamento, pettegolezzi, esclusioni, lavoro sabotato. L'ostracismo è la forma estrema: trattare la persona come se non esistesse. Nel 1990 lo psicologo del lavoro Heinz Leymann, sulla rivista *Violence and Victims*, ha codificato in Svezia queste azioni ostili sistematiche mostrando come il terrore psicologico prolungato in ufficio porti a gravi sintomi post-traumatici e all'espulsione dal lavoro.

COME SI PRESENTA

Le riunioni che si fanno senza di te. Le informazioni che arrivano tardi o mai. I saluti che spariscono, le battute alle spalle, gli incarichi umilianti oppure nessun incarico. Quasi sempre comincia dopo un episodio preciso: una segnalazione, un rifiuto, una critica a chi comanda.

ESEMPIO

Antonella segnala all'ufficio del personale un'irregolarità negli straordinari del suo reparto. Da quel giorno il caporeparto smette di passarle le pratiche, i colleghi pranzano senza chiamarla e nella chat di gruppo nessuno risponde ai suoi messaggi. Dopo due mesi il medico le prescrive dei giorni di riposo per stress.

COME DIFENDERSI

Non prenderti la colpa: è un'aggressione di gruppo, non un tuo difetto. Documenta tutto: date, nomi, frasi, mail. E metti le esclusioni per iscritto: «Non ho ricevuto l'invito alla riunione di stamattina: mi mandate il riepilogo?». Cerca appoggio fuori dal gruppo: famiglia, amici, il medico, il sindacato, un avvocato del lavoro. E prepara con calma un'uscita, senza gesti impulsivi: la tua salute vale più di quel posto.

TECNICA 340 DA RICONOSCERE

La campagna diffamatoria

COS'È

Prima, durante o dopo una rottura, chi manipola racconta ad amici, parenti e colleghi una versione capovolta della storia: si presenta come la vittima, e la vittima vera diventa la persona instabile, violenta o «fuori di testa». Lo scopo è isolare l'altra persona e fare in modo che nessuno le creda quando parlerà.

COME SI PRESENTA

Arriva d'anticipo, prima che tu possa parlare. È fatta di piccole verità distorte e di accuse che rovesciano la realtà: chi controllava accusa l'altra persona di controllo. Spesso è accompagnata da lacrime e da un'aria ferita, molto convincenti. Il segnale: amici che diventano freddi all'improvviso, senza spiegazioni.

ESEMPIO

Dopo la separazione, l'ex moglie di Umberto telefona a tutti gli amici comuni. Racconta di essersene andata perché Umberto era «ossessivo» e «instabile». Quando Umberto cerca conforto in un vecchio amico, si sente rispondere: «Guarda, io non voglio entrare in queste cose».

COME DIFENDERSI

Non lanciare una controcampagna: telefonare a tutti per dare la tua versione dà l'impressione di un'ossessione e conferma la storia. Parla con calma alle due o tre persone che ti conoscono davvero. Agli altri basta: «Le cose non stanno così, ma non voglio tirarti in mezzo». Accetta che qualcuno crederà all'altra versione: non puoi convincere tutti. Il tempo lavora per te, perché una maschera non regge a lungo.

TECNICA 341 DA RICONOSCERE

Il controllo dell'agenda sociale

COS'È

Si prende il comando della vita sociale della coppia o della famiglia: chi vedere, chi evitare, dove andare. Si frequentano solo le persone che ammirano chi decide, e si allontanano poco a poco quelle che potrebbero aprire gli occhi all'altra persona. Il risultato è una bolla: nessuno, dentro, dirà mai «guarda che questo non è normale».

COME SI PRESENTA

Ogni amico dell'altra persona ha un difetto: «Corrado è noioso», «Greta è una pettegola», «tua sorella ci mette sempre contro». Ogni uscita con loro diventa una fatica, tra musi, ritardi e scuse. Le serate con gli amici di chi decide, invece, sono sempre «più belle». Alla fine, per quieto vivere, si smette di vedere i propri.

ESEMPIO

In due anni di matrimonio Anita ha smesso di vedere le amiche del liceo. Il marito non l'ha mai vietato: semplicemente, ogni volta, c'era un pranzo dai suoceri, una cena con i colleghi del marito, un mal di testa improvviso. Quando un'amica le scrive per il compleanno, Anita si accorge che non la sente da otto mesi.

COME DIFENDERSI

Non rinunciare ai tuoi amici: chi li critica tutti non ha un problema con loro, ha un problema con la tua rete. Chiedi un'alternanza chiara: «Sabato scorso abbiamo visto i tuoi, questo sabato vediamo i miei». Continua a uscire con loro anche per conto tuo, e se l'altra persona prova a ostacolarti mantieni vivi i contatti: quella rete è la tua ancora.

TECNICA 342 DA RICONOSCERE

Il gaslighting di gruppo

COS'È

È il gaslighting moltiplicato: non è più una persona sola a dirti che ricordi male o che esageri, ma un intero gruppo di amici, parenti o colleghi convinto da chi manipola. Davanti a dieci persone, comprese quelle a cui vuoi bene, dubitare di sé diventa quasi inevitabile. È una delle forme più dure di abuso psicologico.

COME SI PRESENTA

Tutti, uno dopo l'altro, usano le stesse parole: «Ti vediamo giù», «Non è andata così», «In questo periodo sei troppo sensibile». A volte prende la forma di un «intervento» affettuoso, in cui la famiglia riunita ti chiede di farti aiutare. La versione dei fatti di chi manipola è arrivata a tutti prima della tua.

ESEMPIO

Dopo mesi di litigi, il compagno di Monica convince i suoceri e perfino la sorella di Monica che lei è «depressa e instabile». Una domenica, a pranzo, tutti a turno le dicono di essere in pensiero e che deve vedere qualcuno. Monica torna a casa chiedendosi se il problema sia davvero lei.

COME DIFENDERSI

Fissa subito la realtà: salva i messaggi in una cartella sicura e invia a una persona fidata fuori dal giro il resoconto immediato degli episodi. Ricorda che non stai impazzendo: stai subendo una pressione coordinata. Trova almeno una persona fuori dal sistema che ti ascolti: uno psicologo, un'amica lontana, un centro antiviolenza. Quando ti accerchiano, taglia corto: «So cosa ho visto e sentito, e non ne discuto oltre». Senza un appoggio esterno è quasi impossibile resistere, e spesso l'unica via è uscire dal sistema.

TECNICA 343 DA RICONOSCERE

Il muro di omertà

COS'È

In un gruppo malato vige una regola non scritta: dei problemi non si parla, né dentro né, soprattutto, fuori. «I panni sporchi si lavano in famiglia». Chi rompe il silenzio diventa il traditore e viene punito con l'esclusione. Il silenzio protegge chi fa del male e lascia senza aiuto chi lo subisce.

COME SI PRESENTA

I bambini che imparano presto a non raccontare a scuola cosa succede a casa. I dipendenti che sanno ma non dicono, perché «qui le cose si sono sempre fatte così». Le frasi che trasformano il silenzio in lealtà: «Se parli, distruggi la famiglia», «Ci farai vergognare davanti a tutti». E la facciata di normalità da tenere in piedi a ogni costo.

ESEMPIO

In una famiglia di commercianti di un paese del Veneto, tutti sanno che il padre beve e alza le mani. Nessuno ne parla, nemmeno tra fratelli. Quando la figlia più giovane lo racconta a un'insegnante, la madre le dice che ha «tradito la famiglia», e per mesi i parenti non le rivolgono la parola.

COME DIFENDERSI

Ricorda che il segreto serve unicamente a proteggere chi abusa, mai la famiglia o l'azienda. Scegli una persona sicura e del tutto esterna: un medico, un'insegnante, uno psicologo, il 1522, il numero nazionale contro la violenza. Comincia con poco: «Vorrei parlarti di una cosa che mi fa stare male». E preparati alla reazione del gruppo, con la tua rete esterna accanto.

TECNICA 344

DA RICONOSCERE

La gerarchia di privilegi

COS'È

Chi guida il gruppo crea livelli di status, di conoscenza o di vantaggi, e decide in prima persona chi sale. I membri smettono di vedersi come alleati e cominciano a competere tra loro per l'approvazione del vertice. È il vecchio «dividi e comanda»: chi è impegnato a salire non ha tempo per mettere in dubbio la scala.

COME SI PRESENTA

Livelli con nomi altisonanti: argento, oro, diamante; «iniziati», «avanzati», «cerchio ristretto». Conoscenze «riservate», rivelate solo a chi dimostra fedeltà. Premi pubblici per chi porta più persone o più soldi. E la sensazione costante di essere a un passo dal livello successivo.

ESEMPIO

Rita entra in una rete di vendita di integratori a Rimini. Per passare da «consulente» a «leader» deve comprare ogni mese un pacchetto di prodotti e portare tre nuove persone. Dopo un anno ha il titolo, una spilla dorata e una cantina piena di scatole. Il guadagno vero, a conti fatti, va a chi sta più in alto.

COME DIFENDERSI

Diffida di chi promette conoscenze segrete riservate a pochi: il sapere vero si può verificare. Guarda i risultati, non i titoli: chi è ai livelli alti vive davvero meglio, o ha solo più debiti? Parla con gli altri membri come alleati, non come rivali. A chi ti spinge a salire di livello: «Prima di comprare altro: quanto guadagna davvero chi è al tuo livello?». E costruisci la stima di te fuori dal gruppo.

TECNICA 345 DA RICONOSCERE

L'identità di gruppo elitaria

COS'È

Il gruppo si racconta come un'élite: più intelligente, più consapevole, più evoluta della «massa» là fuori. Appartenere diventa un segno di distinzione, e il senso di superiorità tiene unito il gruppo e lo rende sordo alle critiche. Se qualcuno da fuori critica, è solo perché «non può capire».

COME SI PRESENTA

Parole che separano: «noi che abbiamo aperto gli occhi» e «gli altri che dormono». Disprezzo per familiari e vecchi amici, descritti come limitati o «ancora addormentati». Un linguaggio interno che capiscono solo i membri. E una gratificazione continua: ogni incontro ricorda quanto sei speciale.

ESEMPIO

Nicola frequenta da un anno un gruppo di «crescita personale» a Roma. All'inizio si sente finalmente capito. Poi comincia a chiamare i colleghi «mediocri» e smette di andare dai genitori, che «vivono nella paura». Quando un amico gli chiede quanto ha speso in corsi, risponde che certe cose «una mente ordinaria non le afferra».

COME DIFENDERSI

Diffida di chi si proclama superiore: la saggezza vera di solito è umile. Giudica le persone per quello che fanno, non per il gruppo a cui appartengono. Cerca ambienti dove incontri idee diverse dalle tue. A chi liquida i critici come «gente che non capisce»: «Nel merito, che cosa hanno detto di sbagliato?». E chiediti con sincerità: «Questo gruppo mi piace per quello che mi insegna o perché mi fa sentire superiore?».

TECNICA 346 DA RICONOSCERE

Il culto della personalità

COS'È

Chi guida costruisce attorno a sé l'immagine di una persona superiore, infallibile, l'unica a conoscere la verità, e chiede devozione invece di fiducia. L'espressione divenne famosa nel 1956, quando Nikita Chruščëv, nel discorso segreto al congresso del Partito comunista sovietico, denunciò il culto costruito attorno a Stalin. Lo stesso schema si ritrova in sette, aziende e piccoli gruppi.

COME SI PRESENTA

Il leader non sbaglia mai: se qualcosa va male, è colpa di chi non ha seguito bene le indicazioni. Le sue foto e le sue frasi sono ovunque. Chi se ne va è un «traditore». Le domande critiche vengono punite o ridicolizzate. E i soldi vanno in una sola direzione: il vertice vive bene, i seguaci danno.

ESEMPIO

Il fondatore di una startup milanese pretende che ogni presentazione interna si apra con una sua citazione. Chi resta in ufficio dopo le nove viene lodato in pubblico; chi esce presto per la famiglia «non ha capito la missione». Quando una manager si dimette, il fondatore vieta ai dipendenti di sentirla.

COME DIFENDERSI

Nessun essere umano è infallibile, e chi lo pretende sta mentendo. Guarda come viene trattato il dissenso: un gruppo sano accoglie i dubbi, un culto li punisce. Tieni vivi i legami fuori dal gruppo. Controlla dove vanno i soldi. Se ogni critica al vertice è vietata, chiedilo: «Qui valutiamo le idee o applaudiamo le persone?». E se hai dubbi, cerca chi ne è uscito: le testimonianze degli ex membri dicono molto.

TECNICA 347 DA RICONOSCERE

La richiesta di un sacrificio

COS'È

Il gruppo chiede una grande prova di lealtà: donare i risparmi, tagliare i rapporti con la famiglia, rinunciare a un lavoro. Più grande è il sacrificio, più cresce l'attaccamento, perché ammettere di aver dato tutto per niente fa troppo male. Nel 1966 gli psicologi Harold Gerard e Grover Mathewson, sul *Journal of Experimental Social Psychology*, mostrarono che chi aveva subito scosse elettriche più forti per entrare in un gruppo di discussione noioso lo valutava poi molto meglio di chi aveva ricevuto scosse lievi.

COME SI PRESENTA

La richiesta arriva come un onore: «È il momento di fare il salto». Viene presentata come prova di maturità o di fede, non come un costo. Spesso è irreversibile, e spesso brucia proprio i ponti che servirebbero per tornare indietro: i soldi, la famiglia, il curriculum.

ESEMPIO

Per accedere al «livello maestro» del suo gruppo spirituale, a Giorgia viene chiesto di scrivere ai genitori una lettera per «chiudere con il passato materialista». Giorgia la scrive. Da quel momento difende il gruppo con più forza di prima, anche contro le amiche che le chiedono come sta.

COME DIFENDERSI

La lealtà vera si costruisce nel tempo, non con un gesto teatrale. Diffida di chiunque ti chieda di bruciare i ponti: non ti sta liberando, ti sta togliendo le vie d'uscita. Nessuna decisione irreversibile sotto pressione: prima parlane con qualcuno fuori dal gruppo. «Su una scelta così grande mi prendo un mese, e ne parlo fuori di qui». E se hai già dato molto, ricorda che continuare per non ammettere l'errore è solo un modo di perdere di più.

TECNICA 348 DA RICONOSCERE

L'esaurimento fisico ed emotivo

COS'È

Il gruppo tiene i membri sempre occupati e sempre stanchi: poco sonno, pasti saltati, nessun tempo libero, attività che durano fino a notte. Un cervello stanco ragiona meno, cede prima alla pressione e accetta più facilmente quello che gli viene detto. Tutta questa fatica serve a spegnere il senso critico.

COME SI PRESENTA

Ritmi impossibili presentati come prova di impegno. Seminari di tre giorni con pause brevissime e sessioni fino all'alba. Il riposo descritto come pigrizia, egoismo o «resistenza al cambiamento». E il senso di colpa per ogni ora dedicata a dormire, alla famiglia, a se stessi.

ESEMPIO

Pietro partecipa a un corso di vendita «intensivo» in un hotel sul lago di Garda. Si comincia alle sei, si finisce dopo mezzanotte, con panini mangiati in piedi. Il terzo giorno, stremato, firma senza leggerlo il contratto per il percorso avanzato, che costa quanto quattro dei suoi stipendi.

COME DIFENDERSI

Il sonno non è negoziabile: chi te lo toglie in modo sistematico sta attaccando la tua salute, qualunque sia la giustificazione. Ascolta i segnali del corpo: la stanchezza continua non è debolezza, è un avvertimento. Non firmare e non decidere niente di importante durante questi eventi: «Adesso vado a dormire, i contratti li leggo domani a mente lucida». E se un ambiente usa la fatica come metodo, la scelta più sana è andarsene.

TECNICA 349 DA RICONOSCERE

La dottrina sopra la persona

COS'È

L'ideologia del gruppo viene prima di tutto: dei sentimenti, dell'esperienza e perfino degli affetti. Se la realtà contraddice la dottrina, è la realtà a essere sbagliata. È uno degli otto criteri del controllo totale del pensiero descritti nel 1961 dallo psichiatra americano Robert Jay Lifton, che studiò le persone sottoposte alla «riforma del pensiero» nella Cina di Mao.

COME SI PRESENTA

«Se dubiti, è perché non hai ancora capito». Esperienze personali reinterpretate per farle entrare nella teoria. Emozioni da reprimere quando non coincidono con le regole. E le scelte più crudeli presentate come coerenza: allontanare un figlio, ignorare un amico in difficoltà, perché «la regola è la regola».

ESEMPIO

Il figlio di Luisa le confida di essere gay. Il gruppo religioso che Luisa frequenta da vent'anni le chiede di non riceverlo in casa finché «non cambia vita». Luisa obbedisce per sei mesi. Poi una sera guarda le foto del figlio da bambino e capisce che sta tradendo una persona, non una fede.

COME DIFENDERSI

Le persone vengono prima delle idee: se un'ideologia ti chiede di essere crudele con qualcuno in carne e ossa, il problema è l'ideologia. Dillo chiaro: «Se la vostra regola mi chiede di fare del male a chi amo, è la regola a essere sbagliata». Quando la tua esperienza contraddice la teoria, fidati dell'esperienza. Coltiva l'empatia, soprattutto verso chi il gruppo ti insegna a disprezzare. E accetta il dubbio: un sistema che ha tutte le risposte, di solito, ha sbagliato le domande.

TECNICA 350 DA RICONOSCERE

La creazione di fobie

COS'È

Il gruppo semina nei membri una paura profonda di andarsene o di fare domande: chi lascia si ammala, fallisce, perde tutto, viene punito da Dio. Lo psicologo americano Steven Hassan, ex membro della setta del reverendo Moon, l'ha chiamata indottrinamento fobico. La paura diventa una gabbia che resta in piedi anche anni dopo l'uscita.

COME SI PRESENTA

Storie raccontate e ripetute di ex membri finiti male: il divorzio, la malattia, il fallimento, l'incidente. La certezza che fuori ci sia solo il caos. L'ansia che sale appena si pensa di andarsene, o appena si legge una critica al gruppo. E il messaggio, più o meno esplicito: «Senza di noi la tua vita non vale niente».

ESEMPIO

In un gruppo di autoaiuto di Firenze ogni incontro comincia con la storia di qualcuno che «ha lasciato il percorso» e poi ha perso il lavoro o la salute. Quando Elisa pensa di smettere, la notte si sveglia con il cuore in gola. Le servono un anno e una brava psicologa per capire che quella paura gliel'hanno insegnata.

COME DIFENDERSI

Riconosci che la paura non è un presentimento: è stata messa lì apposta. Cerca prove fuori dal gruppo: testimonianze di ex membri, associazioni che aiutano chi esce dalle sette. Esponiti un passo alla volta: un articolo critico, una telefonata a un vecchio amico. A chi ripete che fuori finirai male: «Un posto sano mi tiene perché sto bene, non perché ho paura di uscire». Ogni passo senza catastrofi indebolisce la paura. E prepara una rete prima di uscire.

CAPITOLO 15

Le trappole logiche

Una trappola logica è un ragionamento che sembra filare e invece ha un buco. In questo capitolo trovi le più comuni, da quelle che si sentono ogni giorno al bar a quelle che si nascondono dietro grafici e parole difficili. Riconoscerle è il modo più rapido per non farsi portare dove non si vuole.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 351-375

351 L'uomo di paglia
352 L'attacco alla persona
353 L'aringa rossa
354 Dopo, quindi a causa di
355 L'appello alla natura
356 L'appello alla tradizione
357 La falsa analogia
358 La falsa uguaglianza
359 La citazione fuori contesto
360 La fallacia genetica
361 L'avvelenamento del pozzo
362 L'appello alla forza
363 La fallacia del giocatore
364 Il ragionamento circolare
365 La brutta china
366 Il costo irrecuperabile
367 Spostare i pali della porta
368 Il cecchino texano
369 La fallacia della fallacia
370 Il falso saggio
371 Il sealioning
372 L'insalata di parole
373 Il fischietto per cani
374 La finestra di Overton
375 La fallacia ludica

TECNICA 351 DA RICONOSCERE

L'uomo di paglia

COS'È

Invece di rispondere a quello che l'altro ha detto davvero, si costruisce una versione deformata, più estrema o più sciocca, e si attacca quella. Demolire una caricatura è facile, e chi ascolta spesso non si accorge dello scambio. L'altra persona si ritrova a difendere una posizione che non ha mai sostenuto.

COME SI PRESENTA

Si riconosce da una formula fissa: «Quindi secondo te...», seguita da qualcosa che nessuno ha detto. Il meccanismo è sempre lo stesso: si prende la tesi, la si spinge all'estremo, la si mette in bocca all'altro e la si smonta davanti a tutti. Più c'è pubblico, meglio funziona, perché chi corregge la distorsione sembra pignolo e sulla difensiva.

ESEMPIO

In consiglio d'istituto la rappresentante Paola propone di chiudere a chiave il cancello laterale del liceo dopo le otto e un quarto. Un docente risponde: «Quindi vuoi trasformare la scuola in una caserma, con le guardie nei corridoi?». Metà della sala ride, e la proposta sul cancello non viene neanche votata.

COME DIFENDERSI

Non difendere la caricatura: è proprio quello che l'altro vuole. Ripeti la tua posizione vera, con le stesse parole di prima: «Non ho detto questo. Ho detto di chiudere il cancello laterale dopo le otto e un quarto». Poi chiedi di rispondere a quella. Se l'altro insiste, fallo notare con calma: «Stai rispondendo a una cosa che non ho detto».

TECNICA 352 DA RICONOSCERE

L'attacco alla persona

COS'È

Quando non si riesce a smontare un argomento, si smonta chi lo propone: il carattere, il passato, l'aspetto, il titolo di studio, la vita privata. In latino si chiama ad hominem, «contro la persona». Funziona perché un pettegolezzo si capisce al volo, un ragionamento no. Se chi parla sembra poco affidabile, quello che dice perde valore anche quando è giusto. C'è anche la variante del «parli proprio tu» (in latino *tu quoque*, «anche tu»): rinfacciare a chi critica lo stesso difetto, come se questo cancellasse la critica.

COME SI PRESENTA

Si presenta in due forme. La più rozza è l'insulto: «Ma cosa vuoi saperne tu, che non hai neanche finito la scuola?». La più sottile attacca l'interesse personale: «Certo che lo dici, ci guadagni tu». In entrambi i casi l'argomento resta lì, intatto, e nessuno lo discute più.

ESEMPIO

Al consiglio di classe una madre fa notare che i compiti delle vacanze sono troppi. Un'altra mamma risponde: «Parla quella che i compiti al figlio li fa fare dalla nonna». Risate, imbarazzo, si passa al punto successivo. Nessuno ha detto se i compiti sono troppi o no.

COME DIFENDERSI

Non difenderti dall'attacco personale: se lo fai, il tema diventa la tua vita. Ignoralo e rimetti sul tavolo il punto: «Della nonna parliamo un'altra volta. La domanda è: quaranta pagine in due settimane sono tante o no?». Chi ascolta capisce benissimo chi ha risposto alla domanda e chi no. E se ti rinfacciano una tua incoerenza: «Può darsi che sbagli anch'io, ma la domanda resta valida».

TECNICA 353 DA RICONOSCERE

L'aringa rossa

COS'È

Buttare nella discussione un argomento diverso, più acceso e più facile, per far dimenticare quello di partenza. Il nome viene dall'aringa affumicata che, secondo la tradizione inglese, si trascinava sul sentiero per far perdere la traccia ai cani da caccia. È una delle trappole più comuni, perché il tema nuovo è quasi sempre più emozionante di quello vecchio.

COME SI PRESENTA

Si riconosce dal salto: la domanda è precisa, la risposta parla d'altro, con più passione. Spesso arriva con un «Ma il vero problema è...», oppure con un rimprovero che sposta l'attenzione su chi ha fatto la domanda. Dopo due minuti si litiga sul tema nuovo, e quello vecchio è sparito.

ESEMPIO

Il responsabile chiede a Diego perché il preventivo per il cliente di Bergamo non è ancora partito. Diego risponde: «Il preventivo? Qui nessuno si rende conto di quante ore faccio. Lunedì sono rimasto fino alle nove!». Il responsabile si mette a parlare di straordinari. Il preventivo resta fermo.

COME DIFENDERSI

Fai come il cane bravo: ignora l'aringa e resta sulla traccia. Riconosci il tema nuovo, mettilo da parte e torna al primo: «Delle ore parliamo venerdì, è giusto farlo. Adesso mi serve sapere del preventivo: quando parte?». Ripeti la domanda, con calma, finché non arriva una risposta.

TECNICA 354

Dopo, quindi a causa di

COS'È

Pensare che, se una cosa è successa dopo un'altra, sia stata causata da quella. In latino si dice post hoc ergo propter hoc: «dopo di questo, quindi a causa di questo». Il cervello cerca cause dappertutto, e due fatti vicini nel tempo ci sembrano subito collegati. È la base di molte superstizioni e di molta pubblicità.

COME SI USA

Si accostano due eventi, prima uno e poi l'altro, e si lascia che chi ascolta tiri da sé la conclusione: «Da quando c'è il nuovo direttore, le vendite sono salite». Non serve dire «grazie al direttore»: la sequenza fa tutto. Funziona ancora meglio quando il secondo evento sarebbe successo comunque.

ESEMPIO

In farmacia una cliente racconta: «Ho preso quelle pastiglie alle erbe e in una settimana il raffreddore è passato». La commessa annuisce e ne vende tre confezioni alla signora in fila dietro. Il raffreddore, di solito, passa in una settimana anche senza pastiglie.

COME DIFENDERSI

Davanti a un «da quando... allora...», fai due domande. La prima: «Sarebbe successo lo stesso?». La seconda: «Che cos'altro è cambiato nello stesso periodo?». Poi chiedi come, esattamente, la prima cosa avrebbe prodotto la seconda. Se nessuno sa spiegarlo, probabilmente sono solo arrivate una dopo l'altra.

TECNICA 355 DA RICONOSCERE

L'appello alla natura

COS'È

Sostenere che una cosa è buona perché è naturale, o cattiva perché è artificiale. Sembra buon senso, ma non regge: la cicuta e i funghi velenosi sono naturali, gli occhiali e gli antibiotici no. La parola «naturale» accende un'immagine di purezza e salute che spegne le domande.

COME SI PRESENTA

Si presenta come un'etichetta al posto di una prova: «100% naturale», «senza chimica», «come una volta». Oppure come un giudizio morale: «È contro natura». In entrambi i casi chi la usa non deve spiegare perché il prodotto funziona, o perché un comportamento sarebbe sbagliato: basta la parola.

ESEMPIO

Al mercato un banco vende un integratore «tutto naturale: non è una medicina, quindi non fa male». Il signor Fontana, che prende già un anticoagulante, ne compra due barattoli. Anche un estratto di erbe può interferire con un farmaco, ma l'etichetta «naturale» lo ha fatto sembrare acqua fresca.

COME DIFENDERSI

Togli l'etichetta e guarda cosa resta. Chiedi: «Al di là del fatto che è naturale, che prove ci sono che funziona e che è sicuro?». Tieni a mente due controesempi pronti, uno per parte: l'arsenico è naturale, gli occhiali no. E per tutto quello che si mescola con dei farmaci, la domanda giusta va fatta al medico o al farmacista, non al banco.

TECNICA 356 DA RICONOSCERE

L'appello alla tradizione

COS'È

Difendere un'abitudine solo perché «si è sempre fatto così». L'età di una pratica diventa la prova che è giusta, e nessuno deve più spiegare se funziona ancora. Fa leva su tre cose: la fatica di cambiare, la paura dell'ignoto e il bisogno di sentirsi parte di una storia.

COME SI PRESENTA

Si riconosce dalle frasi che chiudono la discussione prima che cominci: «Qui si è sempre fatto così», «Ai miei tempi», «Squadra che vince non si cambia». Non c'è un argomento contro la proposta nuova: c'è solo il peso degli anni, usato come scudo.

ESEMPIO

Letizia, da due mesi in ufficio, propone di mandare le fatture via mail invece di stamparle e spedirle. La collega più anziana risponde: «Facciamo così da vent'anni e non si è mai perso un foglio». Fine della discussione. Nessuno ha mai calcolato quanto costano ogni mese carta, buste e francobolli.

COME DIFENDERSI

Non attaccare la tradizione: fa solo arrabbiare. Sposta il discorso sul confronto concreto: «Ha funzionato, è vero. Proviamo i due metodi per un mese, uno accanto all'altro, e vediamo quale costa meno». Una prova è più difficile da rifiutare di una rivoluzione. E ricorda che anche molte ingiustizie, un tempo, erano tradizioni.

TECNICA 357 DA RICONOSCERE

La falsa analogia

COS'È

Spiegare una situazione paragonandola a un'altra che sembra simile, ma non lo è nel punto che conta. Le analogie sono potenti perché portano con sé emozioni e conclusioni già pronte: una volta accettato il paragone, il cervello trasferisce tutto da una parte all'altra senza controllare.

COME SI PRESENTA

Si presenta come una frase che fa sembrare ovvia una conclusione: «Un'azienda è come una famiglia», «Cambiare fornitore adesso è come cambiare pilota in volo». Il paragone prende il posto del ragionamento: chi lo accetta, accetta anche la conclusione, senza accorgersi che le due situazioni hanno differenze enormi.

ESEMPIO

Alla cena di Natale dell'azienda il titolare dice: «Noi siamo una famiglia, e in famiglia nei momenti difficili ci si aiuta». A gennaio chiede a tutti di lavorare il sabato mattina senza pagarlo. Rifiutare sembra tradire la famiglia. Ma una famiglia non licenzia nessuno quando i conti vanno male.

COME DIFENDERSI

Cerca il punto in cui il paragone si rompe e dillo ad alta voce: «Le famiglie non hanno un contratto né una busta paga». Poi proponi un paragone più onesto: «Siamo più simili a una squadra: si lavora insieme, e chi gioca viene pagato». Un'analogia non è una prova: è solo un modo di guardare le cose, e se ne può scegliere un altro.

TECNICA 358 DA RICONOSCERE

La falsa uguaglianza

COS'È

Mettere sullo stesso piano due cose che non si equivalgono affatto, per sminuire una colpa o confondere la discussione. È la bilancia truccata: su un piatto una cosa grave, sull'altro una cosa piccola, e si dice che pesano uguale. Dà un'aria di equilibrio e di imparzialità, ed evita la fatica di guardare le proporzioni.

COME SI PRESENTA

Si riconosce da frasi come «Sono tutti uguali», «Anche tu allora...», «Le colpe stanno da entrambe le parti». Si prende un difetto minimo dell'altro, o un'opinione senza basi, e lo si mette accanto a un fatto serio come se valesse lo stesso.

ESEMPIO

Il meccanico ha montato pezzi usati facendoli pagare come nuovi. Quando il cliente protesta, risponde: «Lei però l'altra volta mi ha pagato con una settimana di ritardo. Nessuno è perfetto». Per un attimo il cliente si sente in torto. Ma un ritardo di pagamento e una truffa sui ricambi non stanno sulla stessa bilancia.

COME DIFENDERSI

Rimetti le proporzioni con una domanda semplice: «Davvero ti sembrano la stessa cosa?». Riconosci la tua parte, se c'è, ma tienila separata: «Il ritardo c'è stato e mi scuso. Adesso parliamo dei pezzi usati». E quando senti dire che «la verità sta nel mezzo», ricorda che a volte una parte ha semplicemente ragione.

TECNICA 359

La citazione fuori contesto

COS'È

Tagliare una frase dal discorso in cui è nata per farle dire una cosa diversa, a volte l'opposto. Funziona perché quasi nessuno va a controllare la fonte, e una frase breve si ricorda e si inoltra più facilmente di un ragionamento intero.

COME SI USA

Si prende una riga, si toglie quello che c'era prima e dopo, e la si presenta come prova. Il caso classico è il manifesto del film: il critico scrive «un capolavoro... di noia», sul poster resta «un capolavoro». Nei litigi di oggi si fa con i messaggi: si inoltra solo la frase che conviene, magari con uno screenshot tagliato.

ESEMPIO

Nella chat dei genitori Laura scrive: «Io la gita la farei anche a maggio, se il problema sono i costi. Ma resto d'accordo con la data di aprile». Un'altra mamma fotografa solo la prima frase e la gira alla maestra: «Vedi? Anche Laura vuole spostarla». Il giorno dopo Laura deve spiegare a mezza classe che cosa intendeva.

COME DIFENDERSI

Davanti a una citazione che suona strana o troppo comoda, chiedi sempre: «Che cosa c'era prima e dopo?». Vai alla fonte: è quasi sempre questione di un minuto. E se tocca a te, rispondi incollando il testo intero, senza commenti. Il contesto parla da sé.

TECNICA 360 DA RICONOSCERE

La fallacia genetica

COS'È

Giudicare un'idea da dove viene invece che da quello che dice. Se la fonte piace, l'idea è buona; se la fonte non piace, l'idea è da buttare, qualunque cosa contenga. È una scorciatoia: valutare l'origine è facile e veloce, valutare il contenuto richiede fatica e competenza.

COME SI PRESENTA

Si presenta in due versioni. Quella negativa scarta: «È un'idea della vecchia amministrazione, quindi è sbagliata». Quella positiva promuove: «È fatto in Svizzera, quindi è affidabile». In tutte e due il merito non viene mai discusso: basta il timbro di provenienza.

ESEMPIO

In ufficio arriva la proposta di fare le riunioni in piedi, quindici minuti al massimo. Qualcuno commenta: «È una moda delle aziende americane, figurati se va bene per noi». La proposta viene archiviata senza neanche provarla. Che venga dall'America non dice niente su quanto tempo si risparmierebbe in quell'ufficio.

COME DIFENDERSI

Fai l'esercizio della busta senza mittente: immagina di ricevere l'idea senza sapere chi l'ha avuta. Come la giudicheresti? Poi chiedi apertamente: «Lasciamo stare da dove viene. Funziona o no? Che cosa ci serve per capirlo?». Una buona idea può arrivare da una fonte antipatica, e una pessima da una fonte prestigiosa.

TECNICA 361 DA RICONOSCERE

L'avvelenamento del pozzo

COS'È

Screditare qualcuno prima ancora che parli, così che tutto quello che dirà venga ascoltato con sospetto. Come avvelenare un pozzo: chiunque berrà di lì starà male. Funziona per il bias di conferma: una volta ricevuta l'etichetta negativa, chi ascolta cerca nelle parole dell'altro proprio le prove di quell'etichetta.

COME SI PRESENTA

Arriva come un'avvertenza, spesso con tono gentile, poco prima che l'altra persona prenda la parola: «Adesso sentiamo Sandro. Lo sapete, Sandro è sempre contrario a tutto». Da quel momento ogni cautela di Sandro sembra ostruzionismo, e ogni dato sembra una scusa.

ESEMPIO

All'assemblea dei soci della palestra, la presidente dice: «Ora Clara presenterà i conti. Ricordatevi che Clara voleva vendere la sede, quindi prendete i numeri con le pinze». Clara presenta un bilancio in ordine, ma la sala la ascolta a braccia conserte, e alla fine qualcuno chiede chi abbia controllato i calcoli.

COME DIFENDERSI

Smaschera la mossa appena prendi la parola, con calma e senza rancore: «Mi è stata fatta una presentazione un po' particolare. Vi chiedo solo di giudicare i numeri: sono qui e si possono controllare». Un pizzico di ironia aiuta a mostrare che non hai niente da temere. E quando sei tu ad ascoltare, chiediti: «Questo giudizio è mio, o me l'hanno dato prima?».

TECNICA 362 DA RICONOSCERE

L'appello alla forza

COS'È

Far accettare un'idea non con le ragioni, ma con la minaccia, aperta o velata, di conseguenze spiacevoli. In latino si chiama argumentum ad baculum, «argomento del bastone». Davanti a un pericolo per il lavoro, i soldi o la tranquillità, la logica passa in secondo piano: la priorità diventa evitare il danno, e il modo più rapido è dire di sì.

COME SI PRESENTA

La forma aperta è l'ultimatum. La forma più comune è velata, travestita da domanda o da battuta: «Siamo tutti d'accordo, vero? Del resto ci teniamo tutti al nostro posto». Nessuna minaccia detta chiaramente, quindi difficile da denunciare, ma il messaggio arriva forte.

ESEMPIO

Il capo reparto presenta i nuovi turni del weekend e chiude così: «Immagino che nessuno abbia obiezioni. Tanto a marzo si decidono i rinnovi dei contratti a termine». Nella stanza cala il silenzio. Nessuno discute i turni: tutti pensano al rinnovo.

COME DIFENDERSI

Prima di tutto separa le due cose, almeno dentro di te: la minaccia non rende giusta la proposta. Poi valuta se il pericolo è reale e se l'altra persona ha davvero il potere di metterlo in pratica. In pubblico, fai uscire la minaccia allo scoperto: «Stiamo valutando una proposta o è un obbligo?». Altrimenti rimanda la risposta: «Devo verificare gli impegni di marzo, ti aggiorno entro fine settimana». Se la minaccia è seria, cerca subito alleati tra i colleghi e fatti confermare via messaggio i nuovi turni richiesti. Quando c'è un pericolo vero, proteggerti viene prima di avere ragione.

TECNICA 363 DA RICONOSCERE

La fallacia del giocatore

COS'È

Credere che un evento casuale diventi più probabile perché «non esce da tanto», o meno probabile perché è appena uscito. La pallina, il dado e la moneta non hanno memoria: ogni giro riparte da zero. La sera del 18 agosto 1913, al casinò di Monte Carlo, alla roulette uscì il nero ventisei volte di fila. A ogni giro i giocatori puntavano somme più alte sul rosso, convinti che ormai dovesse arrivare, e il banco incassò milioni di franchi.

COME SI PRESENTA

Nel gioco, con i «numeri ritardatari» del lotto, le schedine «che ormai devono uscire», le slot che «stanno per pagare». Ma anche fuori: il consulente che dice «Dopo tre anni di cali, quest'anno il titolo deve salire per forza», il socio convinto che dopo tre affari andati male il prossimo andrà bene di sicuro. Una serie passata viene venduta come una promessa sul futuro.

ESEMPIO

In una tabaccheria del Salento, ogni sabato Gino gioca sulla ruota di Bari il 47, che non esce da cento estrazioni. «Più aspetta, più è vicino», dice al tabaccaio. In un anno ha speso più di mille euro, e il 47 ha esattamente le stesse probabilità di uscire che aveva la prima settimana.

COME DIFENDERSI

Quando senti «ormai deve uscire», chiediti se quella cosa ha davvero memoria: una moneta no, una caldaia che si consuma sì. Se è caso puro, il passato non conta. E a chi ti consiglia di puntare sul ritardo: «Il numero non sa da quanto tempo non esce. Io invece so quanto ci ho già speso».

TECNICA 364 DA RICONOSCERE

Il ragionamento circolare

COS'È

Dimostrare una cosa usando come prova la cosa stessa, detta con altre parole. Lo aveva già descritto Aristotele, e in latino si chiama petitio principii, «chiedere il principio». Il cerchio è nascosto dalla riformulazione, e chi ascolta ha l'impressione di aver sentito un ragionamento completo.

COME SI PRESENTA

Si riconosce perché la conclusione è già dentro la premessa. «Questo prodotto è il migliore perché è superiore a tutti gli altri», «Puoi fidarti di me perché sono una persona affidabile», «La regola è giusta perché lo dice il regolamento». Funziona soprattutto quando la frase è detta con sicurezza e con parole diverse da quelle della conclusione.

ESEMPIO

In liuteria chiedi perché quel violino moderno costa il doppio degli altri esposti. Il venditore risponde: «Perché è uno strumento di fascia superiore». Chiedi che cosa lo renda di fascia superiore. «Il fatto che ha una quotazione molto più alta». Hai fatto un giro completo e sei al punto di partenza, ma la risposta suonava molto professionale.

COME DIFENDERSI

Prova a togliere le parole diverse e guarda se resta la stessa frase. Poi chiedi una prova che venga da fuori del cerchio: «Quali legni, lavorazioni o certificati giustificano questa differenza di prezzo?». Una ragione vera si appoggia su un fatto che si può controllare, non sulla conclusione ripetuta con un altro vestito.

TECNICA 365 DA RICONOSCERE

La brutta china

COS'È

Bloccare una proposta sostenendo che il primo passo porterà, gradino dopo gradino, a una catastrofe morale: «Se cominciamo così, dove andremo a finire?». È la versione emotiva del pendio scivoloso. Non si parla di conseguenze pratiche e misurabili, ma di degrado, disgusto, perdita di valori: paure grandi, difficili da smontare con i dati.

COME SI PRESENTA

Si riconosce dalla catena di passaggi che nessuno dimostra. Si parte da una cosa piccola e ragionevole, si aggiungono due o tre anelli sempre più cupi e si arriva all'immagine finale, che è quella che resta in testa. Ogni anello sembra possibile, ma nessuno è inevitabile.

ESEMPIO

Il figlio sedicenne chiede di rientrare a mezzanotte invece che alle undici. Il padre risponde: «Oggi mezzanotte, domani le due, poi non torni proprio, smetti di studiare e finisci in giro con gente sbagliata». Un'ora in più è diventata una vita rovinata, e della richiesta non si discute più.

COME DIFENDERSI

Separa gli anelli e chiedi la prova di ciascuno: «Perché mezzanotte dovrebbe portare alle due?». Poi proponi un limite chiaro che ferma la discesa: «Proviamo mezzanotte per un mese. Se non la rispetto, si torna alle undici». Una catena fa paura tutta insieme; presa anello per anello, di solito, non regge.

TECNICA 366

Il costo irrecuperabile

COS'È

Continuare a mettere tempo, soldi o energie in una cosa che non funziona solo perché ci si è già messo tanto. I costi passati sono persi in ogni caso, ma odiamo ammettere una perdita e vogliamo che le scelte di ieri sembrino giuste. Nel 1985 gli psicologi Hal Arkes e Catherine Blumer lo osservarono con gli abbonamenti a teatro: chi li aveva pagati a prezzo pieno andava agli spettacoli più spesso di chi li aveva avuti scontati.

COME SI USA

Chi vuole tenerti dentro un affare, un corso o un progetto ti ricorda quanto hai già investito: «Dopo tutto quello che hai speso, ti fermi proprio adesso?». Ogni nuova richiesta viene presentata come il modo per non buttare via quello che c'è già.

ESEMPIO

Il carrozziere ha appena sistemato portiera e paraurti della vecchia utilitaria di Giovanna. Ora dice che serve anche la frizione: «Ormai ha speso tanto, sarebbe un peccato lasciarla così». Giovanna paga. Tre mesi dopo tocca alla cinghia. Ogni riparazione giustifica la successiva.

COME DIFENDERSI

Fai la domanda da zero: «Se oggi non avessi speso niente, comprerei questa macchina, in queste condizioni, a questo prezzo?». Se la risposta è no, quello che hai già speso non è un motivo per spendere ancora. Guarda solo avanti: quanto costa continuare, e che cos'altro potresti fare con quei soldi.

TECNICA 367 DA RICONOSCERE

Spostare i pali della porta

COS'È

Cambiare le regole dopo che la partita è cominciata, o addirittura finita: proprio quando l'altro raggiunge il traguardo, il traguardo si sposta più in là. Così non si vince mai, si resta in uno sforzo continuo, e a decidere se il risultato va bene è sempre e solo chi cambia le regole. Logora, perché toglie la soddisfazione di arrivare.

COME SI PRESENTA

Si presenta con un «Sì, ma…» che arriva sempre dopo il risultato: «Ottimo, l'obiettivo è raggiunto. Però intendevo senza contare i clienti vecchi». Oppure con una condizione nuova che prima non c'era. Nelle relazioni si vede nella lista dei difetti che non finisce mai: risolto uno, ne spunta un altro.

ESEMPIO

A gennaio il responsabile promette a Tiziano il passaggio di livello se chiude l'anno con cento contratti. A dicembre i contratti sono centocinque. «Bene, ma adesso dovresti anche formare i due nuovi arrivati. Ne riparliamo a giugno». A giugno salterà fuori un'altra condizione.

COME DIFENDERSI

Metti le regole per iscritto prima di cominciare: obiettivo, scadenza, premio, anche con una semplice mail di riepilogo. Quando i pali si spostano, non discutere la condizione nuova: torna all'accordo. «L'accordo era cento contratti. Li ho fatti. Parliamo di come lo rispettiamo». Se succede di continuo, smetti di fare accordi con quella persona, e misura i tuoi risultati con il metro concordato all'inizio.

TECNICA 368 DA RICONOSCERE

Il cecchino texano

COS'È

Un texano spara a caso contro il muro di un fienile, poi dipinge il bersaglio intorno al gruppo di buchi più fitto e si proclama tiratore infallibile. È la trappola di chi sceglie i dati dopo, solo quelli che confermano la tesi, e ignora tutto il resto. Il disegno sembra perfetto perché è stato fatto apposta intorno ai colpi.

COME SI PRESENTA

Si presenta come una serie di coincidenze impressionanti, messe in fila: tre casi, cinque date, quattro frasi. Quello che non si vede sono tutti i casi che non tornano, lasciati fuori dal bersaglio. Più il quadro è ordinato e pulito, più è probabile che sia stato costruito così.

ESEMPIO

Un consulente mostra al titolare di un bar un grafico: «Nei giorni in cui avete messo musica jazz, gli incassi sono saliti». I giorni erano quattro, scelti su tre mesi, e tre erano sabati. Il titolare compra per un anno l'abbonamento alla playlist «professionale».

COME DIFENDERSI

Chiedi di vedere tutti i colpi, non solo quelli nel bersaglio: «E negli altri giorni con il jazz? E nei sabati senza?». Chiedi come sono stati scelti i dati, e se il criterio è stato deciso prima di guardarli o dopo. Diffida delle storie che spiegano tutto troppo bene: la realtà, di solito, è più disordinata.

TECNICA 369 DA RICONOSCERE

La fallacia della fallacia

COS'È

Concludere che una tesi è falsa solo perché è stata difesa male. È un errore anche questo: una conclusione può essere vera anche se il ragionamento che la sostiene è sbagliato. La usa spesso chi conosce i nomi delle fallacie e li tira fuori come un'arma per chiudere la discussione, non per migliorarla.

COME SI PRESENTA

Si riconosce dal salto finale: «Il tuo esempio non regge, quindi hai torto». Si trova il punto debole dell'argomento, lo si smonta, e si fa passare l'idea che insieme all'argomento sia crollata anche la tesi. Suona molto intelligente, ed è per questo che funziona.

ESEMPIO

In macchina tornando dal mare la zia Rita dice: «Bisogna mangiare meno zuccheri, lo dice anche quell'attrice in televisione». Il nipote universitario ride: «Appello a un'autorità sbagliata! Quindi gli zuccheri non c'entrano niente». Ridono tutti, e la zia si sente stupida. Ma il consiglio di mangiare meno zuccheri resta valido, chiunque l'abbia detto.

COME DIFENDERSI

Concedi il punto debole e salva la tesi: «Hai ragione, l'esempio dell'attrice non era il migliore. Ma la questione resta: mangiare meno zuccheri fa bene o no?». Poi porta un argomento migliore. E quando la tentazione viene a te, ricorda che trovare un errore nel ragionamento dell'altro non ti dà ancora ragione.

TECNICA 370 DA RICONOSCERE

Il falso saggio

COS'È

Commentare un conflitto dall'alto, come se si fosse al di sopra delle parti, con frasi profonde che non prendono posizione. Chi lo fa ottiene l'immagine della persona equilibrata senza rischiare niente e senza proporre niente. Le sue frasi sono difficili da attaccare: chi può essere contrario al «volersi bene»?

COME SI PRESENTA

Si riconosce dalle formule generiche che arrivano proprio quando bisognerebbe scegliere: «La verità sta sempre nel mezzo», «Sono solo etichette», «Tutto succede per un motivo». Spesso arrivano quando qualcuno ha subito un torto, e allora diventano un modo elegante per dire che il suo dolore è esagerato.

ESEMPIO

Loredana scopre che un collega si è preso il merito del suo progetto davanti al direttore. Ne parla con la responsabile, che sorride: «Sai, alla fine contano i risultati del gruppo, non chi li firma. Bisogna saper lasciare andare». La responsabile ne esce come una persona saggia. Loredana ne esce senza riconoscimento e senza una soluzione.

COME DIFENDERSI

Riporta tutto a terra con una domanda concreta: «D'accordo. In pratica, cosa facciamo?». Se l'altra persona insiste con la neutralità, nomina il caso specifico: «Qui non c'è un mezzo: il progetto l'ho fatto io, e ci sono le mail a dimostrarlo». Hai diritto alle tue emozioni anche quando a qualcuno sembrano poco elevate.

TECNICA 371 DA RICONOSCERE

Il sealioning

COS'È

Sfinire qualcuno con una raffica di domande cortesi e di richieste di prove infinite, fingendo di voler solo capire. Il nome viene da un fumetto del 2014, *Wondermark* di David Malki, in cui un leone marino (in inglese *sea lion*, da cui «fare il leone marino») perseguita una coppia chiedendo con educazione di giustificare ogni frase. Lo scopo non è capire: è logorare.

COME SI PRESENTA

Il tono è sempre calmo e ragionevole, ed è proprio questo che lo rende difficile da respingere. Ogni risposta genera una domanda nuova: «Mi porti una prova?», «E come sai che la fonte è affidabile?», «Che cosa intendi esattamente con questa parola?». Chi risponde spende ore, chi domanda pochi secondi. E alla fine, se ti arrendi «non avevi prove», se ti arrabbi «sei una persona aggressiva».

ESEMPIO

Dopo una discussione dici alla persona con cui condividi l'appartamento: «Il commento di ieri davanti ai tuoi amici mi ha fatto male». La risposta, pacata: «Quale commento, esattamente? Le parole precise? E che cosa intendi per "male"? Mi spieghi perché dovrebbe fare male proprio a te?». Mezz'ora dopo sei tu a giustificarti.

COME DIFENDERSI

Riconosci che non è un dialogo in buona fede, e che non hai l'obbligo di rispondere a tutto. Se vuoi, dai una risposta sola e chiudi: «Ti ho detto che cosa mi ha fatto male e perché. Non ho altro da dimostrare». Online la difesa più efficace è anche la più semplice: smettere di rispondere, o bloccare. Il silenzio, qui, non è una sconfitta.

TECNICA 372 DA RICONOSCERE

L'insalata di parole

COS'È

Un fiume di parole confuse, circolari, piene di concetti astratti e di paroloni, che non rispondono mai alla domanda. Lo scopo non è comunicare, ma confondere e sfinire. Funziona perché, davanti a un discorso che non capiamo, quasi tutti pensiamo «sono io che non ci arrivo» invece di «questo discorso non ha senso».

COME SI PRESENTA

Arriva quasi sempre dopo una domanda semplice e scomoda. La risposta è lunga, salta da un tema all'altro, usa frasi che sembrano profonde («le cose sono come sono perché non possono essere altrimenti») e termini presi dalla psicologia o dalla spiritualità. Alla fine non c'è un sì, non c'è un no, non c'è un fatto.

ESEMPIO

Chiedi alla persona con cui stai perché non si è presentata alla cena con i tuoi genitori. La risposta: «Il problema è che tu vivi tutto in modo lineare, mentre io sto attraversando una fase di ridefinizione dei miei confini, e la cena era solo il sintomo di uno squilibrio più grande tra noi». Dieci minuti dopo non ricordi più che cosa avevi chiesto.

COME DIFENDERSI

Ricordati che non è un tuo problema di comprensione. Chiedi una risposta semplice: «Non ho capito. Me lo dici in una frase?». Poi ripeti la domanda di partenza con le stesse parole, come un disco rotto: «Perché ieri sera alla cena non c'eri?». Se l'insalata continua, chiudi: «Così non arriviamo da nessuna parte. Ne riparliamo quando hai una risposta».

TECNICA 373 DA RICONOSCERE

Il fischietto per cani

COS'È

Usare parole in codice che un gruppo preciso capisce al volo, mentre per tutti gli altri suonano innocue. Come il fischietto per cani, che emette un suono troppo acuto per l'orecchio umano. Permette di mandare un messaggio controverso ai propri sostenitori senza poter essere accusati di averlo detto. In inglese si chiama dog whistle.

COME SI PRESENTA

Si riconosce da espressioni vaghe e rispettabili che però, in un certo ambiente, hanno un significato preciso: «difendere i nostri valori», «la gente perbene», «come una volta». Chi le usa può sempre negare: «Ho detto una cosa normalissima». Il vero destinatario ha capito benissimo.

ESEMPIO

Nel volantino per il rinnovo del direttivo del circolo tennis, un candidato scrive: «Il circolo deve tornare a essere frequentato da famiglie come le nostre». Per molti è una frase affettuosa. I soci che da mesi si lamentano dei nuovi iscritti arrivati con i corsi comunali capiscono un'altra cosa, e votano compatti.

COME DIFENDERSI

Davanti a una frase vaga che sembra dire di più, chiedi di tradurla: «Che cosa vuol dire esattamente "famiglie come le nostre"? Chi resta fuori?». Chi parla in codice teme la richiesta di chiarezza, perché il messaggio funziona solo finché resta implicito. Chiedere di dirlo apertamente è già metà della difesa.

TECNICA 374

La finestra di Overton

COS'È

In ogni momento esiste una «finestra» di idee che la maggioranza considera accettabili. Il concetto prende il nome da Joseph Overton, analista di un centro studi americano, che lo descrisse negli anni Novanta. La tecnica consiste nello spostare la finestra piano piano: un'idea impensabile diventa radicale, poi discutibile, poi ragionevole, poi normale.

COME SI USA

Non si cerca di convincere con le ragioni, ma di abituare. Prima l'idea viene buttata lì come provocazione, poi se ne parla «solo per discuterne», poi la si presenta con pro e contro, infine diventa una delle opzioni sul tavolo. Ogni passo sembra piccolo rispetto al precedente. Spesso si lancia anche un'idea più estrema, così quella vera sembra moderata.

ESEMPIO

In assemblea di condominio un proprietario butta lì: «E se vietassimo i cani nel palazzo?». Proteste generali. Un mese dopo: «Era una provocazione, ma qualche regola serve». Poi arriva una bozza di «nuove norme per gli animali». A primavera il divieto di usare l'ascensore con il cane sembra un compromesso ragionevole, perché tutti ricordano la proposta del divieto totale.

COME DIFENDERSI

Ogni tanto guarda indietro: «Un anno fa avrei trovato normale questa cosa?». Giudica le idee per quello che sono, non per quanto spesso ne senti parlare. Il fatto che una proposta sia diventata familiare non vuol dire che sia diventata giusta. Quando arriva il finto compromesso, nominalo: «Non è una via di mezzo: tre mesi fa non ne parlavamo nemmeno».

TECNICA 375 DA RICONOSCERE

La fallacia ludica

COS'È

Trattare la vita reale come se fosse un gioco con regole fisse e probabilità note, come i dadi o la roulette. Il nome l'ha dato Nassim Nicholas Taleb nel libro *Il cigno nero*, del 2007. Nei giochi tutto è calcolabile; nella realtà le regole cambiano, i dati sono incompleti e arrivano eventi che nessun modello aveva previsto.

COME SI PRESENTA

Si presenta con l'aria della scienza: numeri, grafici, percentuali con la virgola. Il calcolo è preciso, ma parte dall'idea che il futuro si comporterà come il passato. Chi lo usa per vendere un investimento o un progetto sposta l'attenzione dalla domanda giusta, «che cosa succede se va male?», a quella sbagliata, «quanto è probabile che vada male?».

ESEMPIO

Il consulente finanziario mostra a Franco una simulazione: «Su vent'anni di dati, questo fondo non ha mai perso più del cinque per cento in un anno. Il rischio è sotto controllo». Franco ci mette tutta la liquidità, compresi i soldi per la ristrutturazione. L'anno dopo arriva una crisi che, nei vent'anni di dati, non c'era.

COME DIFENDERSI

Chiedi sempre: «E se succede qualcosa che nel modello non c'è?». Non chiederti solo quanto è probabile perdere, ma quanto puoi permetterti di perdere senza farti male. Scegli soluzioni che reggono anche quando le previsioni sbagliano: margini, riserve, mai tutto su una sola carta.

CAPITOLO 16

Difesa e contromosse

Ogni manipolazione ti toglie due cose: il tempo per pensare e la libertà di scegliere. Le contromosse di questo capitolo servono a riprenderle, dalle frasi più semplici per dire di no fino agli strumenti per chiudere un rapporto che fa male.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 376-400

376 Il no senza spiegazioni
377 La regola delle 24 ore
378 Mettilo per iscritto
379 Porta qualcuno con te
380 Riattacca e richiama tu
381 La parola d'ordine di famiglia
382 Chiedi cosa succede se dici no
383 Chi lo dice, esattamente?
384 La lettura laterale
385 Separa la persona dalla proposta
386 Il consiglio all'amico
387 Vai sul balcone
388 Il compromesso praticabile
389 Ammetti l'errore, solo quello
390 Chiedi la critica precisa
391 La domanda «Come?»
392 Dai un nome alla tattica
393 Il test dell'uscita
394 Il contratto di Ulisse
395 L'algebra di Franklin
396 Considera il contrario
397 Il vaccino mentale
398 La risposta breve e ferma
399 Il limite con conseguenza
400 Il contatto zero

TECNICA 376

Il no senza spiegazioni

COS'È

Chi vuole convincerti non ha bisogno del tuo no: ha bisogno del tuo perché. Ogni giustificazione che dai è un appiglio da smontare: «Non ho tempo» diventa «Ci vogliono solo cinque minuti», «Non ho soldi» diventa «Facciamo a rate». Il no senza spiegazioni toglie all'altro il materiale su cui lavorare. È uno dei principi base dell'assertività: puoi rifiutare senza dover dimostrare che il tuo rifiuto è giusto.

COME SI USA

Di' di no con una frase breve, cortese e chiusa: «No, grazie», «Non mi interessa», «Questa volta no». Niente scuse lunghe, niente motivi. Se l'altro chiede perché, quella non è una domanda, è una porta: puoi rispondere «Ho deciso così» e fermarti. Il tono conta più delle parole: calmo, gentile, senza alzare la voce e senza abbassare lo sguardo.

ESEMPIO

Al supermercato una promoter ti ferma per una carta fedeltà a «soli due euro al mese». Rispondi «No, grazie» e sorridi. La promoter insiste: «Ma risparmia subito sulla spesa!». Tu: «Ho capito, no grazie». Al terzo no uguale, la conversazione finisce da sé. Se avessi detto «Non ho tempo», il modulo sarebbe stato compilato in un minuto, al posto tuo.

COME DIFENDERSI

Se sei tu a ricevere un no secco, non chiedere il motivo con insistenza: lo trasformi in una sfida. Accettalo e lascia la porta aperta: «Va bene, se cambi idea sono qui». E quando senti il bisogno di giustificarti a lungo, chiediti per chi lo stai facendo: spesso è solo senso di colpa.

TECNICA 377

La regola delle 24 ore

COS'È

Quasi tutte le manipolazioni hanno bisogno di una cosa sola: che tu decida adesso. Fretta, emozione forte, pressione sociale funzionano solo nel momento. La regola delle 24 ore toglie alla manipolazione il suo ossigeno: nessuna decisione importante si prende nello stesso giorno in cui viene chiesta.

COME SI USA

Decidi prima, a freddo, quali sono per te le decisioni importanti: soldi sopra una certa cifra, firme, impegni lunghi, risposte che cambiano un rapporto. Quando arriva una di queste richieste, la tua frase è sempre la stessa: «Ci penso e ti rispondo domani». Non spiegare, non giustificarti. Una proposta seria regge una notte.

ESEMPIO

Un venditore di impianti solari ti offre uno sconto enorme «solo se firmi oggi, perché da domani i prezzi salgono». Rispondi che ci pensi fino a domani. Lui insiste tre volte. Quell'insistenza è già la risposta: chi ha un'offerta buona non ha paura di una notte.

COME DIFENDERSI

Questa è già la difesa. L'unico rischio è cedere alla domanda «perché non subito?». Non c'è bisogno di una ragione: «Perché è la mia regola, la uso per tutte le decisioni importanti».

TECNICA 378

Mettilo per iscritto

COS'È

Le parole dette a voce si possono sempre negare, aggiustare, dimenticare. Non a caso le promesse più generose si fanno quasi sempre a voce. Chiedere che un accordo venga scritto trasforma una promessa in un impegno, e fa sparire di colpo molte offerte che sembravano straordinarie.

COME SI USA

Ogni volta che qualcuno ti promette qualcosa che conta, uno sconto, una consegna, un aumento, una riparazione gratuita, chiedi con calma: «Me lo può scrivere?». Se non c'è niente da firmare, scrivi tu: alla fine della telefonata o della riunione manda una mail o un messaggio di riepilogo («Come d'accordo oggi: consegna entro venerdì, montaggio incluso»). Chi tace, conferma. Chi corregge, ti dice la verità prima che sia tardi.

ESEMPIO

Il fotografo per il matrimonio ti dice a voce che l'album stampato per i genitori è compreso nei milleottocento euro, «poi ci regoliamo con le pagine». Appena esci dallo studio gli mandi un messaggio: «Come d'accordo oggi, servizio e album genitori inclusi a 1.800 euro totali». Alla consegna non spuntano supplementi.

COME DIFENDERSI

Se qualcuno si irrita quando chiedi di scrivere, quella reazione è un'informazione: chi è in buona fede non ha problemi a mettere nero su bianco quello che ha appena detto. «Così abbiamo un promemoria comodo per tutti e due e non rischiamo dimenticanze». E se ti scrivono tutto ma il testo è diverso dalle parole, conta il testo: rileggilo sempre prima di firmare, riga per riga.

TECNICA 379

Porta qualcuno con te

COS'È

Molte pressioni funzionano solo a tu per tu. Una seconda persona nella stanza cambia tutto: chi vende o chi manipola non può più dire cose che poi negherà, e tu hai accanto qualcuno che vede la scena da fuori, senza la tua emozione addosso. È uno dei consigli più semplici per gli appuntamenti in cui si firma qualcosa di importante.

COME SI USA

Per gli appuntamenti dove ci sono di mezzo soldi o impegni lunghi (banca, concessionario, agenzia immobiliare, colloqui difficili con il capo) porta una persona di fiducia. Accordatevi prima sul suo ruolo: non deve parlare, deve ascoltare e prendere appunti. Stabilite un segnale semplice per dire «usciamo un attimo a parlarne». Alla fine chiedi: «Tu cosa hai sentito?».

ESEMPIO

In banca ti propongono un investimento «sicuro» per i risparmi di famiglia. Vai con tua sorella, che per mezz'ora non dice una parola. All'uscita ti fa notare una cosa che ti era sfuggita: il funzionario ha detto tre volte «di solito rende», mai «garantito». Il giorno dopo chiedi il prospetto con i rischi scritti.

COME DIFENDERSI

Se qualcuno insiste per vederti senza testimoni («è una cosa riservata», «meglio solo tra noi»), alza il livello di attenzione: chi ha una proposta onesta non teme un paio d'orecchie in più. «Preferisco che ci sia anche una persona di fiducia: per le cose importanti faccio sempre così». E se sei tu ad accompagnare, resta nel ruolo: niente giudizi davanti all'altro, solo dopo, in privato.

TECNICA 380

Riattacca e richiama tu

COS'È

Le truffe al telefono e via messaggio funzionano perché sei tu a ricevere la chiamata: chi chiama sceglie il nome, la voce, perfino il numero che compare sullo schermo. Il controllo si ribalta con un gesto solo: chiudere e richiamare tu, a un numero che hai trovato per conto tuo. Le banche lo ripetono da anni: nessun operatore vero ti chiede codici o spostamenti di soldi al telefono.

COME SI USA

Quando qualcuno ti chiama a nome della banca, delle poste, di un corriere o di un parente e ti chiede soldi, codici o di fare in fretta, di' «La richiamo io» e chiudi. Non usare il numero che ti detta chi chiama. Cerca quello ufficiale sulla carta, sul sito o sul contratto, e chiama tu, meglio da un altro telefono. Se la richiesta era vera, la ritrovi. Se era falsa, è già finita.

ESEMPIO

Ti chiama un «operatore antifrode» della tua banca: c'è un bonifico sospetto, devi spostare subito i risparmi su un «conto sicuro». Il numero sul display è proprio quello della banca. Dici «La richiamo io», chiudi e chiami il numero stampato sul retro del bancomat. Nessun bonifico sospetto, nessun operatore: il numero era falsificato.

COME DIFENDERSI

Chi truffa proverà a impedirti di chiudere: «Se riattacca perde la pratica», «Resti in linea, è questione di minuti». È il segnale più chiaro di tutti. Un'urgenza che non sopravvive a una telefonata di controllo non era un'urgenza. Di' «Verifico subito col numero ufficiale» e metti giù.

TECNICA 381

La parola d'ordine di famiglia

COS'È

La truffa del finto nipote, o del finto figlio in difficoltà, gioca su paura e fretta: «Nonna, ho avuto un incidente, mi servono soldi subito». Oggi, con l'intelligenza artificiale, una voce si può imitare partendo da brevi registrazioni prese dai social. Una parola segreta concordata in famiglia è un controllo semplice che nessun imitatore conosce.

COME SI USA

A tavola, con calma, scegliete una parola o una domanda che conoscete solo voi: il nome del primo cane, un posto delle vacanze, una frase buffa di famiglia. Non scrivetela sui social e non usate cose facili da trovare online. La regola è una sola: chi chiama per un'emergenza di soldi deve dirla. Senza parola, niente soldi, nessuna eccezione.

ESEMPIO

Tua madre riceve una telefonata con la voce di tuo fratello: è in questura, servono tremila euro per «l'avvocato», tra poco passa un incaricato a ritirarli. Tua madre chiede: «Qual è la nostra parola?». Silenzio, poi la linea cade. Chiama tuo fratello sul suo numero: è in ufficio, non sa niente.

COME DIFENDERSI

Spiega la regola soprattutto ai nonni, che sono i bersagli preferiti, e ripetila ogni tanto. Chi truffa dirà che non c'è tempo, che il telefono si sta scaricando, che non deve saperlo nessuno, ma proprio per questo la parola non si salta mai: «Senza la nostra parola non faccio niente, ti richiamo sul tuo numero». E ricorda a tutti che nessuna forza dell'ordine manda qualcuno a casa a ritirare soldi o gioielli.

TECNICA 382

Chiedi cosa succede se dici no

COS'È

Molte pressioni vivono nel vago: «Guarda che te ne penti», «Poi non lamentarti», «Ci saranno conseguenze». La paura cresce proprio perché non si sa di cosa. Chiedere con calma cosa succede, concretamente, se rifiuti obbliga l'altro a dare un nome alla minaccia. Spesso il nome non c'è, e la pressione si sgonfia da sé.

COME SI USA

Quando senti una spinta che non sai spiegare, fai una domanda semplice e neutra: «Se dico di no, cosa succede esattamente?». Poi taci e ascolta. Se la risposta è concreta e ragionevole (perdi lo sconto, il posto va a un altro), puoi valutarla a mente fredda. Se è vaga, o se l'altro cambia argomento, hai capito che la pressione era fatta solo di tono.

ESEMPIO

Il responsabile ti chiede di restare fino a tardi per la terza sera di fila: «Sai, chi non dà disponibilità poi viene notato». Rispondi: «Notato come? Cosa succede se stasera esco alle sei?». Il responsabile esita: «Niente, era per dire». Esci alle sei, e la richiesta non torna più.

COME DIFENDERSI

Se sei tu a mettere pressione senza accorgertene, questa domanda può arrivare anche a te: rispondi in modo chiaro, è un segno di rispetto. E se la risposta che ricevi è una minaccia vera e grave (licenziamento, ritorsioni, violenza), non discuterne più a voce: «Preferisco che me lo scriva per mail». Poi annota tutto e parlane con chi può tutelarti, il sindacato, un legale, le autorità.

TECNICA 383

Chi lo dice, esattamente?

COS'È

«Lo dicono tutti», «È scientificamente provato», «I medici lo consigliano», «L'ha detto anche il notaio». Le fonti vaghe pesano come un'autorità vera, ma non si possono controllare. Chiedere nome e cognome della fonte riporta il discorso sulla terra: un'autorità che esiste si può citare, una inventata no.

COME SI USA

Quando qualcuno usa un'autorità per chiudere la discussione, chiedi con curiosità, senza tono di sfida: «Chi l'ha detto, esattamente?», «Dove l'hai letto?», «Mi mandi il link?». Se arriva una fonte precisa, vai a vederla tu. Se arrivano altre parole vaghe («ma lo sanno tutti»), sai che il peso di quell'affermazione è zero, finché qualcuno non porta qualcosa di concreto.

ESEMPIO

Alla riunione del comitato dei commercianti di via, un negoziante dice che «per regolamento comunale» bisogna rifare tutte le tende da sole entro l'anno. Chiedi quale delibera, quale articolo, da quando. Lui promette di portarla all'incontro successivo. Due settimane dopo l'obbligo è diventato «sarebbe consigliabile», e la spesa viene rinviata.

COME DIFENDERSI

Quando sei tu a citare, fallo bene: nome, fonte, dove trovarla. Ti rende più credibile e ti mette al riparo da chi vuole smontarti. E diffida di chi si offende davanti alla domanda sulla fonte: chi ha ragione, di solito, è contento di mostrarla. «Non metto in dubbio te, ma prima di decidere voglio leggere il testo originale».

TECNICA 384

La lettura laterale

COS'È

Davanti a un sito o a un post sconosciuto quasi tutti fanno la stessa cosa: lo leggono da cima a fondo, guardano la grafica, i loghi, le citazioni. È proprio il terreno dove chi inganna è più bravo. Sam Wineburg e Sarah McGrew, all'Università di Stanford, hanno osservato che i verificatori di notizie di professione fanno il contrario: escono quasi subito dalla pagina e aprono altre schede, per vedere cosa dice il resto del web su quella fonte.

COME SI USA

Prima di credere a una notizia o di condividerla, apri una nuova scheda e cerca il nome del sito, dell'autore o dell'associazione, insieme a parole come «chi è», «recensioni», «truffa». Guarda cosa ne dicono fonti indipendenti, non la pagina «chi siamo» del sito stesso. Bastano due minuti. Se nessuno ne parla, o ne parlano male, chiudi.

ESEMPIO

Sul gruppo del quartiere gira un articolo: un'associazione «per la salute dei consumatori» sconsiglia l'acqua del rubinetto della tua città. Cerchi il nome dell'associazione in un'altra scheda: risulta legata a un'azienda che vende depuratori domestici. L'articolo non era informazione, era pubblicità.

COME DIFENDERSI

Non fidarti della cura grafica: un sito elegante costa pochissimo. E attenzione a chi ti dice «non credere a quello che trovi in giro, fidati solo di noi»: è il primo passo per chiuderti dentro una fonte sola. «Proprio perché la cosa mi interessa, preferisco sentire più campane».

TECNICA 385

Separa la persona dalla proposta

COS'È

Diciamo sì più facilmente a chi ci sta simpatico, e chi vende lo sa: complimenti, interessi in comune, battute, un caffè offerto. Lo psicologo Robert Cialdini, nel libro *Influence* del 1984, suggerisce una difesa semplice: non provare a resistere alla simpatia, ma accorgersi quando cresce troppo in fretta, e a quel punto separare la persona da quello che ti sta chiedendo.

COME SI USA

Quando ti sorprendi a pensare «Che persona piacevole» nel mezzo di una trattativa, fai una pausa mentale e chiediti: «Se questa stessa offerta me la facesse una persona sgradevole, la accetterei?». Valuta il prodotto, il prezzo e le condizioni come se chi vende non ci fosse. La simpatia è un piacere da tenerti, non un motivo per firmare.

ESEMPIO

Da un allestitore di stand per le fiere il commerciale scopre che tifate per la stessa squadra, conosce il tuo paese d'origine, ti racconta della nonna. Dopo un'ora ti senti tra amici. Prima di firmare fai la domanda della persona antipatica, e ti ricordi che lo stand costa più di quello visto ieri. Esci con il preventivo in mano.

COME DIFENDERSI

Questa è già la difesa. Il rischio è l'eccesso opposto: diffidare di chiunque sia gentile. La simpatia vera esiste. Il segnale da guardare non è la gentilezza, è la velocità: una confidenza costruita in dieci minuti davanti a un contratto merita una seconda occhiata. «Mi trovo bene a parlare con lei: proprio per questo il preventivo lo leggo a casa».

TECNICA 386

Il consiglio all'amico

COS'È

Siamo bravissimi a consigliare gli altri e pessimi a consigliare noi stessi. Nel 2014 gli psicologi Igor Grossmann ed Ethan Kross lo hanno chiamato «paradosso di Salomone», dal re saggio che non sapeva governare la propria vita: le persone ragionano con più saggezza sui problemi di un amico che sugli stessi problemi vissuti in prima persona. Uscire da sé, anche solo con l'immaginazione, restituisce lucidità.

COME SI USA

Quando sei sotto pressione e non riesci a decidere, racconta la situazione come se capitasse a una persona a cui vuoi bene: «Una mia amica ha un collega che le chiede sempre di coprirlo con il capo. Cosa le direi?». Scrivi la risposta, o dilla ad alta voce. Poi rileggila e chiediti perché non dovrebbe valere anche per te.

ESEMPIO

Tuo cognato ti chiede per la terza volta un prestito «fino a fine mese», e i primi due non sono mai tornati. Non sai dire di no. Ti chiedi: «Se un amico mi raccontasse questa storia, cosa gli consiglierei?». La risposta arriva subito: «Niente altri soldi finché non tornano i primi». Al telefono la dici quasi con le stesse parole.

COME DIFENDERSI

Chi manipola cerca di tenerti dentro l'emozione del momento, di fretta, senza spazio per guardarti da fuori. Quando qualcuno ti ripete «Non pensarci troppo», è il momento giusto per questo esercizio: «Prima di darti una risposta voglio parlarne a casa con calma». E se il consiglio all'amico ti mette a disagio, probabilmente è quello giusto.

TECNICA 387

Vai sul balcone

COS'È

Nello scontro il primo istinto è reagire: rispondere colpo su colpo, cedere per far finire la tensione, o rompere tutto. William Ury, tra i fondatori del Programma di negoziazione di Harvard, nel libro *Getting Past No* del 1991 chiama la contromossa «andare sul balcone»: immaginare di salire su un balcone sopra la scena e guardare la discussione dall'alto, come una partita giocata da altri.

COME SI USA

Quando senti che stai per reagire, compra tempo con una frase neutra: «Fammi capire bene», «Riassumo quello che hai detto». Intanto, dentro di te, sali sul balcone: cosa sta facendo l'altro? Che cosa vuole ottenere? E io, cosa voglio ottenere? Se serve più spazio, chiedi una pausa vera: un caffè, una telefonata, due passi. Torni al tavolo solo quando guardi la scena invece di subirla.

ESEMPIO

Alla trattativa per l'affitto del negozio il proprietario alza la voce: «O firma oggi o lo do a un altro». Senti la voce che si incrina e la voglia di rispondere a tono. Dici: «Mi lasci dieci minuti, faccio una telefonata». Fuori, sul marciapiede, vedi la scena intera: il locale è sfitto da otto mesi, i concorrenti non ci sono. Rientri e proponi il tuo prezzo con calma.

COME DIFENDERSI

Chi manipola alza la temperatura proprio per non lasciarti salire sul balcone. Se qualcuno ti nega una pausa («Ma che bisogno c'è?»), prendila lo stesso: «Ne ho bisogno per ragionare bene, torno tra dieci minuti». Una buona proposta resta buona anche dopo dieci minuti.

TECNICA 388

Il compromesso praticabile

COS'È

Non tutte le discussioni vanno vinte. Quando in gioco non c'è il rispetto di sé ma solo un interesse pratico, la mossa più forte spesso è un accordo che lasci qualcosa a tutti e due. Nell'addestramento all'assertività si chiama compromesso praticabile e sta accanto alle tecniche per dire di no.

COME SI USA

Prima chiediti: qui c'è in gioco la mia dignità, o solo tempo, soldi, comodità? Se è la dignità, niente compromessi. Se è il resto, proponi tu una soluzione a metà strada, precisa e concreta: «Questa settimana no, ma giovedì posso darti un'ora», «Il prezzo pieno no, a metà sì». Proponila con calma, una volta sola, e lascia all'altro la scelta: accettare o restare senza.

ESEMPIO

Una collega ti chiede per la quarta volta di coprire il suo turno del sabato. Un no secco ti costerebbe un rapporto che per il resto funziona. Rispondi: «Questo sabato no. Possiamo fare cambio: io prendo il tuo sabato, tu prendi il mio venerdì sera». La collega ci pensa e accetta. Il favore non è più a senso unico.

COME DIFENDERSI

Chi manipola spaccia per compromesso una resa a rate: «Dai, vieni incontro anche tu», e intanto si prende sempre tre quarti. Un compromesso vero lascia qualcosa a entrambi e non tocca mai i tuoi limiti di fondo. Se ogni accordo finisce sempre dalla stessa parte, non stai trattando: stai cedendo. «L'ultima volta ho ceduto io: stavolta tocca a te».

TECNICA 389

Ammetti l'errore, solo quello

COS'È

Chi manipola ama i tuoi errori veri: li usa per allargare la colpa a tutto quello che sei. L'asserzione negativa, una tecnica classica dell'addestramento assertivo, insegna a riconoscere con calma un errore reale, senza drammi e senza autopunizioni, e a non lasciarlo diventare un processo alla persona.

COME SI USA

Quando sbagli davvero, dillo in una frase: «Hai ragione, ho dimenticato di mandare il preventivo». Se serve, aggiungi il rimedio: «Lo mando entro un'ora». Poi stop. Non aggiungere «sono un disastro», non elencare scuse, non accettare l'allargamento: se l'altro passa da «hai dimenticato il preventivo» a «non ci si può mai fidare di te», torna al fatto: «Ho dimenticato quel preventivo. Quello, non tutto».

ESEMPIO

In ufficio la responsabile ti fa notare che il report ha un errore nei totali. Rispondi: «È vero, ho sbagliato la formula. Lo correggo stamattina». La responsabile prova ad andare oltre: «È la seconda volta questo mese». Tu: «Sì. Correggo anche il modello, così non ricapita». La conversazione finisce lì, e di quella mattina resta soprattutto la soluzione.

COME DIFENDERSI

Se ricevi un'ammissione così pulita, prendila: insistere dopo una scusa chiara ti fa passare dalla parte del torto. E se qualcuno ammette sempre tutto con prontezza ma non cambia mai niente, guarda i fatti: un'ammissione senza rimedio diventa solo una formula. «Apprezzo che tu lo riconosca, ma ora mi serve capire come evitiamo che ricapiti».

TECNICA 390

Chiedi la critica precisa

COS'È

Le critiche più difficili da gestire sono quelle vaghe: «Così non va», «Hai un brutto modo di fare», «Fai sempre così». L'inchiesta negativa, terza tecnica dell'addestramento assertivo, consiste nel chiedere con calma e curiosità di rendere la critica concreta. Se la critica è vera, scopri cosa correggere. Se era solo un attacco, chi la fa non trova appigli.

COME SI USA

Invece di difenderti, fai domande: «Cosa, esattamente, del mio modo di fare ti dà fastidio?», «Mi fai un esempio di quando è successo?», «Cosa vorresti che facessi di diverso?». Tono curioso, mai ironico. Lascia che l'altro risponda fino in fondo, e continua a chiedere finché la critica non diventa un fatto preciso, oppure non si scioglie da sé.

ESEMPIO

Il vicino ti ferma sulle scale: «Voi del secondo piano fate sempre un sacco di rumore». Chiedi: «Mi dice quando, più o meno a che ora?». «Be', martedì sera». «Martedì verso che ora?». «Sulle undici, la centrifuga della lavatrice». Ora c'è un problema vero e piccolo: sposti la lavatrice al pomeriggio. Il «sempre» è sparito.

COME DIFENDERSI

Se qualcuno ti fa domande così mentre critichi, non sentirti sotto esame: è l'occasione per farti capire davvero. Prepara gli esempi prima di criticare. E se chi ti attacca continua a restare sul vago, chiudi con calma: «Quando avrai un esempio preciso ne riparliamo volentieri».

TECNICA 391

La domanda «Come?»

COS'È

Dire di no a una richiesta assurda spesso accende uno scontro. Chris Voss, per anni negoziatore dell'FBI nei casi di sequestro, nel libro *Never Split the Difference* del 2016 propone un'alternativa: le domande calibrate, che cominciano con «Come» o «Cosa». La più famosa è «Come dovrei fare a...?»: un no che non suona come un no, e che costringe l'altro a guardare il problema dalla tua parte.

COME SI USA

Quando ricevi una richiesta impossibile, non rifiutare e non cedere: chiedi all'altro di aiutarti a risolverla. «Come faccio a consegnare venerdì se i materiali arrivano giovedì sera?», «Cosa dovrei togliere per stare in quel budget?». Tono calmo, mai sarcastico. Poi taci. L'altro deve cercare una risposta, e cercandola scopre i limiti della propria richiesta.

ESEMPIO

Un cliente ti chiede di togliere mille euro dal preventivo dell'impianto elettrico. Invece di dire no, chiedi: «Come posso farlo senza togliere le certificazioni che le servono per l'agibilità?». Il cliente ci pensa e cambia richiesta: «Allora mi faccia pagare in due rate». Per te va benissimo.

COME DIFENDERSI

Se qualcuno risponde a ogni tua richiesta con un «Come dovrei fare?», non accollarti il suo problema: proponi una sola soluzione e poi rilancia la domanda: «Tu come la vedi?». E se la domanda arriva sempre, anche sulle cose facili, non è più negoziazione: è un modo per non dire mai sì.

TECNICA 392

Dai un nome alla tattica

COS'È

Molte tattiche scorrette funzionano solo finché nessuno le vede: la fretta finta, il buono e il cattivo, l'offerta che cambia all'ultimo momento. Roger Fisher e William Ury, nel libro *Getting to Yes* del 1981, consigliano di riconoscere la tattica, dirla ad alta voce con calma e poi negoziare sulle regole del gioco, prima ancora che sul merito.

COME SI USA

Quando riconosci una tattica, nominala senza accusare la persona, come una semplice osservazione: «Sento molta fretta di chiudere oggi. Come mai?», «Ho l'impressione che stiamo facendo il gioco del buono e del cattivo». Poi proponi una regola: «Io decido senza scadenze artificiali. Se l'offerta è buona oggi, lo sarà anche lunedì». Il tono resta leggero, a volte basta un sorriso.

ESEMPIO

Al tour operator dove stai prenotando il viaggio di nozze due consulenti si alternano: uno comprensivo, che «vorrebbe tanto regalarvi l'escursione», e una collega rigida, che «non può togliere un euro dal pacchetto». Alla terza alternanza dici, sorridendo: «Mi sembra il gioco del poliziotto buono e di quella cattiva. Parliamo dei numeri tutti e tre insieme?». Ridono, e la trattativa torna normale.

COME DIFENDERSI

Se qualcuno nomina una tua tattica, non negare: sorridi, ammetti («Ha ragione, parliamo direttamente delle cifre») e torna al tavolo su basi oneste. E quando sei tu a nominarla, fallo una volta sola: ripeterlo a ogni frase diventa un'accusa e rompe la trattativa.

TECNICA 393

Il test dell'uscita

COS'È

Prima di entrare in un contratto, in un abbonamento o in un accordo, controllare quanto costa uscirne: se si entra con un clic e si esce con una raccomandata, la sproporzione è già un allarme. Nel 2018 il premio Nobel per l'economia Richard Thaler, in un articolo sulla rivista *Science*, ha chiamato *sludge*, cioè «fanghiglia», l'insieme di ostacoli, moduli e attese progettati di proposito per impedire alle persone di disdire o chiedere un rimborso. È il gemello oscuro della spinta gentile.

COME SI USA

Fai la prova della porta di sicurezza prima di firmare, non quando vuoi già andartene. Cerca nel contratto o sul sito la voce «recesso» o «disdetta» e conta i passaggi richiesti: devono essere semplici quanto quelli dell'iscrizione. Se proponi tu un servizio ai clienti, rendi l'uscita chiara e veloce: chi sa di poter uscire senza trappole entra più volentieri.

ESEMPIO

In una palestra di Novara propongono a Duccio un abbonamento che si attiva sul tablet in trenta secondi. Prima di firmare, Duccio chiede come si disdice: serve una raccomandata con ricevuta di ritorno sessanta giorni prima della scadenza annuale, più una penale. Duccio ringrazia e sceglie il mensile.

COME DIFENDERSI

Quando ti dicono «può disdire quando vuole» a voce, non fermarti alle parole: verifica subito la procedura reale. Fai la domanda prima di dare la carta o la firma: «Se si attiva con un clic dal telefono, voglio vedere dove si clicca per chiuderlo, e se non si può fare allo stesso modo non mi iscrivo».

TECNICA 394

Il contratto di Ulisse

COS'È

Nell'*Odissea* Ulisse vuole ascoltare il canto delle sirene senza fare naufragio. Sa che, in quel momento, non riuscirà a resistere. Allora si fa legare all'albero della nave e ordina ai compagni di non scioglierlo, qualunque cosa dica. Psicologi ed economisti chiamano questo gesto «impegno preventivo»: decidere a freddo e rendere difficile cambiare idea a caldo.

COME SI USA

Individua le situazioni in cui sai di cedere: i saldi, le cene con l'amico che ti convince sempre, i venditori porta a porta, le app di scommesse. Prima di entrarci, legati all'albero: porta solo i contanti che vuoi spendere, lascia a casa la carta, fissa un orario di uscita con qualcuno che ti chiama, attiva i limiti di spesa sull'app. Rendi scomoda la scelta sbagliata prima che arrivi la tentazione.

ESEMPIO

Vai alla fiera dell'arredamento «solo per guardare». Sai come va a finire: l'anno scorso hai firmato per un divano che non ti serviva. Questa volta lasci a casa il bancomat e porti venti euro per il parcheggio e il caffè. Al quarto stand con lo «sconto fiera, solo oggi», la decisione è già presa: non puoi versare l'acconto nemmeno se vuoi.

COME DIFENDERSI

Chi vende conosce questi lacci e prova a scioglierli: «Non si preoccupi, l'acconto lo lascia la prossima volta, intanto firmi». La tua regola vale anche per le firme: «Oggi sono qui solo per informarmi, non firmo niente in giornata». E non legarti a regole impossibili: un impegno troppo rigido si rompe al primo strappo.

TECNICA 395

L’algebra di Franklin

COS’È

Chi vuole farti decidere in fretta ti mette davanti una ragione sola, grande ed emotiva, e spera che tu non guardi le altre. Nel 1772 Benjamin Franklin, in una lettera all’amico scienziato Joseph Priestley, descrisse il suo metodo per le scelte difficili e lo chiamò «algebra morale»: un foglio, due colonne, qualche giorno di tempo.

COME SI USA

Dividi un foglio in due: da una parte le ragioni per il sì, dall’altra quelle per il no. Lascialo in vista per un paio di giorni e aggiungi le ragioni man mano che arrivano. Poi pesale: quando una ragione per il sì vale quanto una per il no, cancellale tutte e due. Se una ragione vale quanto due dell’altra colonna, cancelli tre righe. Alla fine guarda cosa resta.

ESEMPIO

Ti offrono un lavoro a Torino, con uno stipendio più alto, e vogliono la risposta entro venerdì. Nel sì scrivi lo stipendio e la crescita. Nel no il trasloco, i figli da cambiare di scuola, l’affitto più caro, il contratto a termine. Mercoledì il no pesa di più, e prima di rispondere chiedi un contratto più lungo.

COME DIFENDERSI

Questa è già la difesa. Se qualcuno ti scoraggia («Non c’è niente da pensare, è ovvio»), prendi il foglio lo stesso: «È una scelta importante, voglio pensarci con calma». Una buona proposta non teme due colonne. E se la colonna del no fatica a riempirsi, chiedi aiuto a una persona di fiducia: le ragioni contrarie le vede meglio chi non ha già deciso.

TECNICA 396

Considera il contrario

COS'È

Quando un'idea ci piace, cerchiamo solo le prove che la confermano. Chi vuole convincerci lo sa, e ci offre esattamente quelle. Nel 2000 gli psicologi Thomas Mussweiler, Fritz Strack e Tim Pfeiffer, sul *Personality and Social Psychology Bulletin*, hanno mostrato che chiedere a esperti d'auto di elencare i motivi per cui il prezzo proposto dal venditore poteva essere sbagliato riduceva di molto la distorsione della prima offerta rispetto a chi valutava l'auto senza fare l'esercizio.

COME SI USA

Prima di decidere su una cosa che ti convince molto, fermati e fai l'esercizio al contrario: «Quali sono le tre ragioni più forti per cui potrei sbagliarmi?». Scrivile davvero. Poi cerca almeno un dato o un parere che vada contro la tua idea. Se la scelta regge, la prendi con più tranquillità. Se non regge, hai appena evitato un errore.

ESEMPIO

Un conoscente ti propone di rilevare in franchising una lavanderia a gettoni in un centro commerciale: incassi automatici, zero dipendenti, «si ripaga da sola». L'idea ti piace. Ti fermi e scrivi le ragioni contro: l'affitto del centro è altissimo, i macchinari sono vecchi di otto anni, chi vende ha fretta di cedere. Chiedi i bilanci degli ultimi due anni. La risposta è vaga.

COME DIFENDERSI

Chi vuole convincerti a ogni costo cercherà di scoraggiarti dal fare l'esercizio: «Se pensi negativo non ce la farai mai». È proprio quello il segnale: «Se l'affare è solido, due domande scomode non gli fanno paura». Considerare il contrario non vuol dire pessimismo: vuol dire decidere guardando tutta la stanza, non solo l'angolo illuminato.

TECNICA 397

Il vaccino mentale

COS'È

Un vaccino espone il corpo a una versione indebolita del virus, così è pronto quando arriva quello vero. Negli anni Sessanta lo psicologo William McGuire mostrò che con le idee succede qualcosa di simile: chi riceve prima un attacco leggero alle proprie convinzioni, insieme alla risposta, resiste meglio alla persuasione forte che arriva dopo. La chiamò teoria dell'inoculazione.

COME SI USA

Prima che una persona a cui tieni incontri una manipolazione, mostrale come funziona in piccolo: «Ti chiameranno dicendo che è la banca, ti diranno che è urgente, ti chiederanno il codice. Tu rispondi così». Funziona anche su di te: prima di una riunione o di una trattativa, prova le obiezioni che ti faranno e le tue risposte. Quando arrivano davvero, le riconosci al volo.

ESEMPIO

Tuo figlio di quattordici anni ha appena aperto un profilo social. Invece di vietare, a cena gli mostri tre messaggi tipici di truffa e di adescamento: il regalo gratis, l'adulto che si finge coetaneo, la richiesta di foto «solo tra noi». Due mesi dopo è lui a farti vedere un messaggio: «Guarda, è uno di quelli».

COME DIFENDERSI

Il vaccino funziona se la dose è leggera e arriva con la risposta: spaventare con racconti estremi blocca, non protegge. E attenzione a chi usa il vaccino al contrario: «Ti diranno che siamo una setta, lo dicono sempre». Anche quello è un vaccino, ma serve a non farti ascoltare le critiche vere. «Sentirò cosa dicono e ragionerò con la mia testa».

TECNICA 398

La risposta breve e ferma

COS'È

Con le persone ostili ogni messaggio lungo è carburante: ogni frase in più è un appiglio per rispondere, offendere, rilanciare. Bill Eddy, avvocato e mediatore americano specializzato nei conflitti più accesi, ha messo a punto la risposta BIFF: breve, informativa, cordiale e ferma (in inglese *brief, informative, friendly, firm*). Serve per mail e messaggi con ex, parenti difficili, colleghi aggressivi.

COME SI USA

Prima di rispondere a un messaggio provocatorio, tieni solo quattro cose: un saluto cortese, l'informazione necessaria, se serve una proposta, e la chiusura. Togli tutto il resto: le difese, le ironie, le spiegazioni sul passato, i consigli non richiesti. Rileggi e taglia ancora. Rispondi a quello che serve, non a tutto quello che c'è scritto.

ESEMPIO

L'ex compagno ti scrive dieci righe di accuse e, in fondo, chiede se sabato può prendere i bambini alle dieci invece che alle nove. Rispondi: «Ciao, sabato alle dieci va bene. I bambini saranno pronti con lo zaino. Buona giornata». Nessuna risposta alle accuse. Non c'è niente da afferrare, e il litigio non parte.

COME DIFENDERSI

Se ti arriva una risposta così e ti sembra fredda, non leggerla come un attacco: è una porta chiusa sulla lite, non sulla persona. E non usarla con tutti: con chi ti vuole bene, i messaggi brevi e asciutti possono ferire. È uno strumento per i conflitti, non per i rapporti sani. E se chi cerca lo scontro ti accusa di freddezza: «Volevo solo darti l'informazione in modo chiaro».

TECNICA 399

Il limite con conseguenza

COS'È

Un limite senza conseguenza è solo un desiderio. Se dici «Non urlarmi contro» e poi resti ad ascoltare le urla, l'altro impara che il tuo limite si può superare gratis. Un limite vero ha due parti: cosa non accetti, e cosa farai tu, non l'altro, se succede ancora. È uno dei principi su cui l'assertività e la psicologia delle relazioni concordano di più.

COME SI USA

Scegli un comportamento preciso e una conseguenza che dipende solo da te e che sei in grado di mantenere: «Se alzi la voce, esco dalla stanza e ne riparliamo dopo», «Se arrivi con mezz'ora di ritardo, ordino senza aspettarti». Dillo una volta, con calma, senza minacce. Poi, la prima volta che succede, fai esattamente quello che hai detto. Senza commenti.

ESEMPIO

A tavola tua madre commenta ogni volta il tuo peso. In un momento tranquillo le dici: «Se ne parli ancora, mi alzo e torno a casa». La domenica dopo il commento arriva al primo piatto. Ti alzi, saluti con gentilezza, esci. La domenica successiva il commento non arriva.

COME DIFENDERSI

Chi è abituato a superare i tuoi limiti alzerà la posta per vedere se cedi: rimproveri, offese, vittimismo. È normale, ed è il momento in cui conta restare coerenti. E distingui il limite dal controllo: «Se esci con i tuoi amici, me ne vado» non protegge te, decide per l'altro. Se lo usano su di te: «Io non ti dico chi frequentare, e ti chiedo lo stesso rispetto».

TECNICA 400

Il contatto zero

COS'È

Con alcune persone ogni dialogo è una trappola: ogni tua parola viene distorta, ogni gentilezza usata contro di te. Quando le altre difese hanno fallito, nei rapporti di abuso psicologico chi se ne occupa indica spesso una via netta: interrompere ogni contatto. Niente telefonate, niente messaggi, niente social, niente notizie per interposta persona.

COME SI USA

Decidi a freddo, meglio con l'aiuto di una persona di fiducia o di un professionista. Blocca numero, social e mail. Avvisa le persone in comune che non vuoi ricevere notizie né messaggi riferiti. Prepara una frase per chi insiste: «Ho chiuso, non ne parlo». Se ci sono figli o obblighi legali, passa al contatto minimo: un solo canale scritto, solo per le cose necessarie, se serve tramite un avvocato.

ESEMPIO

Dopo anni di amicizia con una persona che ti umilia e poi ti riempie di scuse, decidi di chiudere. Blocchi il numero e i profili. Dopo una settimana ti scrive un'amica comune: «Sta malissimo, chiamala». Rispondi: «Mi dispiace, ho chiuso e non ne parlo». Il primo mese è durissimo. Il secondo, ti accorgi che dormi meglio.

COME DIFENDERSI

Aspettati i tentativi di riaggancio: messaggi dolci, finte emergenze, regali, amici mandati come messaggeri. Sono il segnale che il contatto zero sta funzionando: non rispondere, nemmeno per dire «lasciami in pace». Se arrivano minacce o comportamenti persecutori, conserva tutto e rivolgiti alle forze dell'ordine: in Italia gli atti persecutori sono un reato.

PARTE V

IL DOMINIO DELLA MENTE

CAPITOLO 17 Manipolazione emotiva e relazionale

CAPITOLO 18 Denaro e intimità: riconoscere il controllo

CAPITOLO 19 Le maschere: i falsi della vita di coppia e del lavoro

CAPITOLO 20 Trappole del dibattito e della retorica

CAPITOLO 17

Manipolazione emotiva e relazionale

Le tecniche di questo capitolo si usano su chi è vicino: partner, genitori, figli, amici, colleghi. Funzionano proprio perché c'è un legame, e il legame rende difficile vederle. Qui impari a riconoscerle mentre accadono e a difenderti senza perdere quello che conta.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 401-425

401 La comparazione umiliante
402 Il figlio che fa da genitore
403 Il falso senso di colpa esistenziale
404 Il falso martire
405 La falsa vulnerabilità
406 L'incompetenza strategica
407 La falsa scusa
408 La proiezione
409 La provocazione a esca
410 Il silenzio punitivo
411 Il sabotaggio silenzioso
412 Il test di lealtà
413 Il falso bisogno di protezione
414 Sondare il terreno
415 Il bombardamento d'affetto
416 La svalutazione e lo scarto
417 Il rinforzo intermittente
418 Il gaslighting
419 Il triangolo drammatico
420 Le scimmie volanti
421 Il controllo per procura
422 Il ritorno improvviso
423 Il falso bisogno di chiusura
424 L'adescamento
425 Il sasso grigio

TECNICA 401 DA RICONOSCERE

La comparazione umiliante

COS'È

Confrontare di continuo una persona con altre, reali o inventate, sempre a suo svantaggio. Il confronto con gli altri è un'abitudine naturale della mente: chi manipola la trasforma in un'arma. Lo scopo non è spronare, ma far sentire l'altro sempre un passo indietro, e quindi sempre in cerca di approvazione.

COME SI PRESENTA

Si presenta con frasi che cominciano con un nome e finiscono con un giudizio: «Hai visto la moglie di Guido, sempre così in ordine?», «Tuo cugino alla tua età aveva già comprato casa». Il paragone è scelto con cura: tocca proprio il punto su cui ti senti più fragile. E appena raggiungi il modello, il modello cambia.

ESEMPIO

Raffaele parla alla moglie Costanza di una collega «che in ufficio fa tutto in metà tempo». La settimana dopo tocca alla sorella, «che con due figli trova pure il tempo per la palestra». Costanza comincia a fare di più, senza mai sentirsi all'altezza. Dopo qualche mese chiede a Raffaele se le cose vanno bene prima ancora di farle.

COME DIFENDERSI

Non entrare in gara e non rispondere con un altro paragone: ti porta sul suo campo. Rifiuta il confronto in sé, con calma: «Non mi interessa come fa la moglie di Guido. Se c'è qualcosa che non ti va, parliamone tra noi». Poi tieni il conto di quante volte succede: un paragone è un'opinione, dieci sono un sistema.

TECNICA 402 DA RICONOSCERE

Il figlio che fa da genitore

COS'È

Un'inversione di ruoli in cui un genitore, o più tardi un partner, si mostra così fragile, bisognoso o inconsolabile da costringere l'altro a fargli da madre o da padre. Nel 1973 lo psichiatra Ivan Boszormenyi-Nagy e Geraldine Spark, nel libro *Invisible Loyalties*, hanno chiamato questo processo «genitorializzazione», in inglese *parentification*: chi accudisce impara presto che i propri bisogni non hanno posto, perché tutta la stanza è occupata dalla fragilità dell'altro.

COME SI PRESENTA

Non usa ordini né minacce, ma sospiri, confidenze inadatte e crolli emotivi: «Tu sei l'unica persona che mi tiene in piedi», «Non so come farei senza di te, con me devi avere pazienza». Ogni volta che il figlio o il partner esprime una stanchezza o chiede sostegno per sé, l'altro sta subito peggio, e il ruolo di chi consola torna fisso nello stesso posto.

ESEMPIO

A ventisei anni Lavinia, infermiera a Modena, passa ogni sera al telefono a calmare la madre, che le riversa addosso le ansie per i soldi e la solitudine fin da quando Lavinia era bambina. Il giorno in cui Lavinia ha la febbre alta e non chiama, riceve un messaggio: «Mi hai lasciata sola anche tu».

COME DIFENDERSI

Restituire all'altro il suo ruolo di adulto non è abbandonarlo: è smettere di reggere un peso che non ti appartiene. Riconosci l'affetto, ma rifiuta il ruolo di stampella unica, con dolcezza e fermezza: «Ti voglio bene e ci sono, ma per questa fatica ti serve un aiuto più grande del mio: oggi ho bisogno anch'io di riposare».

TECNICA 403 DA RICONOSCERE

Il falso senso di colpa esistenziale

COS'È

Far sentire in colpa una persona non per qualcosa che ha fatto, ma per quello che è o che ha: la sua felicità, il suo successo, la sua serenità. Non c'è un errore da riparare, quindi la colpa non si chiude mai. E chi si sente in colpa di essere felice smette, poco alla volta, di esserlo davanti a chi glielo rinfaccia.

COME SI PRESENTA

Si presenta come un commento morale o malinconico, sempre in coincidenza con una tua gioia: «Beato chi può permettersi le vacanze», «Contento tu, io intanto resto qui». Non ti accusa di niente di preciso. Ti fa sentire fuori posto per una cosa bella.

ESEMPIO

Barbara riceve una promozione e lo racconta a cena. Il marito Fabio la guarda e sospira: «Bene, così ti vedrò ancora meno. Ma non pensare a me, goditela». Barbara passa la serata a rassicurarlo, e la promozione, invece di una festa, diventa una colpa da farsi perdonare.

COME DIFENDERSI

Riconosci la mossa: non hai fatto nulla di male, quindi non c'è niente da scusare. Non giustificarti e non sminuire la tua gioia per renderla accettabile. Puoi rispondere con calma: «Per me è una bella notizia. Se ti preoccupa il tempo che passeremo insieme, troviamo una soluzione». Così sposti il discorso da una colpa che non esiste a un problema pratico che si può risolvere.

TECNICA 404 DA RICONOSCERE

Il falso martire

COS'È

Ricordare di continuo i propri sacrifici, spesso mai richiesti o gonfiati, per trasformarli in un credito da riscuotere. Il sacrificio ha un'aura di santità: chi lo contesta passa per chi non ha riconoscenza. Per questo funziona così bene in famiglia, dove il debito non si estingue mai.

COME SI PRESENTA

Frasi come «Ho rinunciato a tutto per voi» o «Per voi non ho mai pensato a me», tirate fuori proprio quando l'altro prende una decisione che non piace. Il sacrificio non viene ricordato per affetto, ma come prezzo: in cambio si chiede obbedienza.

ESEMPIO

Mattia annuncia ai genitori di aver trovato lavoro a Milano. La madre si alza da tavola: «Ho lasciato il lavoro per crescerti, e adesso mi abbandoni così». Per mesi Mattia rimanda la partenza. Ogni volta che ci riprova, il sacrificio ritorna, più grande di prima.

COME DIFENDERSI

Separa la gratitudine dall'obbedienza: puoi riconoscere quello che l'altro ha fatto senza pagarlo con le tue scelte. «Ti ringrazio per tutto, davvero. Ma questa decisione riguarda la mia vita». Un dono vero non si rinfaccia: se viene usato come leva, era un prestito che nessuno ti ha chiesto di firmare. Metti in conto che qualcuno ti accuserà di ingratitudine: è il prezzo della tua libertà, non la prova di una colpa.

TECNICA 405 DA RICONOSCERE

La falsa vulnerabilità

COS'È

Raccontare presto una storia triste, vera o gonfiata, per accendere la compassione dell'altro e abbassarne le difese. Davanti a chi soffre smettiamo di vedere un pericolo e vediamo qualcuno da proteggere. Da lì in poi, ogni comportamento sbagliato viene letto attraverso quella ferita: «Non lo fa apposta, sta soffrendo».

COME SI PRESENTA

All'inizio di una conoscenza arrivano confidenze molto intime e molto dolorose, spesso con la stessa conclusione: «Tutti mi hanno ferito». Più avanti la storia torna come scusa: dopo una mancanza di rispetto, il passato difficile diventa la giustificazione del presente.

ESEMPIO

Al secondo appuntamento Simona racconta a Daniele di essere stata tradita in ogni relazione. Daniele si commuove e vuole essere quello diverso. Quando, qualche mese dopo, Simona gli controlla il telefono e lo insulta, la spiegazione è pronta: «Scusami, è colpa di quello che ho passato». Daniele perdona, e la volta dopo perdona di nuovo.

COME DIFENDERSI

Tieni distinte compassione e responsabilità: un passato difficile spiega, non giustifica. Puoi provare tenerezza per la ferita e chiedere comunque rispetto oggi: «Mi dispiace per quello che hai passato, ma non giustifica come mi parli adesso». Valuta il presente più dei racconti sul passato: come ti tratta questa persona oggi? E ricorda che guarire qualcuno non è un compito tuo: se ci sono ferite, servono un professionista e una scelta dell'altro, non il tuo sacrificio.

TECNICA 406 DA RICONOSCERE

L'incompetenza strategica

COS'È

Fingersi incapaci in compiti semplici, oppure farli male di proposito, perché sia l'altro a farsene carico. Chi è più responsabile, prima o poi, dice la frase che chi manipola aspetta: «Lascia stare, faccio io». Da quel momento il compito ha cambiato padrone, e con lui anche la fatica di ricordarsene.

COME SI PRESENTA

Si presenta con frasi che sembrano complimenti: «Tu queste cose le sai fare meglio di me», «Io con la burocrazia sono un disastro». Il compito, quando viene fatto, viene fatto così male da scoraggiare ogni nuova richiesta. E succede solo con i compiti noiosi: nelle cose che le interessano, la stessa persona è abilissima.

ESEMPIO

Cecilia chiede al compagno Vittorio di occuparsi del bucato. Al primo giro Vittorio mette insieme bianchi e colorati e rovina due maglioni: «Te l'avevo detto che non sono portato». In ufficio, lo stesso Vittorio gestisce fogli di calcolo complicatissimi senza sbagliare una cella.

COME DIFENDERSI

Non sostituirti. Spiega una volta, magari per iscritto, e poi lascia il compito dov'è, accettando che venga fatto peggio di come lo faresti tu. Lascia che arrivino le conseguenze naturali: la camicia stirata male, la bolletta pagata in ritardo. E rendi esplicito l'accordo: «Il bucato da oggi è tuo. Se hai un dubbio chiedimi, ma non lo faccio al posto tuo».

TECNICA 407 DA RICONOSCERE

La falsa scusa

COS'È

Una scusa che ne ha la forma ma non la sostanza: dice «mi dispiace» senza ammettere nulla. Serve a chiudere la discussione e a ottenere il perdono senza pagarne il prezzo. Spesso, anzi, sposta la colpa su chi la riceve.

COME SI PRESENTA

Ha tre forme tipiche. Quella condizionale: «Mi dispiace se le mie parole ti hanno dato fastidio». Quella che incolpa: «Scusa, ma anche tu mi hai provocato». Quella che minimizza: «Dai, scherzavo, non pensavo te la prendessi così». In tutte e tre manca la cosa essenziale: «Ho sbagliato, e non lo rifarò».

ESEMPIO

Durante il pranzo di Natale Filippo prende in giro la sorella Anna davanti a tutti per il suo lavoro da precaria. Più tardi, in cucina: «Mi dispiace se ci sei rimasta male. Sai che sono fatto così». Anna accetta, la tensione cala. A Pasqua la scena si ripete, identica.

COME DIFENDERSI

Non accettare il «mi dispiace» come se chiudesse la questione. Puoi rispondere senza alzare i toni: «Non mi serve sapere che ti dispiace per come mi sento. Mi serve che tu riconosca quello che hai detto». Una scusa vera ha tre parti: che cosa ho fatto, perché ti ha ferito, che cosa cambierà. Se ne manca una, puoi ringraziare e non considerare chiuso il discorso.

TECNICA 408 DA RICONOSCERE

La proiezione

COS'È

Attribuire all'altro i propri difetti, intenzioni o comportamenti. Chi mente accusa gli altri di mentire, chi tradisce diventa ossessionato dal tradimento altrui. Il concetto viene da Freud, che lo descrisse come un meccanismo di difesa: invece di guardare una parte di sé che non si accetta, la si vede fuori, addosso a un'altra persona.

COME SI PRESENTA

Accuse che ti sembrano assurde, perché non ti somigliano, ma che descrivono con precisione chi le fa. Spesso arrivano all'improvviso, senza un fatto concreto, e ti costringono a passare il tempo a difenderti. E mentre ti difendi, nessuno parla più di quello che ha fatto l'altro.

ESEMPIO

Da qualche settimana Pamela torna tardi e risponde al telefono in un'altra stanza. Una sera, appena il marito Ettore prende in mano il cellulare, Pamela esplode: «Con chi scrivi? Non ti riconosco più, mi nascondi qualcosa». Ettore passa la serata a mostrarle i messaggi, uno per uno.

COME DIFENDERSI

Quando un'accusa non ti descrive ma descrive perfettamente chi la fa, fermati prima di difenderti. Non accettare l'etichetta e non entrare nel processo: rispondi una volta, con calma, e torna ai fatti. «No, non nascondo niente. Piuttosto, parliamo di dove eri ieri sera». Chi proietta cerca un imputato: quel ruolo non tocca a te.

TECNICA 409 DA RICONOSCERE

La provocazione a esca

COS'È

Provocare apposta una persona, colpendo il suo punto debole, per farle perdere la calma. Poi usare la sua reazione come prova: «Vedi come sei? Con te non si può parlare». In inglese si chiama baiting, da bait, l'esca. Chi guarda ricorda l'urlo, non la frecciata sottile che l'ha causato: così chi provoca passa per la vittima.

COME SI PRESENTA

Commenti a bassa voce, ironici, su un tema che chi provoca sa essere doloroso per te, spesso davanti a testimoni. Se reagisci, la calma dell'altro diventa all'improvviso perfetta. Nei messaggi funziona allo stesso modo: dieci provocazioni, poi lo screenshot della tua unica risposta arrabbiata.

ESEMPIO

A cena dagli amici, Gianmaria fa una battuta sul peso della compagna Ilaria, che da mesi combatte con la dieta. Ilaria arrossisce e risponde a voce alta. Gianmaria allarga le braccia e sorride agli altri: «Vedete? Basta niente». Sulla strada di casa, i commenti degli amici sono tutti su Ilaria «nervosa».

COME DIFENDERSI

Impara a riconoscere l'esca prima di abboccare: quando senti la voglia di rispondere a tono, chiediti chi guadagna dalla tua reazione. Rispondi in modo breve e neutro, oppure non rispondere: «Non mi va di parlarne qui». Se senti che stai per esplodere, esci dalla stanza. Non devi vincere lo scambio: devi solo non dare all'altro la scena che cerca.

TECNICA 410 DA RICONOSCERE

Il silenzio punitivo

COS'È

Togliere la parola a qualcuno per punirlo. A differenza di una pausa per calmarsi, che ha una durata e una spiegazione, questo silenzio non ha scadenza e serve a far sentire l'altro in colpa finché non viene a supplicare. Nel 2003 Naomi Eisenberger, Matthew Lieberman e Kipling Williams hanno osservato con la risonanza magnetica che l'esclusione sociale attiva aree del cervello coinvolte anche nel dolore fisico: essere ignorati fa male davvero.

COME SI PRESENTA

Dopo un disaccordo, l'altra persona smette di rispondere, di guardarti, di salutare. Il clima di casa diventa gelido per giorni. Non dice cosa non va: devi indovinarlo. Il silenzio finisce solo quando chiedi scusa, spesso per qualcosa che non sai nemmeno di aver fatto.

ESEMPIO

Giovanni non va alla cena dalla suocera perché ha la febbre. Per quattro giorni la moglie Rita non gli rivolge la parola: piatti in tavola senza un saluto, porte chiuse piano. Il quinto giorno Giovanni chiede scusa «per tutto». Rita torna gentile, e Giovanni ha imparato la lezione: la prossima volta ci va anche con la febbre.

COME DIFENDERSI

Non supplicare: ogni scusa senza motivo insegna all'altro che il silenzio funziona. Di' una sola volta, con calma: «Quando vuoi parlarne, io ci sono». Poi vivi la tua giornata: esci, chiama chi ti fa stare bene, fai le tue cose. Quando il silenzio finisce, metti un confine: «I problemi si risolvono parlando. Se succede di nuovo, non aspetterò giorni».

TECNICA 411 DA RICONOSCERE

Il sabotaggio silenzioso

COS'È

Ostacolare di nascosto i progetti e i successi di un'altra persona, mantenendo in superficie l'aria di chi la sostiene. Il sabotaggio è fatto in modo che non si possa dimostrare: il fallimento sembra sfortuna, o colpa di chi lo subisce. Nasce spesso dall'invidia o dalla paura che l'altro diventi troppo indipendente.

COME SI PRESENTA

Si riconosce dai tempi, più che dai gesti. Una lite che scoppia la sera prima dell'esame, i dolci in casa proprio durante la dieta, la sveglia «dimenticata» il giorno del colloquio. Preso da solo, ogni episodio è innocente. Messi in fila, gli episodi disegnano uno schema.

ESEMPIO

Ester si prepara da mesi per il concorso in Comune. La sera prima, la madre con cui vive tira fuori una vecchia questione di famiglia e la discussione va avanti fino all'una. Ester arriva all'esame senza aver dormito. Al ritorno la madre la consola: «Poverina, che sfortuna».

COME DIFENDERSI

Cerca lo schema: un intoppo è un caso, tre intoppi sempre prima delle tue date importanti sono un segnale. Smetti di condividere scadenze e obiettivi con chi sembra remare contro: lavora in silenzio e racconta a cose fatte. Proteggi le giornate decisive: la notte prima di un esame puoi anche dormire altrove. E se parte una lite: «Adesso devo dormire, ne parliamo domani». E circondati di persone che fanno il tifo per te.

TECNICA 412 DA RICONOSCERE

Il test di lealtà

COS'È

Chiedere all'altro di «dimostrare» il suo amore o la sua fedeltà con prove sempre più costose: rinunciare a un'amicizia, mentire, cedere un pezzo della propria libertà. Ogni prova superata non porta pace, ma una prova nuova, un po' più difficile. È un addestramento a dire sì.

COME SI PRESENTA

Ha quasi sempre la forma «Se mi amassi davvero...» oppure «Se non hai niente da nascondere...». La richiesta tocca un confine che di solito non cederesti: un'amicizia, la tua privacy, i tuoi valori. E il rifiuto viene presentato come la prova di un tradimento.

ESEMPIO

Nicola chiede alla compagna Nadia di non vedere più Debora, la sua migliore amica: «Se ci tieni a me, lo fai. Sai che non mi piace». Nadia cede. Due mesi dopo la richiesta è la password del telefono. Poi è una bugia da raccontare al capo di Nicola, per coprirlo.

COME DIFENDERSI

Riconosci la struttura: una richiesta che ti mette a disagio e che l'altro presenta come un esame d'amore. Chi si fida non ha bisogno di prove continue. Rispondi separando l'affetto dalla richiesta: «L'affetto tra noi non è in discussione; alle mie amicizie però non rinuncio». Poi tieni il punto: cedere al primo test non chiude la questione, apre la serie.

TECNICA 413 DA RICONOSCERE

Il falso bisogno di protezione

COS'È

Presentarsi come chi protegge da un pericolo esagerato o inventato, per isolare l'altro e renderlo dipendente. Sentirsi protetti è piacevole, e per questo il controllo passa per cura. Ma il pericolo, spesso, è stato gonfiato proprio da chi offre la protezione: è l'antidoto a un veleno messo dalla stessa mano.

COME SI PRESENTA

«Non è che non mi fido di te, non mi fido degli altri», «Il mondo è pieno di gente cattiva, qui con me sei al sicuro». La protezione toglie sempre qualcosa: un'uscita, un viaggio, un'amicizia, un lavoro. Nei gruppi chiusi la logica è la stessa: il mondo fuori è pericoloso, solo dentro ci si salva.

ESEMPIO

Il figlio di Carla, diciassette anni, vuole partire per la gita scolastica a Barcellona. Carla dice di no: «Con tutto quello che succede, non dormirei la notte». Lo stesso no arriva per il campo estivo, per il motorino, per il concerto a Roma. A diciannove anni il ragazzo non ha mai dormito fuori casa, e ora ha paura di farlo.

COME DIFENDERSI

Chiediti se quella protezione fa crescere la tua autonomia o la tua paura: la cura vera ti rende più forte, il controllo ti rende più dipendente. Valuta il pericolo insieme a qualcuno fuori dalla situazione. Afferma con calma la tua capacità: «Capisco la preoccupazione, ma so valutare i rischi da me». E non permettere a nessuno di mettersi tra te e le persone che ti sostengono.

TECNICA 414 DA RICONOSCERE

Sondare il terreno

COS'È

Introdurre un comportamento inappropriato a piccole dosi, mascherato da scherzo, per vedere come reagisce l'altro. Se non arriva un no chiaro, chi manipola legge il silenzio come un permesso e si spinge un passo più in là. Ha sempre pronta una via di fuga: «Stavo solo scherzando».

COME SI PRESENTA

Una battuta fuori luogo, un commento sulla tua famiglia detto ridendo, un contatto fisico «per sbaglio». Ogni episodio da solo sembra piccolo, e protestare sembra esagerato. Il segnale è la direzione: dopo ogni silenzio, la volta successiva il limite è un po' più avanti.

ESEMPIO

In ufficio un collega fa a Martina una battuta allusiva sul suo vestito. Martina sorride per imbarazzo e cambia discorso. La settimana dopo il commento è più pesante, poi arriva una mano sulla spalla che resta lì troppo a lungo. Quando Martina finalmente protesta, il collega ride: «Ma dai, sei permalosa, scherzavo».

COME DIFENDERSI

Metti il confine al primo test, quando è ancora facile: è lì che si decide la direzione. Non ridere per cortesia e non far finta di niente. Bastano poche parole, senza scenate: «Questa battuta non mi fa ridere». Se arriva lo scherzo come scusa, non lasciarlo passare: «Può darsi, ma non farlo più». Sul lavoro, annota date e frasi e parlane con chi può intervenire.

TECNICA 415 DA RICONOSCERE

Il bombardamento d'affetto

COS'È

Sommergere una persona, all'inizio di un rapporto, di attenzioni, complimenti, regali e progetti per il futuro, a una velocità fuori dal normale. In inglese si chiama love bombing, letteralmente «bombardamento d'amore». Lo scopo è creare in poche settimane un legame che di solito richiede mesi, e con esso una dipendenza. Quando l'affetto verrà ritirato, chi lo ha ricevuto farà di tutto per riaverlo.

COME SI PRESENTA

Frasi assolute già nelle prime settimane: «Non ho mai provato niente del genere», «Sei la persona che aspettavo da sempre». Messaggi continui, regali sproporzionati, la proposta di vivere insieme dopo un mese. Nei gruppi chiusi è identico: chi arriva viene accolto da un calore travolgente, da parte di tutti.

ESEMPIO

Dopo tre appuntamenti Alessio manda a Giada i fiori in ufficio, la porta a Venezia per il fine settimana e le parla già dei nomi dei figli. Giada si sente finalmente vista. Al quarto mese arrivano le prime critiche, la freddezza, i silenzi. Giada passa l'anno successivo a cercare di tornare alle prime settimane.

COME DIFENDERSI

Diffida del troppo e del troppo presto: una relazione sana cresce per gradi. Rallenta tu, anche se l'altro accelera: «Mi piaci, ma preferisco fare un passo alla volta». Poi guarda come reagisce: chi è sincero rispetta i tuoi tempi, chi manipola si spazientisce. Tieni vive le tue amicizie e le tue abitudini. E giudica dalla coerenza nel tempo, non dall'intensità dell'inizio.

TECNICA 416 DA RICONOSCERE

La svalutazione e lo scarto

COS'È

La fase che segue il bombardamento d'affetto. Chi manipola comincia a criticare, umiliare, ignorare, spesso proprio per le qualità che prima adorava. Può durare a lungo e finire con lo scarto: un abbandono improvviso e senza spiegazioni, che lascia l'altro svuotato e a chiedersi che cosa abbia sbagliato.

COME SI PRESENTA

Il segnale è il ribaltamento: ciò che era lodato diventa una colpa. «Amo la tua risata» diventa «Smettila di ridere così, metti in imbarazzo». Le critiche crescono, gli elogi spariscono. Lo scarto arriva spesso nel momento peggiore, e talvolta c'è già un'altra persona che riceve le attenzioni di un tempo.

ESEMPIO

All'inizio Riccardo adorava la passione di Serena per il teatro amatoriale e non perdeva una prova. Un anno dopo la chiama «la tua recita da dopolavoro» e sbuffa quando Serena ne parla. Una domenica Riccardo sparisce: numero bloccato, profili chiusi. Tre settimane dopo Serena lo vede in foto, al mare, con un'altra donna.

COME DIFENDERSI

Riconosci il ciclo: adorazione, critica, abbandono, a volte ritorno. Quell'altalena non ha nulla di appassionato: segue un copione fisso. Smetti di inseguire le prime settimane: non erano la persona vera, erano l'esca. Alle prime frecciate metti un paletto: «Se c'è un problema parliamone, ma non così». Se lo scarto è già avvenuto, non cercare spiegazioni e non rispondere ai contatti: ogni scambio riapre la ferita. Parla con qualcuno fuori dalla storia, che ti aiuti a ricordare com'era davvero.

TECNICA 417 DA RICONOSCERE

Il rinforzo intermittente

COS'È

Alternare in modo imprevedibile gentilezza e freddezza, premi e punizioni. Proprio perché non si sa quando arriverà, il momento buono diventa un'ossessione. È il principio del premio che arriva a caso, studiato da B. F. Skinner. Nel 1981 e nel 1993 gli psicologi Donald Dutton e Susan Painter lo hanno ritrovato nelle relazioni abusive: l'alternanza tra maltrattamento e gesti affettuosi, unita allo squilibrio di potere, crea un «legame traumatico» più tenace di quello di un rapporto sempre sereno.

COME SI PRESENTA

Giorni di critiche e silenzi, poi all'improvviso una cena fuori, un complimento, un regalo, senza un motivo chiaro. Il sollievo è così forte che cancella il resto: «È tornata la persona di prima». Poi il ciclo ricomincia. Succede anche al lavoro, con il capo che svaluta per mesi e poi, una volta sola, loda.

ESEMPIO

Irene lavora in uno studio di commercialisti. Il titolare la ignora o la corregge davanti a tutti per settimane. Poi un venerdì le porta un caffè e le dice: «Senza di te qui crollerebbe tutto». Irene ci pensa per giorni, e resta altri due anni aspettando il prossimo venerdì così.

COME DIFENDERSI

Metti lo schema su carta: segna sul calendario i giorni buoni e quelli cattivi. Vedere il rapporto tra i due, nero su bianco, rompe l'illusione che le cose stiano cambiando. Riconosci che l'attesa del premio è una reazione normale del cervello, non una tua debolezza. Dillo chiaro: «Un complimento oggi non cancella quello che è successo in tutta la settimana». E chiediti: se i giorni buoni non arrivassero più, resterei? La risposta ti dice che cosa ti tiene lì.

TECNICA 418 DA RICONOSCERE

Il gaslighting

COS'È

Negare o distorcere la realtà in modo sistematico, finché l'altra persona comincia a dubitare della propria memoria e del proprio giudizio. Il nome viene dal film *Gaslight* («Luce a gas») del 1944, dove un marito abbassa le luci a gas di casa e poi convince la moglie che se lo sta immaginando. Lo scopo è uno solo: diventare l'unico che decide che cosa è vero.

COME SI PRESENTA

Si presenta con frasi che spostano il problema dai fatti alla tua testa: «Non è mai successo», «Te lo sei inventato», «Sei troppo sensibile», «Lo dici sempre tu». Non arriva tutto insieme: comincia con piccoli dettagli e cresce piano, una conversazione alla volta.

ESEMPIO

Il capo chiede a Claudio di mandare un preventivo con il dieci per cento di sconto. Il giorno dopo, davanti al titolare, lo rimprovera per lo sconto. Quando Claudio gli ricorda la richiesta, il capo scuote la testa, calmo: «Non l'ho mai detto. Ultimamente confondi tutto». Dopo qualche mese, prima di muoversi, Claudio si chiede se ricorda bene.

COME DIFENDERSI

Ancorati ai fatti. Dopo ogni colloquio a voce, invia subito tre righe di conferma via messaggio con i punti concordati. Racconta i fatti a una persona fuori dalla relazione e chiedi un parere: lo sguardo esterno rompe l'isolamento. E non discutere della tua memoria: «Io ricordo così, e mi fido di quello che ho scritto».

TECNICA 419 DA RICONOSCERE

Il triangolo drammatico

COS'È

Un gioco di ruoli descritto nel 1968 dallo psichiatra americano Stephen Karpman: la Vittima, il Persecutore, il Salvatore. Chi manipola trascina gli altri dentro questi ruoli e li cambia quando gli conviene, così il dramma non finisce mai e nessuno affronta il problema vero. I ruoli girano: il Salvatore stanco diventa Persecutore, la Vittima attaccata passa all'accusa.

COME SI PRESENTA

Qualcuno si lamenta con te di una terza persona e cerca un alleato: «Solo tu mi capisci». Se intervieni, ti ritrovi in guerra con qualcuno al posto suo. Se poi il problema non si risolve, la colpa diventa tua: «Neanche tu mi hai mai aiutato davvero». Il segnale è che si parla sempre degli altri, mai con loro.

ESEMPIO

La signora Teresa si lamenta con il figlio Pietro del marito, «che non la rispetta». Pietro, per difenderla, litiga con il padre. Il padre allora si sfoga con la figlia Lucia, che chiama Pietro per accusarlo. In un mese la famiglia è divisa in due fronti, e la questione iniziale non l'ha affrontata nessuno.

COME DIFENDERSI

Non accettare il ruolo che ti viene offerto. Se ti chiedono di salvare, aiuta l'altro a muoversi da solo: «Capisco. Tu cosa pensi di fare?». Se ti viene voglia di accusare, parla di come ti senti invece di attaccare. E riporta tutto al rapporto diretto: «Questa cosa dovresti dirla a papà, non a me». Il triangolo si spezza quando ognuno parla con chi deve.

TECNICA 420 DA RICONOSCERE

Le scimmie volanti

COS'È

Usare altre persone per fare pressione su chi si vuole controllare, invece di esporsi in prima persona. Il nome viene dalle scimmie alate che obbediscono alla strega nel *Mago di Oz*. Chi manipola racconta a parenti e amici una versione in cui la vittima è chi racconta, e questi, spesso in buona fede, cominciano a chiamare, a criticare, a «far ragionare».

COME SI PRESENTA

Dopo una rottura o un conflitto, persone vicine a te iniziano a farsi vive con le stesse frasi: «Forse dovresti ripensarci», «Sta così male, non stai esagerando?». Le parole si somigliano perché arrivano dalla stessa fonte. Le persone su cui contavi diventano, senza saperlo, portavoce dell'altro.

ESEMPIO

Dopo che Paola ha lasciato il marito, le telefonano la suocera, due amiche comuni e perfino il cugino che sente una volta l'anno. Tutti dicono la stessa cosa: «È distrutto, non mangia più, gli stai rovinando la vita». Paola comincia a dubitare della sua scelta, proprio quando le serviva più sostegno.

COME DIFENDERSI

Non cercare di convincere chi ti chiama: ogni spiegazione verrà riferita. Sii breve e gentile: «Grazie per la preoccupazione, ma è una questione tra noi due». Se insistono, chiudi la conversazione. Se nella tua cerchia c'è una persona di cui ti fidi davvero, parlale in anticipo, con i fatti. E metti in conto che qualcuno non tornerà dalla tua parte: fa male, ma è la scelta che protegge te.

TECNICA 421 DA RICONOSCERE

Il controllo per procura

COS'È

Controllare o tormentare qualcuno attraverso strumenti che sembrano legittimi: tribunali, regolamenti, uffici, perfino i figli. Chi lo fa tiene le mani pulite: sta solo «esercitando i suoi diritti». Agli occhi degli altri appare ragionevole; per chi lo subisce è una persecuzione senza un colpevole visibile.

COME SI PRESENTA

Ricorsi e denunce uno dietro l'altro, senza vero fondamento. Segnalazioni continue all'amministratore di condominio. Figli usati come messaggeri o come fonte di informazioni sull'altro genitore. Lo scopo non è vincere: è costringere l'altro a spendere tempo, soldi ed energie.

ESEMPIO

Dopo una lite per il parcheggio, il signor Sartori del secondo piano comincia a scrivere all'amministratore ogni settimana: i panni stesi, il volume della televisione, la bici nell'androne. Ogni lettera è formalmente corretta. La famiglia Russo passa le assemblee a difendersi, e dopo un anno pensa di vendere casa.

COME DIFENDERSI

Porta tutto sullo scritto: niente telefonate, solo email e messaggi, così ogni scambio lascia una traccia («Scrivimi pure per email, almeno resta tutto chiaro»). Conserva ogni documento, ogni atto, ogni comunicazione, con le date. Metti un filtro professionale tra te e l'altro: un avvocato o, in condominio, l'amministratore stesso. E se ci sono figli di mezzo, toglili dal ruolo di messaggeri, con l'aiuto di un mediatore familiare o di uno psicologo.

TECNICA 422 DA RICONOSCERE

Il ritorno improvviso

COS'È

Il tentativo di risucchiare indietro una persona dopo una rottura o un lungo silenzio, come fa un aspirapolvere: in inglese si chiama hoovering, dal verbo colloquiale per «passare l'aspirapolvere». Non nasce dal pentimento, ma dal bisogno di riavere attenzioni, controllo o semplicemente l'ultima parola.

COME SI PRESENTA

Un «Mi manchi» che arriva dal nulla dopo mesi. Una scusa banale: «Ho ancora il tuo libro, come te lo restituisco?». Un ricordo nostalgico, gli auguri di compleanno, oppure un'emergenza: «Sono in ospedale», «È successa una cosa terribile». A volte il messaggio arriva da un amico comune.

ESEMPIO

Sei mesi dopo aver chiuso con Lorenzo, Emma riceve una email il giorno prima del suo compleanno: «So che non dovrei, ma non passa giorno senza che pensi a noi». Emma risponde per gentilezza. In una settimana sono di nuovo insieme, e in un mese tornano le stesse liti di prima.

COME DIFENDERSI

Riconoscilo per quello che è: non una prova d'amore, ma un tentativo di riaprire un canale. La difesa più efficace è non rispondere, nemmeno per dire di no: anche un rifiuto è attenzione. Se te lo trovi davanti e non puoi evitare di parlare, taglia corto: «Non ho nulla da aggiungere, ti chiedo di non cercarmi più». Blocca i canali che serve bloccare. Rileggi, se le hai scritte, le ragioni per cui hai chiuso. E se i tentativi diventano insistenti o minacciosi, parlane con le forze dell'ordine.

TECNICA 423 DA RICONOSCERE

Il falso bisogno di chiusura

COS'È

Chiedere un «ultimo incontro per chiarire» dopo una rottura, non per fare pace ma per riprendere il controllo. Il bisogno di capire perché una storia è finita è umano e legittimo, ed è proprio quello che viene sfruttato. L'incontro diventa un'occasione per rinfacciare, commuovere o riconquistare.

COME SI PRESENTA

«Non possiamo finire così», «Ne abbiamo bisogno tutti e due per andare avanti», «Solo un caffè, poi non ti cerco più». La richiesta suona matura e ragionevole. Ma una volta al tavolo, le spiegazioni promesse non arrivano: arrivano lacrime, accuse, promesse.

ESEMPIO

Dopo aver chiuso un'amicizia diventata pesante, Federica accetta «un caffè per chiarire» con Monica. Per un'ora Monica elenca tutti gli sgarbi ricevuti in dieci anni, piange, e alla fine chiede di ricominciare. Federica esce dal bar con un senso di colpa per una decisione che la mattina le sembrava chiarissima.

COME DIFENDERSI

Ricorda che la chiusura vera non te la dà l'altra persona: te la dai tu, accettando come sono andate le cose. Puoi rifiutare l'incontro senza giustificarti: «No, grazie. Per me è già tutto chiaro». Se l'altro dice di aver bisogno di chiudere, non è un compito tuo: «Mi dispiace, ma in questo non posso aiutarti». Il tuo unico dovere è proteggere la tua decisione.

TECNICA 424 DA RICONOSCERE

L'adescamento

COS'È

Un processo lento con cui chi vuole abusare di qualcuno, spesso un minore o una persona fragile, costruisce fiducia, ne abbassa le difese e lo isola dagli altri. In inglese si chiama grooming, letteralmente «prendersi cura». Non c'è un singolo momento di violenza evidente: c'è una lunga serie di piccoli passi, ognuno quasi innocuo, che sposta i confini poco alla volta.

COME SI PRESENTA

Le fasi tipiche si ripetono: la scelta di una persona sola o in difficoltà, attenzioni e regali, il ruolo di unico confidente («Solo io ti capisco»), la critica alla famiglia e agli amici, poi le richieste di segreto. Il segnale più forte è proprio il segreto: «Questa cosa resta tra noi».

ESEMPIO

Un adulto contatta un ragazzino di tredici anni nella chat di un videogioco. Parlano di partite, poi dei genitori «che non capiscono niente». L'adulto regala crediti per il gioco e chiede di non dirlo a nessuno. Il padre se ne accorge quando il figlio comincia a cancellare le conversazioni e a chiudersi in camera.

COME DIFENDERSI

Insegna ai più giovani che nessun adulto per bene chiede di tenere segreti con i genitori, e che si può sempre dire di no a qualcosa che mette a disagio. Dai loro una frase pronta: «Io non tengo segreti con i miei: glielo dico subito». Tieni aperta la comunicazione in casa: un figlio che non teme di essere giudicato racconta prima. Per gli adulti vale lo stesso: diffida di chi ti isola e ti chiede segreti. Per i casi sospetti online, la Polizia Postale riceve segnalazioni anche dal suo sito.

TECNICA 425

Il sasso grigio

COS'È

Una tecnica di difesa, non di attacco. Quando non puoi tagliare i contatti con chi manipola, per esempio perché avete figli in comune o lavorate nello stesso ufficio, diventi il più noioso possibile, come un sasso grigio sul ciglio della strada. Chi vive di reazioni emotive, positive o negative, davanti a un sasso si annoia e va a cercarle altrove.

COME SI USA

Rispondi in modo breve, fattuale, senza emozioni. Niente racconti personali, niente opinioni, niente difese. Alle provocazioni: «Ah», «Va bene», «Vedremo». Alle questioni pratiche: solo le informazioni necessarie, per iscritto quando puoi. Non devi provare indifferenza: devi mostrarla.

ESEMPIO

Michela e l'ex marito hanno due figli in affido condiviso. Ogni volta che si sentono, l'ex trova un modo per pungerla: la casa, il nuovo lavoro, i chili in più. Michela si dà una regola: solo messaggi, solo logistica. «Venerdì prendo io i bambini alle 16:30». Alle frecciate non risponde. Dopo qualche settimana i messaggi dell'ex diventano più rari e più brevi.

COME DIFENDERSI

Qui il rischio è un altro: all'inizio chi manipola può alzare il tiro, per ottenere la reazione che non arriva più. Tieni duro proprio in quel momento, con la stessa risposta neutra: «Ho preso nota. Per il resto, atteniamoci agli accordi». Usa il sasso grigio solo dove tagliare i contatti è impossibile: quando puoi, la distanza resta la scelta migliore. E non usarlo con le persone sane della tua vita, a cui puoi mostrare quello che provi.

CAPITOLO 18

Denaro e intimità: riconoscere il controllo

Il denaro e l'intimità sono i due punti in cui una coppia è più esposta, e per questo i più usati da chi vuole controllare. Questo capitolo non insegna niente da fare: insegna a riconoscere i segnali e a proteggersi. Se ti ritrovi in queste pagine, il 1522, il numero antiviolenza gratuito, risponde giorno e notte.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 426-450

426 Il controllo finanziario
427 Il controllo delle spese come umiliazione
428 Pago io, decido io
429 La divisione iniqua delle spese
430 Il debito di gratitudine
431 La falsa generosità pubblica
432 Il test di investimento
433 La truffa romantica
434 L'indebitamento forzato
435 Il sabotaggio della carriera
436 La minaccia di rovinare l'altro
437 La gelosia come prova d'amore
438 L'intimità come premio e punizione
439 La critica sessuale mirata
440 La comparazione sessuale umiliante
441 La competizione provocata
442 La negazione del piacere altrui
443 La freddezza dopo l'intimità
444 L'aspetto deciso dall'altro
445 L'intimità per cancellare la lite
446 La coercizione sessuale sottile
447 Il sesso come dovere coniugale
448 Il ricatto delle immagini intime
449 Il sabotaggio della contraccezione
450 I figli come catena

TECNICA 426 DA RICONOSCERE

Il controllo finanziario

COS'È

Usare il denaro come una catena: gestire tutti i conti, decidere ogni spesa, lasciare all'altro solo quello che serve per la giornata. Senza soldi propri è difficile anche solo pensare di andarsene: chi controlla il portafoglio controlla le scelte. Il sociologo americano Evan Stark, nel 2007, l'ha descritto come una delle forme del «controllo coercitivo», l'abuso fatto di regole e privazioni più che di botte.

COME SI PRESENTA

Lo stipendio finisce su un conto a cui solo uno dei due ha accesso. C'è una «paghetta» settimanale da giustificare fino all'ultimo euro. Il bancomat è «più comodo se lo tengo io». Il lavoro dell'altro viene scoraggiato: «Che bisogno hai di lavorare? Ci penso io».

ESEMPIO

Quando nasce la seconda figlia, Daniela lascia il lavoro in farmacia. Il marito Claudio apre un conto solo a suo nome e le passa cento euro a settimana per la spesa, chiedendo gli scontrini. Dopo cinque anni Daniela non sa quanto guadagni Claudio né quanti risparmi abbia la famiglia.

COME DIFENDERSI

Tieni sempre un conto personale su cui hai il controllo esclusivo, anche se ne avete uno comune. Conosci la situazione della famiglia: redditi, conti, mutui, intestazioni. Non lasciare il lavoro senza un accordo chiaro su come verrà riconosciuto il tuo contributo. Chiedi l'accesso: «Sui conti di famiglia voglio vedere anch'io». Se questa situazione la vivi già, metti da parte anche piccole somme in un posto sicuro: i centri antiviolenza aiutano anche sul piano economico e legale, li raggiungi chiamando il 1522.

TECNICA 427 DA RICONOSCERE

Il controllo delle spese come umiliazione

COS'È

Anche quando l'altro ha un reddito suo, chi controlla pretende che giustifichi ogni acquisto, lo critica, lo fa sentire in colpa per ogni piccolo piacere. Lo scopo non è far quadrare il bilancio: è togliere all'altro la libertà di decidere dei propri soldi, come a un bambino che deve rendere conto della paghetta.

COME SI PRESENTA

Interrogatori dopo ogni acquisto: «Quanto l'hai pagato? Ti serviva davvero?». Sospiri e frasi a effetto: «Beato chi può permettersi questi lussi, io intanto mi ammazzo di lavoro». Col tempo chi subisce comincia a nascondere gli scontrini e a togliere le etichette prima di rientrare a casa.

ESEMPIO

Roberta, impiegata in banca, si compra un paio di scarpe con il suo stipendio. A cena il compagno Enrico le chiede il prezzo, poi tace per tutta la sera. Il mese dopo Roberta lascia le scarpe nuove in macchina e le porta in casa una alla volta, quando Enrico non c'è.

COME DIFENDERSI

Separa le finanze: un conto comune per le spese di casa, in cui ognuno versa una quota proporzionale al reddito, e conti personali su cui nessuno deve giustificarsi. Metti un confine chiaro: «Questi sono soldi miei, guadagnati con il mio lavoro. Non ne discuto». E non giustificarti a ogni domanda: basta una risposta tranquilla, «Mi piaceva e potevo permettermelo». Non si sta parlando di soldi, ma di potere.

TECNICA 428 DA RICONOSCERE

Pago io, decido io

COS'È

Chi guadagna di più trasforma la differenza di reddito in una differenza di diritti. Il denaro diventa il metro del valore personale: chi porta più soldi decide, chi ne porta meno deve adeguarsi. E chi guadagna meno, a forza di sentirlo, comincia a crederci.

COME SI PRESENTA

«Le vacanze le pago io, quindi scelgo io». «Con il tuo stipendio a malapena ci paghiamo le bollette». Il lavoro di cura, la casa, i figli, l'organizzazione della famiglia non vengono contati, come se non avessero valore.

ESEMPIO

Tommaso e Beatrice lavorano tutti e due, ma Tommaso guadagna il doppio. Quando si tratta di scegliere la scuola del figlio, Tommaso chiude la discussione: «La retta la pago io, decido io». Beatrice, che segue i compiti tutti i pomeriggi e conosce le maestre una per una, smette di dire la sua.

COME DIFENDERSI

Rompi il legame tra reddito e diritto di parola: in una coppia le decisioni importanti si prendono insieme, a prescindere da chi paga. Rendi visibile il contributo che non ha uno stipendio: «Io seguo i bambini ogni pomeriggio, anche questo tiene in piedi la famiglia». Non accettare lo scambio: «Allora paghiamo insieme e decidiamo insieme». E lavora sulla tua indipendenza: più sei forte economicamente, meno pesa il ricatto.

TECNICA 429 DA RICONOSCERE

La divisione iniqua delle spese

COS'È

Una divisione delle spese che sembra alla pari ma, negli anni, arricchisce uno e impoverisce l'altro. Il punto è la natura delle spese: alcune costruiscono un patrimonio, come la rata del mutuo di una casa intestata a una sola persona; altre spariscono ogni mese, come la spesa, le bollette, i vestiti dei figli.

COME SI PRESENTA

«Facciamo a metà: io pago il mutuo, tu pensi al resto». Sul conto mensile i numeri sembrano uguali. Ma la casa ha un solo nome sopra, e chi paga le spese correnti, dopo dieci anni, non ha niente di suo. Spesso viene fuori solo al momento della separazione.

ESEMPIO

Sabrina e Gianni convivono da otto anni. Gianni paga la rata del mutuo della casa intestata solo a Gianni; Sabrina paga la spesa, le bollette, l'asilo. Quando si lasciano, Gianni resta in una casa quasi pagata. Sabrina esce con due valigie e un conto quasi vuoto.

COME DIFENDERSI

Guarda le spese con gli occhi di chi vive tra dieci anni: chi si sta costruendo qualcosa, e chi no? Se comprate casa insieme, intestatela a entrambi, in quote proporzionali a quello che ognuno mette. Se convivete senza matrimonio, mettete per iscritto chi contribuisce a cosa, con l'aiuto di un notaio o di un avvocato. E non pagare le spese di una casa che legalmente non è anche tua.

TECNICA 430 DA RICONOSCERE

Il debito di gratitudine

COS'È

Fare un regalo importante o dare un aiuto economico, spesso non richiesto, e poi usarlo come ipoteca sul comportamento dell'altro. Ricevere un dono ci fa sentire in dovere di ricambiare: chi manipola sfrutta questo meccanismo naturale e trasforma la generosità in un debito che non si estingue mai.

COME SI PRESENTA

Regali sproporzionati, soprattutto all'inizio di un rapporto. Aiuti offerti nei momenti di difficoltà, «senza nessun problema». Poi, al primo disaccordo, arriva il conto: «E questa è la riconoscenza, dopo tutto quello che ho fatto per te?».

ESEMPIO

Quando Saverio perde il lavoro, la compagna Veronica gli paga l'affitto per quattro mesi. Saverio è grato. Da allora, ogni volta che vuole uscire con gli amici o non è d'accordo su qualcosa, Veronica glielo ricorda: «Mentre tu stavi a casa, ti ho mantenuto io». Saverio smette di uscire.

COME DIFENDERSI

Diffida dei doni troppo grandi e troppo presto. Puoi rifiutarli con garbo: «È un pensiero bellissimo, ma è troppo, non posso accettare». Se il regalo viene rinfacciato, chiarisci: «Pensavo fosse un dono. Se era un prestito, dimmelo e lo restituisco». A volte la via più libera è proprio restituire: pagare il debito e chiudere la questione. Dopo, non devi più niente a nessuno.

TECNICA 431 DA RICONOSCERE

La falsa generosità pubblica

COS'È

Mostrarsi generosi e magnanimi in pubblico, essere avari e controllanti in privato. Quell'immagine pubblica costruita con cura serve da corazza. Chi subisce il controllo, se prova a raccontarlo, non viene creduto: «Ma come, una persona così generosa?».

COME SI PRESENTA

Il conto al ristorante pagato per tutti, la donazione di cui tutti sanno, i regali agli amici. A casa, invece, la spesa controllata scontrino per scontrino e le critiche per ogni euro. La distanza tra le due facce è il segnale: più è grande, più è studiata.

ESEMPIO

In paese tutti conoscono Rosaria come quella che organizza la raccolta per la parrocchia e offre sempre il caffè al bar. A casa, il marito Vincenzo deve chiederle i soldi per la benzina e giustificare ogni pieno. Quando prova a parlarne con un amico, si sente rispondere: «Rosaria? Ma se è un angelo».

COME DIFENDERSI

Giudica le persone da come trattano chi vive con loro, non da come si mostrano in piazza. Salva estratti conto e messaggi in una cartella separata del telefono. Ti aiuta a non dubitare della tua esperienza e, se serve, ha valore anche davanti a un avvocato. Quando in privato partono le critiche per pochi euro: «La spesa di casa non è un interrogatorio». E trova almeno una persona, fuori dalla cerchia comune, a cui raccontare la verità e che ti creda.

TECNICA 432 DA RICONOSCERE

Il test di investimento

COS'È

Chiedere al partner di mettere soldi in un progetto o in un acquisto comune, presentandolo come una prova di fiducia: «Se credi in noi, investi». Il linguaggio dell'amore copre un'operazione economica, e dire di no sembra un tradimento.

COME SI PRESENTA

Arriva spesso nei primi mesi, quando l'entusiasmo è al massimo. Una società da aprire, un'idea che «cambierà tutto», la casa dei sogni in cui l'anticipo lo mette quasi tutto uno solo dei due. E c'è sempre fretta: «È un'occasione che non torna».

ESEMPIO

Dopo sei mesi insieme, Ivan propone a Cristina di aprire un bar: «Io ci metto il lavoro, tu i risparmi. Se credi in me, lo facciamo». Cristina investe quello che aveva messo da parte in dieci anni. Il bar viene intestato solo a Ivan. Dopo un anno chiude, e la storia finisce insieme al locale.

COME DIFENDERSI

Tieni separati il cuore e il portafoglio. Tratta ogni proposta come se arrivasse da un estraneo: chiedi un piano scritto, numeri, la possibilità di farlo vedere a un commercialista. Pretendi che quello che metti sia intestato anche a te. Rispondi con calma: «Non firmo mai sul momento: prima faccio vedere le carte al commercialista». E diffida della fretta: un buon affare resta buono anche la settimana dopo.

TECNICA 433 DA RICONOSCERE

La truffa romantica

COS'È

Una relazione costruita a distanza, quasi sempre online, con una persona che non esiste o non è chi dice di essere. Per settimane o mesi arrivano attenzioni, confidenze e progetti di futuro; poi arriva un'emergenza, e con lei la richiesta di denaro. La Polizia Postale mette in guardia da anni contro questa truffa, che colpisce insieme i soldi e i sentimenti.

COME SI PRESENTA

Un profilo curato, spesso con un lavoro che spiega la distanza: militare in missione, ingegnere su una piattaforma petrolifera, medico all'estero. Tanta voglia di scrivere, nessuna di fare una videochiamata vera. Poi le difficoltà: un conto bloccato, una dogana da pagare, un biglietto aereo per venirti a trovare. E la richiesta di non parlarne con nessuno.

ESEMPIO

Giuliana, vedova da due anni, conosce su un social un ufficiale americano in missione. L'ufficiale le scrive ogni giorno e le parla di una casa insieme in Toscana. Dopo tre mesi chiede un aiuto per far uscire dalla dogana un pacco con i suoi risparmi: «Te li restituisco appena arrivo». Giuliana fa il primo bonifico. Poi ne arriva un secondo, e un terzo.

COME DIFENDERSI

Una regola sola: chi conosci solo online non ti chiede soldi. Mai, per nessuna ragione. Se la richiesta arriva, chiudi: «Non mando soldi a chi non ho mai incontrato di persona». E parlane con una persona di fiducia: proprio quello che ti era stato chiesto di non fare. Cerca le sue foto con la ricerca per immagini: spesso appartengono a qualcun altro. E se hai già pagato, segnala subito alla Polizia Postale: prima ti muovi, più si può fare.

TECNICA 434 DA RICONOSCERE

L'indebitamento forzato

COS'È

Far indebitare l'altro, a sua insaputa o con la pressione: prestiti e carte a suo nome, garanzie firmate «per la famiglia», rate lasciate da pagare. Il debito è una catena che resta anche dopo la fine del rapporto: rende difficile affittare casa, chiedere un finanziamento, ricominciare.

COME SI PRESENTA

Richieste di firmare in fretta, «tanto è una formalità». Fogli da firmare senza leggerli. Documenti d'identità e password che spariscono e ricompaiono. Lettere della banca o di una finanziaria che chi controlla vuole aprire per primo.

ESEMPIO

Alessandro convince Elisa a firmare un prestito «per la casa» intestato solo a lei, perché Alessandro ha già troppe rate. I soldi finiscono in un'auto nuova, che usa quasi solo Alessandro. Quando si lasciano, le rate restano a Elisa, e due ritardi la fanno finire tra i cattivi pagatori.

COME DIFENDERSI

Non firmare mai quello che non capisci, e non fare da garante per i debiti di nessuno, nemmeno del partner: «Non firmo niente senza leggerlo con calma e farlo vedere a chi se ne intende». Custodisci documenti e password come le chiavi di casa. Controlla ogni tanto la tua posizione nella Centrale dei Rischi della Banca d'Italia e nei sistemi di informazione creditizia come il CRIF: la richiesta si può fare gratis. Se trovi un debito che non riconosci, denuncialo subito ai carabinieri o alla polizia.

TECNICA 435 DA RICONOSCERE

Il sabotaggio della carriera

COS'È

Ostacolare il lavoro e le ambizioni dell'altro, perché il suo successo viene vissuto come una minaccia. Chi lavora, guadagna e viene apprezzato ha più autonomia, più relazioni, più autostima: è più difficile da controllare. Il sabotaggio, quindi, colpisce proprio lì.

COME SI PRESENTA

Impegni familiari «dimenticati» proprio quando hai una trasferta o una riunione decisiva. Critiche continue: «Quel lavoro ti cambia, non sei più tu». Gelosia verso i colleghi, pressioni per rifiutare promozioni, trasferte, corsi.

ESEMPIO

Il pomeriggio in cui Gabriele deve prendere il treno per una fiera di settore a Bologna, il compagno Luigi «dimentica» di andare a prendere i bambini a scuola e spegne il telefono. Gabriele corre a recuperarli, perde il treno e salta l'incontro con i clienti. La sera Luigi minimizza: «Tanto quella fiera non serviva a niente».

COME DIFENDERSI

Chiediti se l'imprevisto capita mai quando a rimetterci è l'altra persona: quando cade sempre sulle tue occasioni di lavoro, hai davanti un disegno preciso. Proteggi le informazioni di lavoro: le date di colloqui e scadenze puoi anche tenerle per te. Metti un confine chiaro: «Le scelte sul mio lavoro le prendo io». E costruisci una rete fuori casa, colleghi e persone che ti stimano: è il contrappeso alla svalutazione che arriva dentro.

TECNICA 436 DA RICONOSCERE

La minaccia di rovinare l'altro

COS'È

Minacciare l'altro, durante una separazione, di lasciarlo senza nulla: avvocati, cause infinite, beni nascosti. Lo scopo è spaventare, perché rinunci ad andarsene o accetti un accordo ingiusto. Funziona soprattutto su chi ha già poche forze, guadagna meno e ha figli da proteggere.

COME SI PRESENTA

«Ti lascio in mezzo a una strada», «Ti faccio spendere tutto in avvocati». Nello stesso periodo, spesso, i soldi cominciano a spostarsi: conti svuotati, beni intestati a parenti, redditi dichiarati più bassi del vero.

ESEMPIO

Quando Antonella annuncia che vuole separarsi, il marito Sergio risponde con calma: «Fallo pure. Ho già parlato con il mio avvocato: non vedrai un euro». Nelle settimane dopo, Antonella nota che dal conto comune sono spariti i risparmi. Per mesi resta in casa, pensando di non avere scelta.

COME DIFENDERSI

Non dare per scontato che le minacce siano vere: la legge prevede tutele per chi è economicamente più debole, soprattutto se ci sono figli. Prima di comunicare la tua decisione, se puoi, fai copia di estratti conto, dichiarazioni dei redditi, atti di proprietà. Non raccogliere la provocazione: «Di questo parleranno gli avvocati». Poi affidati a un avvocato di diritto di famiglia. Se non hai i mezzi per pagarlo, chiedi informazioni sul gratuito patrocinio, l'avvocato a spese dello Stato.

TECNICA 437 DA RICONOSCERE

La gelosia come prova d'amore

COS'È

Presentare una gelosia eccessiva e controllante come la misura dell'amore: «Faccio così perché ti amo da morire». La cultura romantica ci ha abituato a leggere la gelosia come passione, e chi controlla sfrutta proprio questa idea per giustificare telefoni spiati, interrogatori, amicizie vietate.

COME SI PRESENTA

Scenate per un «mi piace» sotto una foto, domande continue su dove sei e con chi, la richiesta di condividere la posizione «per stare tranquilli». Poi i divieti: niente uscite con gli amici, niente cene di lavoro. Ogni divieto arriva accompagnato da una dichiarazione d'amore.

ESEMPIO

Aurora ha diciannove anni e sta con Kevin da sei mesi. Kevin vuole la sua password di Instagram, le chiede foto per dimostrare dove si trova e le fa una scenata se parla con un compagno di corso. Alle amiche Aurora lo racconta sorridendo: «È geloso perché ci tiene».

COME DIFENDERSI

Tieni a mente una distinzione: un po' di gelosia è umana, il controllo no. Non accettare la gelosia come scusa per un comportamento: «Capisco la tua gelosia, ma non ti dà il diritto di leggere i miei messaggi». Il tuo telefono, le tue amicizie e i tuoi spostamenti restano tuoi. E ricorda che la gelosia dell'altro nasce dalle sue insicurezze: non la risolvi rinunciando alla tua vita.

TECNICA 438 DA RICONOSCERE

L'intimità come premio e punizione

COS'È

Dare o togliere affetto e intimità fisica, dai baci agli abbracci alla semplice vicinanza, come premio per i comportamenti graditi e punizione per quelli sgraditi. L'intimità smette di essere un incontro alla pari e diventa una moneta. Chi la subisce impara che l'affetto si guadagna obbedendo.

COME SI PRESENTA

Dopo una giornata in cui tutto è andato come voleva, chi controlla è affettuoso e vicino. Dopo un disaccordo diventa di ghiaccio: si scosta, rifiuta ogni contatto, dorme dall'altra parte del letto per giorni. Il messaggio non detto è chiaro: se fai come voglio, hai il mio affetto; se no, lo perdi.

ESEMPIO

Ogni volta che Nadia dice di no a una richiesta del marito Franco, Franco smette di toccarla: niente bacio al rientro, niente mano sul divano, la schiena girata nel letto. Quando Nadia cede, il calore torna di colpo. Dopo un anno Nadia si accorge che, prima di esprimere un'opinione, si chiede quanto le costerà.

COME DIFENDERSI

Riconosci la regola che c'è sotto: un affetto concesso solo in cambio di obbedienza funziona come un guinzaglio. Dillo con calma, in un momento neutro: «Mi accorgo che il tuo affetto sparisce ogni volta che non sono d'accordo. Così non va». Non mendicare un abbraccio quando viene negato: ogni supplica conferma che lo strumento funziona. Cerca calore anche altrove, nelle amicizie e nella famiglia, e se lo schema non cambia, parlane con un terapeuta.

TECNICA 439 DA RICONOSCERE

La critica sessuale mirata

COS'È

Criticare di continuo il corpo, il desiderio o l'intimità dell'altro, non per migliorare l'intesa ma per seminare insicurezza. È un'area in cui quasi tutti siamo vulnerabili, e chi manipola lo sa. L'insicurezza che ne nasce finisce per peggiorare davvero l'intesa, e così la critica sembra confermata.

COME SI PRESENTA

Commenti ripetuti sul fisico, sul peso, sui cambiamenti dopo una gravidanza o con l'età. Giudizi sul desiderio: «troppo poco», «mai abbastanza». Le critiche arrivano spesso nei momenti più delicati, e mai insieme a una richiesta gentile e concreta.

ESEMPIO

Dopo la nascita del figlio, Camilla sente dal compagno Pietro frasi come «Non sei più quella di prima» e «Dovresti rimetterti in forma». Camilla comincia a spogliarsi al buio e a evitare ogni momento di vicinanza. Pietro le dice che è «diventata fredda».

COME DIFENDERSI

Distingui la comunicazione dall'abuso: chi ama esprime un desiderio in positivo («Mi piacerebbe se...»), non smonta l'altro. Rifiuta il tono con fermezza: «Il modo in cui parli del mio corpo mi ferisce, e non lo accetto». Ricorda che spesso chi critica sta parlando delle proprie insicurezze. E custodisci la tua autostima fuori da quel rapporto: amicizie, interessi, persone che ti vedono per intero.

TECNICA 440 DA RICONOSCERE

La comparazione sessuale umiliante

COS'È

Paragonare l'intimità con l'altro a quella con ex partner, amici o modelli irreali, sempre a suo svantaggio. È una forma di triangolazione: entra in scena un terzo, reale o immaginario, con cui è impossibile competere. Chi subisce resta sempre un passo indietro, e diventa più disposto a cedere pur di recuperare.

COME SI PRESENTA

Frasi come «Con la mia ex era diverso», «I miei amici dicono che è normale farlo più spesso», confronti con film e video. Il paragone non porta mai a un dialogo: serve a chiudere, non ad aprire.

ESEMPIO

Durante una cena a due, Filippo racconta a Marina che «con la ex c'era molta più complicità», e lo ripete nelle settimane successive con piccole varianti. Marina comincia ad accettare cose che non le piacciono, per non sentirsi «quella che non basta».

COME DIFENDERSI

Metti un confine chiaro e semplice: «La nostra intimità riguarda noi due. Non voglio paragoni con nessuno». Se il paragone torna, fai seguire i fatti: interrompi la conversazione, esci dalla stanza. Non entrare in gara con un ricordo o con una finzione: è una gara che non si vince. E se un desiderio c'è davvero, chiedi che venga detto in positivo, senza nessun altro in mezzo.

TECNICA 441 DA RICONOSCERE

La competizione provocata

COS'È

Provocare apposta gelosia e senso di competizione: flirtare con altri davanti al partner, ammirare ad alta voce altre persone, raccontare dettagli delle storie passate. Lo scopo è tenere l'altro sulle spine, nella paura costante di una sostituzione, e quindi più disposto a compiacere.

COME SI PRESENTA

Alle feste, sguardi e complimenti a un'altra persona, con un'occhiata ogni tanto per controllare la tua reazione. Commenti sul fascino di colleghi o amici: «Quella sì che sa come tenersi». Se reagisci, l'accusa è pronta: «Che insicurezza, non si può più nemmeno parlare con qualcuno».

ESEMPIO

Al matrimonio di un'amica, Viviana passa la serata a ridere e ballare con un testimone dello sposo, girandosi ogni tanto verso il compagno Mirko. In macchina Mirko prova a dirle che si è sentito messo da parte. Viviana sbuffa: «Che pesantezza. Sei tu che hai un problema».

COME DIFENDERSI

Non dare spettacolo: la tecnica vive della tua reazione, e una scenata le dà ragione. Metti il confine a parole, con calma: «Questo comportamento mi manca di rispetto. Se continua, me ne vado». E poi fallo davvero, dalla festa o, se lo schema si ripete, dalla relazione. La competizione non si vince: chi ti tiene in gara troverà sempre un nuovo termine di paragone. Chi ti ama non ti mette in gara: ti sceglie.

TECNICA 442 DA RICONOSCERE

La negazione del piacere altrui

COS'È

Vivere l'intimità come se esistessero solo i propri bisogni, ignorando in modo sistematico quelli dell'altro. Non si tratta di una sera storta, ma di una regola: i desideri dell'altro non contano, e se vengono espressi danno fastidio. Chi la subisce sente di non contare, e spesso finisce per pensare che il problema sia suo.

COME SI PRESENTA

Nessuna attenzione ai tempi e ai desideri dell'altro. Le richieste vengono ignorate o respinte: «Lascia fare a me». Il momento insieme finisce quando ha finito uno solo dei due. Parlarne, anche lontano dalla camera da letto, viene vissuto come un attacco.

ESEMPIO

Giacomo prova più volte a dire alla moglie Teresa che vorrebbe più attenzione e più tenerezza nei loro momenti insieme. Teresa liquida il discorso: «Sempre a lamentarti, sei troppo complicato». Giacomo smette di chiedere. Poi smette di cercarla.

COME DIFENDERSI

Ricorda che il tuo benessere nell'intimità conta quanto quello dell'altro: non è una concessione. Parlane in un momento neutro, in modo chiaro e concreto: «Ho bisogno che ci sia attenzione anche per me». Non fingere che vada tutto bene: fingere conferma lo schema. Se, dopo averlo detto con chiarezza, nulla cambia, chiediti con onestà che cosa ti dice quel silenzio. Una terapia di coppia può aiutare, se l'altro accetta di andarci.

TECNICA 443 DA RICONOSCERE

La freddezza dopo l'intimità

COS'È

Passare al gelo, alla distanza o alla critica subito dopo un momento di intimità, quando il corpo e le emozioni lasciano l'altro più aperto e indifeso. Chi lo fa riprende così le distanze e il controllo: alla vicinanza segue sempre un rifiuto, e col tempo chi lo subisce associa l'intimità al disagio.

COME SI PRESENTA

Appena finito, il telefono in mano e la schiena girata. Oppure una critica, a freddo, sul corpo o sul comportamento. Oppure un'uscita improvvisa con una scusa. Una volta può capitare a chiunque; il segnale è la ripetizione, sempre nello stesso momento.

ESEMPIO

Dopo ogni momento d'intimità, Raffaele si alza, si riveste e va in cucina a guardare le notizie sul telefono. Quando la compagna Lucia gli chiede di restare, risponde senza alzare gli occhi: «Che bisogno c'è di fare tante storie?». Lucia comincia a evitare la vicinanza, per non sentirsi così dopo.

COME DIFENDERSI

Riconosci la sequenza: quando quel gelo scende ogni singola volta, trasmette un messaggio preciso. Parlane in un momento tranquillo: «Ho notato che dopo diventi sempre distante, e mi fa stare male». Osserva la risposta: se nega, minimizza o attacca, hai una conferma. Prenditi cura di te in quel momento, invece di aspettare un calore che non arriva. E chiediti se questa è la relazione che vuoi.

TECNICA 444 DA RICONOSCERE

L'aspetto deciso dall'altro

COS'È

Imporre all'altro come vestirsi, come mostrarsi, come comportarsi in pubblico. A volte in modo più provocante di quanto voglia, come un trofeo da esibire; a volte in modo dimesso, con abiti che coprono, perché nessuno guardi. Le due forme sembrano opposte, ma sono la stessa cosa: trattare una persona come un oggetto di proprietà.

COME SI PRESENTA

Commenti continui sui vestiti prima di uscire: «Non vai mica così». Oppure il contrario: pressioni per abiti più provocanti o per atteggiamenti seduttivi in pubblico che mettono a disagio. Il trucco, i capelli, il modo di ridere con gli altri diventano argomenti di discussione.

ESEMPIO

Prima di ogni cena con i colleghi di Rachele, il marito Michele controlla come si è vestita. La gonna è troppo corta, il rossetto troppo acceso, la camicetta troppo aperta. Rachele, che amava i colori, ora esce sempre in grigio. Alle amiche dice che le piace così.

COME DIFENDERSI

Riafferma con semplicità il tuo diritto: «Come mi vesto lo decido io». Non cercare compromessi sulla tua identità: ogni concessione diventa la base della richiesta successiva. Riconosci il meccanismo, che è possesso e non attenzione. E parlane con una persona fidata: queste dinamiche sono intime e si tende a tenerle per sé, ma dette ad alta voce si vedono per quello che sono.

TECNICA 445 DA RICONOSCERE

L'intimità per cancellare la lite

COS'È

Usare l'intimità per chiudere una lite o un episodio di violenza verbale senza mai affrontarlo. Il passaggio dalla tensione alla vicinanza dà un sollievo intenso, che viene scambiato per passione. Il problema resta sotto il tappeto, e il ciclo lite, sollievo, lite si ripete, legando sempre di più: è quello che gli psicologi chiamano legame traumatico.

COME SI PRESENTA

Dopo urla, insulti o umiliazioni, al posto delle scuse arriva la vicinanza fisica. Il giorno dopo nessuno ne parla: tutto sembra a posto. Ma il motivo della lite non viene mai discusso, e la volta successiva l'episodio è un po' più duro.

ESEMPIO

Durante una lite Ernesto dà della fallita alla moglie Ornella davanti ai figli. Quella stessa notte la cerca come se niente fosse, e Ornella si sente di nuovo amata. La mattina dopo la parola «fallita» non viene più nominata. Due settimane dopo torna, uguale.

COME DIFENDERSI

Riconosci il ciclo: se ogni lite finisce nello stesso modo senza che se ne parli, non è riconciliazione, è un modo per non affrontare niente. Rimetti le cose nell'ordine giusto: prima la responsabilità e le scuse vere, poi, se lo vuoi, la vicinanza. «Prima voglio che parliamo di quello che è successo». E ricorda che l'altalena tra dolore e sollievo crea dipendenza: uscirne da soli è difficile, e un terapeuta esperto di violenza nelle relazioni può aiutare.

TECNICA 446 DA RICONOSCERE

La coercizione sessuale sottile

COS'È

Ottenere un rapporto non voluto senza forza fisica, con una pressione psicologica che logora: insistenza, senso di colpa, vittimismo, broncio. Chi cede non ha cambiato idea: ha ceduto per sfinimento o per paura delle conseguenze. Un sì strappato così non è consenso, e la legge italiana tutela la libertà sessuale anche dentro il matrimonio e la convivenza.

COME SI PRESENTA

Un no che non viene accettato, ma «discusso». Sospiri e frasi da martire: «Tanto non mi desideri mai», «Va bene, soffrirò in silenzio». Un'insistenza che dura a lungo, finché cedere sembra il modo più rapido per far finire la pressione.

ESEMPIO

Ogni volta che Lucio dice alla compagna Debora di non avere voglia, Debora risponde con un lungo silenzio offeso, poi con frasi come «Ormai non ti piaccio più, dillo». La tensione dura finché Lucio cede, per stanchezza e per sentirsi meno in colpa. Col tempo Lucio smette di dire di no: tanto non serve.

COME DIFENDERSI

Ricorda che un no è una frase completa: non devi spiegarlo, perché ogni spiegazione diventa un appiglio per trattare. Ripetilo con calma tutte le volte che serve. Se la pressione diventa fisica, alzati e cambia stanza. Dillo chiaramente: «Quando dico no, è no. Farmi sentire in colpa non cambia la risposta». Se succede spesso, non è un problema di coppia da aggiustare: è violenza, e puoi chiedere aiuto al 1522 o a un centro antiviolenza.

TECNICA 447

DA RICONOSCERE

Il sesso come dovere coniugale

COS'È

Pretendere rapporti intimi appellandosi al matrimonio, come se fossero un obbligo previsto dal contratto. È un'idea antica, che considerava il corpo di uno dei coniugi a disposizione dell'altro. In Italia la giurisprudenza la respinge da decenni: il matrimonio non cancella il diritto di dire no.

COME SI PRESENTA

«Siamo sposati, è un tuo dovere», «Le nostre nonne non facevano tante storie». Spesso arriva insieme a un ricatto: «Se non lo fai, vuol dire che non mi ami», «Poi non lamentarti se cerco altrove». Il senso di colpa e i valori tradizionali dell'altro diventano la leva.

ESEMPIO

Agnese, cresciuta in una famiglia molto religiosa, si sente ripetere dal marito Giuseppe che «una moglie deve». Quando ne parla con la cugina, che fa l'avvocata, la risposta la lascia senza parole: «Agnese, il matrimonio non ti obbliga a niente. Quello che mi racconti è un reato». È la prima volta che Agnese si chiede se quello che vive sia normale.

COME DIFENDERSI

Tieni ferma un'idea: il matrimonio è un'unione, non una servitù, e il tuo corpo resta tuo. «Essere sposati non ti dà diritti su di me quando vuoi tu». Smaschera il ricatto: amore e rispetto non si dimostrano cedendo. Se questa dinamica fa parte della tua vita, parlane con un avvocato o con un centro antiviolenza, anche solo per conoscere i tuoi diritti: il 1522 è gratuito e anonimo.

TECNICA 448 DA RICONOSCERE

Il ricatto delle immagini intime

COS'È

Usare foto o video intimi, scambiati in un momento di fiducia o fatti di nascosto, come arma di ricatto: «Se mi lasci, li mando a tutti». È una forma di controllo che punta sulla vergogna e sulla paura dello sguardo degli altri. In Italia, dal 2019, la diffusione di immagini o video sessualmente espliciti senza consenso è un reato specifico, introdotto dalla legge chiamata «Codice rosso».

COME SI PRESENTA

Richieste insistenti di foto «solo per noi», poi l'allusione: «Pensa se le vedessero i tuoi». Durante una crisi o una separazione la minaccia diventa esplicita, e serve a ottenere qualcosa: tornare insieme, rinunciare a una richiesta, stare in silenzio.

ESEMPIO

Quando Noemi decide di chiudere una relazione di due anni, l'ex Daniele le scrive: «Ricordati che ho ancora le nostre foto. Il tuo capo sarebbe curioso». Noemi risponde ai messaggi per settimane, per paura, e accetta di rivederlo. Solo quando ne parla con un'amica scopre che quella minaccia è già un reato.

COME DIFENDERSI

Non cedere al ricatto: ogni concessione ne chiama un'altra. Conserva le prove, senza cancellare nulla: messaggi, numeri, date. Denuncia ai carabinieri o alla Polizia Postale, anche prima che le immagini vengano diffuse. Se temi una pubblicazione, il Garante per la protezione dei dati personali ha una procedura apposita per chiedere di bloccarla. E ricorda: la vergogna appartiene a chi ricatta, non a te.

TECNICA 449 DA RICONOSCERE

Il sabotaggio della contraccezione

COS'È

Manomettere di nascosto la contraccezione dell'altra persona per provocare una gravidanza che non ha scelto. È una forma di quella che gli studiosi chiamano coercizione riproduttiva: il controllo su se e quando avere figli. Toglie la decisione più personale che esista, e spesso è il primo passo per legare l'altra persona per sempre.

COME SI PRESENTA

Pillole che spariscono o vengono sostituite, protezioni rovinate, o il preservativo tolto di nascosto durante il rapporto (si chiama stealthing, «di soppiatto»), pressioni continue a «lasciar fare al destino». Spesso arriva insieme a frasi come «Un figlio ci unirebbe», o a una reazione furiosa quando l'altra persona parla di contraccezione.

ESEMPIO

Erica scopre che il compagno Samuele ha sostituito alcune delle sue pillole con altre compresse, «perché tanto prima o poi un figlio lo volevamo». Davanti alla sua rabbia, Samuele dice che è stato un gesto d'amore. Per qualche giorno Erica si sente persino in colpa per la propria reazione.

COME DIFENDERSI

Metti un confine netto: «Sulla contraccezione e sul mio corpo non si tratta». Tieni la contraccezione sotto il tuo controllo: parlane con il medico o in consultorio, dove possono indicarti metodi che dipendono solo da te. Conserva i farmaci in un posto che conosci solo tu. Riconosci il gesto per quello che è: non un atto d'amore, ma una violenza seria. Se scopri un sabotaggio, cerca aiuto subito, al consultorio, al 1522 o da un avvocato, e pianifica la tua sicurezza.

TECNICA 450

DA RICONOSCERE

I figli come catena

COS'È

Usare la gravidanza o i figli per legare a sé l'altro e tenerlo nella relazione. Un figlio crea un legame che nessuna separazione cancella, e chi manipola lo usa come una catena: prima spingendo per avere un figlio quando il rapporto vacilla, poi usando i bambini come ostaggi ogni volta che l'altro pensa di andarsene.

COME SI PRESENTA

Pressioni per un figlio proprio nei momenti di crisi: «Un bambino ci rimetterà a posto». Poi, a figli nati, il ricatto: «Se te ne vai, non li vedrai più», «Dirò al giudice che sei instabile». I figli diventano messaggeri, testimoni, merce di scambio.

ESEMPIO

Ogni volta che Monica parla di separazione, il marito Alberto risponde con la stessa frase: «Fai pure. Ma i bambini restano con me, e tu passerai per la madre che li ha abbandonati». Per tre anni Monica resta. Alla fine un'avvocata le spiega che quella minaccia non ha basi: in Italia l'affidamento si decide guardando all'interesse dei figli, non alle minacce di un genitore.

COME DIFENDERSI

Non lasciarti paralizzare dalle minacce: le decisioni sui figli le prende un giudice, guardando al loro interesse, non a chi alza la voce. Annota ogni minaccia, con date e parole esatte. Rivolgiti a un avvocato esperto di diritto di famiglia e di violenza domestica prima di comunicare qualsiasi decisione. E tieni i figli fuori dal conflitto: proteggerli vuol dire anche non farne mai dei messaggeri.

CAPITOLO 19

Le maschere: i falsi della vita di coppia e del lavoro

Le maschere più pericolose non fanno paura: sembrano entusiasmo, generosità, dolore, pentimento. In questo capitolo trovi 25 falsi che si incontrano in coppia, in famiglia e in ufficio, dai più leggeri ai più pesanti, con i segnali per riconoscerli e il modo per uscirne.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 451-475

451 Il falso entusiasmo
452 La falsa modestia
453 Il falso altruismo
454 La finta richiesta di parere
455 Il sostegno a parole
456 Il sostegno a condizione
457 L'aiuto invadente
458 Il cantiere perpetuo
459 Le mani legate
460 Il capo che non c'è
461 Il punto debole in vetrina
462 La confessione piccola
463 Il tempismo cattivo
464 Il segreto confidato ad arte
465 Il falso avvocato del diavolo
466 Il falso perdono
467 La finta schiettezza
468 Il vittimismo
469 Il dolore come scudo
470 La cattiveria travestita da battuta
471 Nego, attacco, faccio la vittima
472 Il rimorso teatrale
473 Il falso eroe
474 La finta ingenuità
475 La triangolazione

TECNICA 451 DA RICONOSCERE

Il falso entusiasmo

COS'È

Mostrare un entusiasmo esagerato, che non si prova davvero, per ottenere qualcosa: ingraziarsi chi comanda, vendere un prodotto mediocre, oppure mettere in ridicolo qualcuno lodandolo troppo. Funziona perché l'entusiasmo è contagioso: davanti a chi è molto entusiasta pensiamo che ci sia un buon motivo, e il nostro giudizio si sposta senza che ce ne accorgiamo.

COME SI PRESENTA

Ha tre facce. Quella dell'adulazione, che applaude ogni idea del capo come geniale. Quella della vendita, che descrive un'utilitaria stanca come «un gioiello». E quella più velenosa, il sarcasmo travestito: lodi così esagerate che tutti capiscono il contrario. Il segnale comune è la sproporzione: tanto entusiasmo, pochissimi dettagli concreti.

ESEMPIO

In riunione Daria presenta il nuovo piano dei turni. Un collega esclama: «Incredibile, la presentazione del secolo, applausi!». Qualcuno ridacchia. Nessuno ha detto niente di offensivo, ma adesso il lavoro di Daria sembra ridicolo, e chi ha parlato può sempre rispondere: «Ma era un complimento!».

COME DIFENDERSI

Tieni il tuo metro di giudizio: chiediti cosa penseresti dell'idea o del prodotto senza tutto quell'entusiasmo intorno. Davanti a lodi eccessive verso di te, ringrazia e resta con i piedi per terra: chi adula di solito vuole qualcosa. Davanti al sarcasmo, la mossa migliore è una domanda ingenua: «Grazie. Quale parte ti è sembrata più utile?». Chi fingeva non ha una risposta pronta.

TECNICA 452 DA RICONOSCERE

La falsa modestia

COS'È

Vantarsi fingendo di lamentarsi o di essere umili: «Che fatica, mi hanno chiesto di nuovo di parlare al convegno», «Non so come mai, mi danno sempre meno anni di quelli che ho». In inglese si chiama *humblebrag*, cioè vanto travestito da umiltà. Nel 2018 Ovul Sezer e i suoi colleghi hanno studiato questo comportamento: chi si vanta in modo travestito piace meno, ed è giudicato meno sincero, di chi si vanta apertamente.

COME SI PRESENTA

Una frase con due strati: in superficie una lamentela o un po' di autoironia, sotto un traguardo, un complimento ricevuto, un'aria d'importanza. Lo scopo è ottenere ammirazione senza pagare il prezzo della vanità, e spesso mettere gli altri nella posizione di dover consolare o fare i complimenti. In coppia e tra amici diventa un modo per tenere sempre il centro della scena.

ESEMPIO

Nella chat dei genitori della classe una mamma scrive: «Che stress, la maestra vuole di nuovo mio figlio alla gara di matematica, ci rovina tutti i fine settimana». Arrivano dieci messaggi di complimenti. Il papà che aveva chiesto un'informazione sui compiti resta senza risposta.

COME DIFENDERSI

Rispondi al livello di superficie, con gentilezza: alla lamentela, una soluzione pratica («Se vi pesa, potete dire di no»). La maschera resta senza il premio che cercava. E se hai un risultato da raccontare, raccontalo dritto: secondo la stessa ricerca, il vanto sincero è meno antipatico di quello travestito.

TECNICA 453 DA RICONOSCERE

Il falso altruismo

COS'È

Fare una cosa che conviene soprattutto a sé e presentarla come un gesto per il bene degli altri. È una maschera dell'immagine: permette di perseguire i propri interessi apparendo generosi. Funziona perché appoggia l'azione su valori che nessuno vuole contestare: la famiglia, la squadra, l'ambiente, la sicurezza. Opporsi sembra cinismo, o disinteresse per il bene comune.

COME SI PRESENTA

Con frasi che parlano molto di te e poco di chi parla: «Lo faccio per voi», «È per la tua serenità», «È un'opportunità per tutto il gruppo». Spesso accompagna decisioni che aumentano il controllo o il vantaggio di chi le prende. In coppia suona così: «Ti lascio perché ti voglio troppo bene per farti soffrire». Il segnale è l'insistenza sul proprio buon cuore: chi aiuta davvero, di solito, non ha bisogno di ripeterlo.

ESEMPIO

Il titolare installa un programma che registra ogni clic sui computer dell'ufficio e lo presenta così: «È per aiutarvi a valorizzare il vostro lavoro». Dopo un mese il programma serve soprattutto a contestare le pause caffè.

COME DIFENDERSI

Fai la domanda più antica: «A chi giova?». Separa l'azione dalla giustificazione: puoi essere d'accordo sullo scopo dichiarato e non sul mezzo scelto. Chiedi effetti concreti e verificabili: «Valorizzare come? Cosa cambia per noi, esattamente?». Guarda anche i costi scaricati su altri, che il racconto altruista lascia nell'ombra. E diffida un po' di più quando la generosità viene annunciata ad alta voce.

TECNICA 454 DA RICONOSCERE

La finta richiesta di parere

COS'È

Chiedere il parere di qualcuno su una decisione già presa, per farlo sentire coinvolto e trasformarlo in alleato. Chi ha detto «sì, mi sembra una buona idea» poi si sente in dovere di sostenerla: ha partecipato, quindi ne è un po' responsabile. Il coinvolgimento è vero solo in apparenza: la scelta era chiusa prima ancora della domanda.

COME SI PRESENTA

La domanda arriva quando tutto è già pronto: il fornitore è scelto, il contratto è scritto, la casa è prenotata. Le alternative non vengono mai discusse davvero, le obiezioni vengono ascoltate con un sorriso e lasciate cadere. Spesso la domanda è costruita per ottenere un sì: «Siete d'accordo che sarebbe un miglioramento, no?».

ESEMPIO

Ruggero dice a Sonia: «Mi hanno offerto un lavoro a Milano, non farei mai niente senza di te. Cosa ne pensi?». Ne parlano per tre sere. Poi Sonia scopre che le dimissioni erano già state firmate la settimana prima. Quelle tre sere sono servite solo a trasformare una scelta individuale in una scelta «di coppia».

COME DIFENDERSI

Guarda il tempismo: la richiesta arriva quando la decisione è aperta, o quando è già tutto deciso? Fai domande che mettono alla prova: «Quali alternative hai considerato?», «Cosa ti farebbe cambiare idea?». Se le risposte sono vaghe, il dibattito era una recita. Allora dillo con calma: «Se è già deciso, dimmelo. Preferisco saperlo piuttosto che fingere di scegliere».

TECNICA 455 DA RICONOSCERE

Il sostegno a parole

COS'È

Promettere appoggio a una persona o a un progetto e poi, nei fatti, non fare niente, o frenare in silenzio. È un sabotaggio difficile da accusare, perché le parole sono impeccabili: «Hai tutto il mio appoggio». Il tradimento sta nelle azioni mancate, che hanno sempre una scusa pronta: «Non mi sembrava il momento», «Pensavo non servisse».

COME SI PRESENTA

Grande entusiasmo in privato, silenzio in pubblico. Promesse generiche, mai impegni precisi. Assenze proprio quando serviva una mano. A volte piccoli ostacoli travestiti da premura: l'amica che ti sostiene nella dieta e ogni sera propone la pizza. Il segnale è la distanza costante tra quello che viene detto e quello che viene fatto.

ESEMPIO

Proponi un nuovo modo di gestire gli ordini. Il collega Christian ti dice: «Idea fantastica, sono con te al cento per cento». In riunione, quando il direttore chiede chi è d'accordo, Christian guarda il telefono. Dopo, in ascensore a fine riunione: «Non volevo esporti troppo, sai com'è».

COME DIFENDERSI

Valuta gli impegni mantenuti in pubblico, non gli incoraggiamenti a quattr'occhi. Trasforma il sostegno generico in un compito preciso e verificabile: «Grazie. Allora domani in riunione presenti tu il punto sui costi?». Se la distanza si ripete, nominala senza accusare: «Mi avevi detto che eri d'accordo, poi in riunione non hai parlato. Cosa è successo?». E se la risposta è sempre una scusa, prendine atto: su quel sostegno non puoi contare.

TECNICA 456 DA RICONOSCERE

Il sostegno a condizione

COS'È

Offrire aiuto, soldi o approvazione, ma legati a condizioni che servono a controllare: «Ti aiuto, ma solo se fai come dico io». Il sostegno sembra generosità, in realtà è uno strumento per decidere al posto tuo. Sfrutta un momento di bisogno: rifiutare le condizioni significa perdere l'aiuto, e passare per chi non sa dire grazie.

COME SI PRESENTA

Le condizioni arrivano spesso dopo l'offerta, quando hai già contato su quell'aiuto. Riguardano scelte che spettano a te: dove vivere, con chi lavorare, come vestirti, chi frequentare. E vengono presentate come premura: «È per il tuo bene», «Lo dico perché ti voglio bene».

ESEMPIO

Tuo padre si offre di aiutarti con l'anticipo per la casa. Una settimana dopo aggiunge: «Però la prendi nel nostro quartiere, e una copia delle chiavi la teniamo noi». Rifiutare sembra un'offesa, accettare significa avere i genitori in casa quando vogliono.

COME DIFENDERSI

Nomina le condizioni con calma: «Ti ringrazio davvero. Vedo che l'aiuto arriva con delle condizioni, possiamo parlarne apertamente?». Separa l'aiuto dalle condizioni e prova a negoziare. Intanto cerca un piano B: un mutuo diverso, un altro aiuto, più tempo. Avere un'alternativa ti dà la forza di dire: «A queste condizioni preferisco fare da me». E preparati al senso di colpa che arriverà: è parte del prezzo, non il segno che stai sbagliando.

TECNICA 457 DA RICONOSCERE

L'aiuto invadente

COS'È

Fare le cose al posto dell'altra persona senza che l'abbia chiesto, correggere ogni gesto e toglierle di mano il lavoro sotto la maschera della generosità, fino a farla sentire incapace e in debito. Nel 1996 Daniel Gilbert e David Silvera, sul *Journal of Personality and Social Psychology*, hanno chiamato *overhelping*, cioè «aiuto eccessivo», l'intervento non richiesto che fa apparire chi lo riceve meno competente agli occhi degli altri e di sé. Nel 2002 Arie Nadler ha mostrato come l'aiuto che risolve tutto al posto dell'altro serva spesso a mantenerlo in una posizione di dipendenza.

COME SI PRESENTA

Il tono è premuroso, a volte spazientito, accompagnato da un sospiro benevolo: «Dai qua, faccio io che facciamo prima», «Lascia, per te è complicato, ci penso io». Ogni tentativo di fare da sé viene interrotto o rifatto subito dopo. Protestare è difficile, perché chi invade può sempre rispondere: «Volevo solo darti una mano».

ESEMPIO

Nella falegnameria di famiglia a Cantù, ogni volta che l'apprendista Samuele imposta una pialla, il socio anziano Ermanno si avvicina sorridendo, lo sposta col gomito e finisce il pezzo: «Ti risparmio fatica». Dopo sei mesi Samuele non osa più toccare una macchina da solo.

COME DIFENDERSI

Ringrazia per l'intenzione, ma riprendi subito in mano l'oggetto o il compito, senza cedere il posto. Metti un confine chiaro prima che l'altro inizi: «Grazie, ma se lo fai tu io non imparo: lasciami arrivare in fondo da me, e se mi blocco ti chiedo».

TECNICA 458 DA RICONOSCERE

Il cantiere perpetuo

COS'È

Davanti a una richiesta di cambiamento serio, non dire mai di no, ma presentarsi come una persona che «ci sta lavorando»: migliorare per pochi giorni e poi tornare esattamente come prima, per congelare le decisioni dell'altro. A differenza del futuro promesso, qui non si vende un domani lontano: si mette in scena uno sforzo già in corso. Funziona perché chi chiede il cambiamento non vuole essere la persona che si arrende proprio mentre l'altro «ci prova».

COME SI PRESENTA

Ogni volta che la misura è colma, compaiono i segnali del cantiere aperto: un libro comprato e lasciato sul comodino, due settimane di attenzione impeccabile, frasi come «Sto facendo un percorso, non puoi pretendere tutto subito», «Vedi che mi sto impegnando?». Chi protesta durante quei giorni passa per una persona ingenerosa che non riconosce gli sforzi. Appena l'allarme rientra, i lavori si fermano.

ESEMPIO

Da due anni Cosimo chiede al socio Tancredi di smettere di lasciare scoperti i turni nel loro forno a Ragusa. A ogni lite Tancredi si presenta puntuale per quattro mattine e ripete: «Sto cambiando ritmo un passo alla volta». Il lunedì seguente sparisce di nuovo.

COME DIFENDERSI

Smetti di misurare gli inizi e misura solo la tenuta nel tempo, su un arco di mesi e non di giorni. Dillo senza rabbia: «Vedo lo sforzo di questa settimana, ma a me serve capire se dura: riparliamone quando sarà andato avanti per tre mesi di fila».

TECNICA 459 DA RICONOSCERE

Le mani legate

COS'È

Giustificare una scelta scomoda dicendo di non avere avuto scelta: «Le regole sono le regole», «Non dipende da me», «Ho le mani legate». Chi lo dice si presenta come un semplice esecutore, e così non si prende la responsabilità di quello che fa. La rabbia si sposta verso qualcosa di astratto, il sistema, la direzione, la procedura, con cui è impossibile litigare.

COME SI PRESENTA

Tono dispiaciuto, quasi complice: «Lo so, anche a me sembra assurdo». Ma nessuna verifica, nessuna eccezione cercata, nessun nome di chi ha deciso. In famiglia diventa «Vorrei tanto venire alla tua festa, ma mia madre si aspetta che ceni da lei»: un obbligo esterno che copre una mancanza di voglia.

ESEMPIO

All'ufficio anagrafe l'impiegato rifiuta la tua pratica perché una casella del modulo è compilata con la penna blu invece che nera: «È la procedura, non posso farci niente». Chiedi di parlare con il responsabile. Il responsabile guarda il modulo e lo accetta in dieci secondi.

COME DIFENDERSI

Riporta la decisione sulla persona: «Regole a parte, lei vede un modo per risolvere?». Chiedi qual è il margine: «Ogni procedura prevede delle eccezioni, me lo verifica?». E se le mani sono davvero legate, chiedi chi può slegarle: «Chi decide, allora? Posso parlarci?». Ricorda che anche applicare una regola con rigidità, invece che con buon senso, è una scelta.

TECNICA 460 DA RICONOSCERE

Il capo che non c'è

COS'È

In una trattativa, presentarsi come un semplice intermediario senza potere, che deve sempre «sentire» un'autorità superiore e assente: il direttore, la sede, il socio, il comitato. Serve a rifiutare senza prendersi la responsabilità, e a chiedere concessioni in più quando l'accordo sembrava chiuso. È difficile arrabbiarsi con chi si presenta come un alleato contro il «cattivo» che non si vede.

COME SI PRESENTA

L'accordo è fatto, la persona va «un attimo di là» e torna con la faccia dispiaciuta: «Il direttore non approva, possiamo salire un po'?». Oppure, a ogni richiesta: «Devo chiedere alla sede, sono molto rigidi». Chi decide resta sempre invisibile, e al tavolo l'unica parte che può cedere sei tu.

ESEMPIO

Hai concordato con l'allestitore il prezzo per lo stand in fiera e c'è stata la stretta di mano. Il giorno dopo chiama il commerciale: «Il titolare dice che con il prezzo dei pannelli luminosi non ci stiamo, servono altri ottocento euro». Dopo una settimana di disegni e misure, ricominciare da zero ti sembra impossibile, ed è proprio su questo che si conta.

COME DIFENDERSI

Chiarisci il potere decisionale all'inizio: «Lei può chiudere l'accordo oggi, o deve approvarlo qualcun altro?». Se serve un'approvazione, chiedi di parlare con chi decide, oppure porta anche tu qualcuno da consultare: «Allora devo sentire anch'io il mio socio». Se l'accordo viene rimesso in discussione dopo la stretta di mano, alzati con calma: «Allora l'accordo di ieri non vale più, valuto altre offerte». Spesso, a quel punto, il titolare cambia idea.

TECNICA 461 DA RICONOSCERE

Il punto debole in vetrina

COS'È

Mostrare di proposito una debolezza piccola o finta per attirare l'attenzione dell'altro lontano dal punto che conta davvero. Come il prestigiatore che fa un gesto vistoso con una mano mentre l'altra prepara il trucco. L'avversario attacca il bersaglio offerto, si sente vincente, e abbassa la guardia proprio dove non doveva.

COME SI PRESENTA

In una trattativa, una lotta lunga e accanita su un dettaglio poco importante, la data, il colore, un accessorio, che alla fine viene «ceduto» con aria sofferta. Chi ha vinto quel punto si sente in debito, o semplicemente non ha più energie, e concede sul punto vero: il prezzo, le penali, la durata.

ESEMPIO

Rinnovi il contratto d'affitto. Il proprietario discute per un'ora sul divieto di tenere animali, poi cede con un sospiro: «Va bene, il gatto può restare». Con il sollievo della vittoria firmi senza discutere l'aumento del canone e la durata più lunga. Era su quelle due righe che si giocava tutto.

COME DIFENDERSI

Prima della trattativa scrivi la tua classifica: cosa conta davvero per te, cosa poco. Durante, chiediti perché l'altro si accanisce proprio su un dettaglio. Quando vinci un punto, non regalare niente in cambio: «Bene, grazie. Ora parliamo del canone». E diffida delle debolezze troppo evidenti: a volte sono una porta lasciata aperta apposta.

TECNICA 462 DA RICONOSCERE

La confessione piccola

COS'È

Confessare una colpa minore, a volte inventata o gonfiata, per nascondere una colpa molto più grave. La piccola ammissione fa da parafulmine: attira l'attenzione e le critiche su un punto secondario e, in più, fa sembrare onesti. Chi confessa qualcosa ci sembra sincero, e smettiamo di cercare altro.

COME SI PRESENTA

Arriva proprio quando i sospetti si avvicinano al problema vero, con un tono di sincerità sofferta: «Hai ragione, c'è una cosa che non ti ho detto». Segue l'ammissione di qualcosa di imbarazzante ma innocuo. Oppure si confessa un difetto di carattere al posto di un fatto: «La mia colpa è fidarmi troppo delle persone» invece di «Ho preso quei soldi».

ESEMPIO

Bruna nota che i conti del bar non tornano. Il socio Franco ammette subito, con aria colpevole: «Scusa, ho preso duecento euro dalla cassa per il dentista, li rimetto lunedì». Bruna apprezza la sincerità e chiude lì. Peccato che dalla cassa manchino duemila euro, non duecento.

COME DIFENDERSI

Quando una persona sotto pressione ammette in fretta una piccola colpa, non fermarti: è proprio il momento di guardare meglio. Ringrazia e torna ai fatti: «Grazie per avermelo detto. Ora guardiamo insieme tutti i movimenti del mese». E se ti viene confessato un difetto vago al posto di un fatto, riporta la domanda sul concreto: dove, quando, quanto.

TECNICA 463 DA RICONOSCERE

Il tempismo cattivo

COS'È

Scegliere di proposito il momento peggiore per l'altra persona per fare una richiesta, dare una brutta notizia o lanciare una critica: quando ha fretta, è stanca, è nervosa, o sta per affrontare una prova importante. Le nostre energie sono limitate, e in quei momenti si ragiona peggio e si difendono peggio i propri confini. Chi usa questa maschera aspetta proprio lì.

COME SI PRESENTA

La richiesta importante arriva mentre l'altro ha già il cappotto addosso e le chiavi in mano. La critica pesante arriva la sera prima dell'esame, del colloquio, della gara. La lite scoppia sempre il giorno del compleanno, o la mattina della partenza. Una volta è un caso. Ogni volta è un disegno.

ESEMPIO

Il giorno della presentazione al cliente più importante, cinque minuti prima di entrare, la collega Vera ti dice: «Ah, ieri il capo diceva che le tue ultime slide erano deboli. Ma non pensarci, eh». Entri nella sala con quella frase in testa.

COME DIFENDERSI

Quando una richiesta importante arriva nel momento sbagliato, rimandala: «È importante, ma non adesso. Ne parliamo domattina con calma». Prima delle prove che contano proteggi il tuo spazio: niente mail, niente discussioni, telefono spento. Non prendere decisioni a caldo. E se una persona sceglie sempre il momento peggiore, smetti di pensare che sia un caso: è un modo di trattarti.

TECNICA 464 DA RICONOSCERE

Il segreto confidato ad arte

COS'È

Confidare un «segreto» personale o un'informazione riservata non per vera intimità, ma per creare un legame finto di fiducia ed esclusività. Chi riceve la confidenza si sente speciale, e scatta la reciprocità: viene voglia di ricambiare con qualcosa di proprio. È esattamente il materiale che chi manipola sta cercando.

COME SI PRESENTA

Confidenze grandi troppo presto: la storia dolorosa al secondo appuntamento, il segreto sul capo al terzo giorno di lavoro. Frasi come «Lo dico solo a te perché mi fido». Spesso il segreto riguarda altre persone, ed è un pettegolezzo travestito da fiducia. Poi, puntuale, arriva la domanda: «E tu, invece?».

ESEMPIO

Il nuovo collega Enea, dopo una settimana, ti prende da parte in mensa: «Ti dico una cosa, solo a te: la responsabile sta per essere spostata. Tu come ti trovi con lei?». Ti apri e racconti qualche malumore. Un mese dopo i tuoi malumori sono arrivati alla responsabile, parola per parola.

COME DIFENDERSI

La fiducia vera si costruisce piano, con fatti coerenti: diffida delle confidenze premature. Ricorda che chi sparla degli altri con te, probabilmente sparla di te con gli altri. Non hai alcun obbligo di ricambiare: puoi ascoltare, ringraziare e non raccontare niente di tuo: «Grazie della confidenza, resta tra noi». E osserva che fine fanno le cose che hai detto: lì vedi se era fiducia o raccolta di munizioni.

TECNICA 465 DA RICONOSCERE

Il falso avvocato del diavolo

COS'È

Demolire le idee, i progetti e l'entusiasmo di una persona nascondendosi dietro il ruolo dell'«avvocato del diavolo»: «Lo dico per il tuo bene», «Sono solo realista». Lo scopo dichiarato è aiutare a vedere i problemi, quello vero è togliere fiducia e motivazione. Funziona perché si traveste da ragionevolezza: chi protesta sembra incapace di accettare una critica.

COME SI PRESENTA

Obiezioni a raffica, tutte presentate come aiuto, nessuna accompagnata da una soluzione. Arrivano soprattutto quando l'idea è appena nata e fragile. Colpiscono più la persona che il progetto: «Ma tu non hai esperienza», «Con il tuo carattere?». E si ripetono con ogni nuovo progetto, non solo con quelli deboli.

ESEMPIO

Racconti a tua cugina che vuoi aprire un piccolo laboratorio di pasticceria. Tua cugina comincia: «Il mercato è saturo, le tasse ti mangiano, e se non trovi clienti? E poi tu non hai mai gestito niente». Venti minuti dopo non hai più voglia di parlarne con nessuno. Nessuna delle obiezioni conteneva un consiglio.

COME DIFENDERSI

Distingui i due avvocati: quello vero critica l'idea per renderla più forte e propone soluzioni, quello falso critica per demolire. Puoi ringraziare e rimandare: «Grazie, ai problemi penso dopo, adesso sto raccogliendo idee». In gruppo, dai il ruolo in modo ufficiale e a tempo: «Dieci minuti per le obiezioni, poi si passa alle soluzioni». E scegli bene a chi raccontare i progetti appena nati.

TECNICA 466

DA RICONOSCERE

Il falso perdono

COS'È

Perdonare in modo plateale qualcuno per un errore piccolissimo, inesistente o addirittura commesso da chi perdona. Lo scopo non è fare pace: è salire sul gradino del giudice e mettere l'altro su quello del colpevole. Rifiutare un perdono è socialmente difficile, perché sa di arroganza: così il ruolo di colpevole resta addosso.

COME SI PRESENTA

Un piccolo incidente diventa un dramma, chiuso da una frase solenne: «Va bene, ti perdono». Spesso davanti ad altri, perché serve un pubblico che veda tanta magnanimità. Al lavoro arriva nella versione più pericolosa: l'errore di chi comanda viene scaricato su un altro, che poi in riunione viene pubblicamente «perdonato».

ESEMPIO

In riunione la direttrice dice: «So che c'è stato un errore di Cesare sul preventivo, ma tutti possiamo sbagliare, e io scelgo di andare avanti». Cesare sa che l'ultima modifica al preventivo è stata fatta dalla direttrice, la sera prima. Ma adesso, davanti a tutti, il colpevole perdonato è Cesare.

COME DIFENDERSI

Rifiuta la premessa, con calma: «Grazie, ma non c'è niente da perdonare: è stato un piccolo incidente». Se l'errore non è tuo, precisa subito chi ha fatto cosa: «Per chiarezza, i numeri nel file sono quelli inseriti da lei martedì sera». Davanti ai perdoni teatrali per piccolezze, un «Va bene» neutro e un cambio di argomento tolgono la scena. Chi gioca così cerca potere, non pace: non sentirti in debito.

TECNICA 467 DA RICONOSCERE

La finta schiettezza

COS'È

Dire cattiverie, svalutazioni e giudizi non richiesti nascondendosi dietro la maschera della sincerità. Chi usa questa maschera trasforma la maleducazione in una virtù morale: l'attacco gratuito viene presentato come coraggio della verità, e chi si offende passa per una persona fragile o ipocrita che vuole sentirsi dire solo bugie. Nella psicologia della comunicazione aggressiva, studiata da autori come George Simon, è un modo per colpire conservando un'immagine superiore.

COME SI PRESENTA

Il colpo è quasi sempre preceduto o chiuso da un'autodichiarazione di onestà: «Io sono una persona diretta, dico sempre quello che penso», «Te lo dico senza filtri perché non so fingere». Curiosamente, questa sincerità irrefrenabile non produce mai un complimento o un'ammissione dei propri torti: trasporta solo frecciate sull'aspetto, sulle scelte o sul lavoro altrui, quasi sempre davanti a testimoni.

ESEMPIO

Durante una prova in una sartoria di Prato, la collega Rachele guarda il cappotto cucito da Bianca e dice ad alta voce: «Io non ho peli sulla lingua: quel collo ti è venuto storto e invecchia chiunque». Quando Bianca si rabbuia, Rachele alza le mani: «Preferivi una bugia?».

COME DIFENDERSI

Non discutere il giudizio e non difendere la tua sensibilità: smonta la confusione tra sincerità e attacco non richiesto. Rispondi con calma guardando l'altra persona negli occhi: «Essere schietti non obbliga a essere sgarbati: se mi serve un parere sul mio lavoro, te lo chiedo io».

TECNICA 468 DA RICONOSCERE

Il vittimismo

COS'È

Presentarsi sempre come vittima della sfortuna, degli altri, del sistema, per ottenere attenzioni, favori, soldi, e per non rispondere mai delle proprie azioni. È un controllo passivo: non si impone con la forza, ma con la pietà. Criticare chi sembra soffrire ci fa sentire crudeli, e chi usa questa maschera lo sa benissimo.

COME SI PRESENTA

La causa dei problemi è sempre fuori: il capo ostile, i colleghi invidiosi, la sfortuna. Ogni critica viene accolta con una storia triste che sposta il discorso: «Non capisci quanto sto soffrendo?». Le richieste di aiuto non finiscono mai, e nessun aiuto cambia davvero la situazione. Il dolore, vero o esagerato, diventa uno scudo contro qualunque discussione sul presente.

ESEMPIO

Ogni volta che ricordi a tuo fratello il prestito di due anni fa, la risposta è un elenco di disgrazie: il lavoro precario, la schiena, l'affitto. Ti senti in colpa per aver chiesto. Intanto, sui social, compaiono le foto del fine settimana alle terme.

COME DIFENDERSI

Tieni insieme empatia e responsabilità: «Mi dispiace davvero per il momento che stai passando, però il prestito resta da restituire». Separa il passato dal presente: una vita difficile non giustifica il modo in cui ti tratta oggi. Sposta la conversazione sulle soluzioni: «Cosa pensi di fare, concretamente, per cambiare le cose?». Chi cerca solo attenzione di solito non ama questa domanda. E impara a dire di no senza sentirti una cattiva persona.

TECNICA 469 DA RICONOSCERE

Il dolore come scudo

COS'È

Rispondere a una critica legittima non nel merito, ma lamentandosi ad alta voce di essere stati offesi, attaccati, perseguitati. In inglese a volte si chiama *crybullying*, il bullismo di chi piange. Il presunto danno emotivo diventa il nuovo argomento, e chi aveva fatto la critica si ritrova nel ruolo del prepotente. Della questione iniziale non parla più nessuno.

COME SI PRESENTA

Davanti a un fatto o a una correzione, la reazione è sproporzionata: «Questo è un attacco», «Mi state linciando», «Qui c'è un clima tossico». Nessuna risposta sul contenuto, molte parole sul proprio stato d'animo. Spesso accade in pubblico, o con un pubblico chiamato apposta, perché serve qualcuno che veda la «vittima».

ESEMPIO

Nella riunione dei volontari della sagra fai notare, con i preventivi allegati, che il noleggio dei gazebo scelto dal coordinatore costa il doppio degli altri. La risposta arriva in un minuto: «Sono sconvolto da questo tono. Faccio tutto gratis e vengo trattato come un ladro». Arrivano i messaggi di solidarietà. I preventivi restano lì, senza risposta.

COME DIFENDERSI

Non scusarti per il contenuto, se l'hai espresso in modo civile. Separa l'idea dalla persona: «Mi dispiace se l'hai vissuta come un attacco, non lo era. La domanda resta: perché questo preventivo costa così tanto di più?». Riporta sempre la discussione sui fatti, con calma e per iscritto. Una critica onesta non è violenza, e non hai bisogno del permesso di nessuno per farla.

TECNICA 470 DA RICONOSCERE

La cattiveria travestita da battuta

COS'È

Dire una cosa offensiva con il tono di uno scherzo, per poterla ritirare appena l'altro reagisce. «Che coraggio, quel colore!», con un sorrisetto. Se ti offendi, la colpa diventa tua: «Ma dai, scherzavo. Non hai senso dell'umorismo?». La battuta fa da maschera: il colpo arriva, ma chi lo dà resta pulito. Gli psicologi la chiamano aggressività passiva: l'ostilità c'è, ma si nasconde dietro una forma che non si può contestare senza passare per chi se la prende per niente.

COME SI PRESENTA

Battute sempre sugli stessi punti: il peso, il lavoro, la famiglia, l'intelligenza. Imitazioni, soprannomi, prese in giro «affettuose». Spesso davanti ad altri che ridono, così protestare sembra esagerato. E sempre la stessa uscita: «Era una battuta», «Sei troppo sensibile».

ESEMPIO

A cena con i colleghi, Roberta racconta il suo nuovo progetto. Fabio, il suo responsabile, sorride: «Bello! Almeno questa volta l'idea è tua?». Ridono tutti. Il giorno dopo Roberta gli dice che quella frase l'ha ferita, e lui allarga le braccia: «Ma era uno scherzo, che pesantezza».

COME DIFENDERSI

Non ridere per educazione: la risata conferma che il colpo è passato. Rispondi al contenuto, non al tono, con calma: «Non mi sembra una battuta. Cosa volevi dire, esattamente?». Davanti a «Era uno scherzo», non discutere sull'umorismo: «Gli scherzi fanno ridere tutti e due. Questo no». Se succede sempre, tienine il conto: una battuta è un caso, dieci sono un metodo.

TECNICA 471 DA RICONOSCERE

Nego, attacco, faccio la vittima

COS'È

È la forma più completa del ribaltamento: chi ha commesso un torto non si limita a scaricare la colpa, ma si presenta come la vera vittima. Nel 1997 la psicologa Jennifer Freyd, dell'Università dell'Oregon, ha chiamato questa sequenza DARVO, dalle iniziali inglesi di negare, attaccare, invertire vittima e colpevole. È tipica di chi deve rispondere di comportamenti abusivi.

COME SI PRESENTA

Tre passi, spesso nella stessa conversazione. Prima la negazione: «Non è successo niente». Poi l'attacco: «Sei tu che esageri sempre, sei tu che provochi». Infine il ribaltamento: «Guarda come mi fai sentire, mi tratti come un mostro». Alla fine chi ha subito il torto si ritrova a consolare, e a volte a chiedere scusa.

ESEMPIO

Dopo una sera di insulti pesanti, Dario dice a Giada che così non si può andare avanti. La risposta: «Insulti? Ti ho solo detto la verità. Sei tu che mi esasperi. Adesso piangi pure, così passo per quella cattiva». Mezz'ora dopo è Dario a chiedere scusa, e non sa più bene per cosa.

COME DIFENDERSI

Riconosci la sequenza: già darle un nome aiuta a non perdersi. Tieni il fatto al centro: «Il punto non è chi ha provocato. Il punto è come mi hai parlato». Non accettare colpe che non sono tue. Scrivi quello che succede e raccontalo a una persona fuori dalla coppia o a un professionista: questo schema è un campanello d'allarme di abuso psicologico, e lo sguardo esterno serve a non farsi risucchiare.

TECNICA 472 DA RICONOSCERE

Il rimorso teatrale

COS'È

Dopo aver ferito qualcuno, mettere in scena un pentimento esagerato: pianti disperati, «Sono un mostro», «Non ti merito», promesse grandiose. Lo scopo non è riparare, è disarmare la rabbia dell'altro e trasformarla in compassione. Il pentimento vero è silenzioso e guarda al danno fatto. Quello teatrale è rumoroso e guarda alla propria sofferenza.

COME SI PRESENTA

La scena è sempre più grande del torto. L'attenzione si sposta da chi è stato ferito a chi ha ferito, che «sta malissimo». A volte compaiono minacce velate di farsi del male, che spaventano e bloccano. E dopo qualche giorno, o qualche settimana, tutto torna come prima, fino alla scena successiva.

ESEMPIO

Luciana scopre che Massimo ha di nuovo perso soldi con le scommesse online. Prima che lei possa parlare, lui scoppia a piangere, si inginocchia, dice che senza di lei la sua vita non ha senso. Luciana passa la serata a consolarlo. Del conto svuotato non parlano.

COME DIFENDERSI

Misura il pentimento da cosa cambia nelle settimane successive, non dal volume dei pianti. Non metterti a consolare: «Vedo che stai male, ma questo non cambia quello che è successo. Parliamo di quello». Chiedi un piano concreto: «Cosa farai, esattamente, perché non ricapiti?». Ricorda le scene precedenti: se il copione si ripete, il passato è la previsione migliore. E se compaiono minacce di farsi del male, non restare senza aiuto: chiama il 112.

TECNICA 473 DA RICONOSCERE

Il falso eroe

COS'È

Creare di nascosto un problema per poi risolverlo davanti a tutti, e passare per chi salva la situazione. Chi usa questa maschera è insieme piromane e pompiere: raccoglie gratitudine e ammirazione per un incendio che ha appiccato in prima persona. Funziona perché, nel sollievo della crisi risolta, nessuno pensa a chiedersi da dove fosse partita.

COME SI PRESENTA

Crisi che si ripetono, con la stessa persona sempre pronta al momento giusto. Il salvataggio è vistoso: notti in bianco annunciate, telefonate concitate, «per fortuna c'ero io». Dopo, un bisogno insistito di riconoscimento. In coppia diventa un ciclo: prima la tempesta emotiva provocata, poi l'abbraccio consolatorio della stessa persona che l'ha provocata.

ESEMPIO

In un piccolo studio professionale il server si blocca per la terza volta in due mesi, sempre alla vigilia di una scadenza. Ogni volta il tecnico interno resta fino a mezzanotte e salva tutto, tra i ringraziamenti di tutti. Al quarto guasto la titolare chiama un consulente esterno: i blocchi partivano tutti da un accesso con le credenziali del tecnico.

COME DIFENDERSI

Diffida degli eroi sempre presenti al posto giusto. Guarda gli schemi: le crisi si ripetono? Chi salva è sempre la stessa persona? Indaga l'origine del problema, non solo la soluzione: chi aveva accesso, chi ci guadagnava? Chiedilo apertamente: «Grazie per aver risolto. Ora capiamo insieme perché succede ogni mese». E fai attenzione alla fame di applausi dopo il salvataggio: chi ripara davvero, di solito, vuole soprattutto che non ricapiti.

TECNICA 474 DA RICONOSCERE

La finta ingenuità

COS'È

Fare un torto e poi presentarsi come chi non sapeva, non aveva capito, non immaginava. Lo psicologo americano George Simon, nel libro *In Sheep's Clothing* («Vestiti da agnelli») del 1996, la mette tra le tattiche di chi aggredisce in modo nascosto: fingere innocenza o confusione per non rispondere di quello che si è fatto. È una maschera comoda, perché arrabbiarsi con chi «non sapeva» sembra esagerato.

COME SI PRESENTA

Frasi come «Ah, non pensavo ti desse fastidio», «Davvero era così importante?», «Non avevo capito che fosse proprio quel giorno». Il segnale è la ripetizione: la stessa svista torna anche dopo che è stata spiegata con chiarezza, e va sempre nella direzione che fa comodo a chi la commette. Sulle cose che le stanno a cuore, la stessa persona ricorda ogni dettaglio.

ESEMPIO

Hai chiesto più volte al socio dello studio di non fissare appuntamenti il venerdì pomeriggio, quando accompagni tua madre alla dialisi. Per la terza volta trovi in agenda un cliente alle quindici. «Scusa, mi era proprio passato di mente». La partita di calcetto del giovedì, invece, non è mai passata di mente a nessuno.

COME DIFENDERSI

Non discutere su quello che l'altra persona sapeva: discuti su quello che succede. «Può darsi che ti sia sfuggito, ma è la terza volta, e il venerdì pomeriggio resta libero». Segna il blocco direttamente sul calendario condiviso, così l'ingenuità non ha più spazio. E quando una coincidenza va sempre a vantaggio della stessa parte, smetti di chiamarla svista.

TECNICA 475 DA RICONOSCERE

La triangolazione

COS'È

Invece di parlare direttamente con te, chi manipola mette in mezzo una terza persona: come messaggero, come termine di paragone, come presunto alleato. Così crea gelosia, rivalità e confusione, e resta al vertice del triangolo mentre gli altri due si guardano in cagnesco. L'attenzione si sposta dal comportamento di chi manipola alla terza persona, che diventa il «problema».

COME SI PRESENTA

In coppia e in famiglia, con frasi come «Anche Agnese pensa che tu esageri», «Con la persona di prima non succedeva mai», «Ne ho parlato con tua sorella, è d'accordo con me». Le critiche non arrivano mai in faccia, ma sempre attraverso qualcun altro. Il risultato è lo stesso: due persone in competizione per l'approvazione di una terza.

ESEMPIO

In ufficio la capo reparto dice a Nino: «Sono preoccupata per Tiziana, potresti parlarle tu?». Poi racconta a Tiziana che Nino «ha qualche dubbio sul suo lavoro». In un mese i due colleghi non si salutano più, e la capo reparto non ha mai dovuto affrontare nessuno.

COME DIFENDERSI

Chiedi la comunicazione diretta: «Se hai un problema con me, parlane con me. Quello che pensa Agnese non c'entra». Ricorda che la terza persona di solito è una pedina, non un nemico: se puoi, chiarisci direttamente con lei: «Mi hanno detto che hai dei dubbi sul mio lavoro: preferisco parlarne tra noi». Quando serve, proponi di parlarne tutti e tre insieme: chi triangola teme il confronto aperto. E se il triangolo è il modo abituale di stare insieme, l'unica mossa vincente è uscirne.

CAPITOLO 20

Trappole del dibattito e della retorica

Un dibattito non si vince sempre con la ragione: spesso si vince con le mosse. Qui trovi le trappole della retorica che si incontrano nelle riunioni, nelle chat, nelle discussioni di famiglia e in televisione. Le ultime schede sono le mosse più avanzate, e l'ultima è la contromossa per discutere bene anche quando l'altro gioca sporco.

IN QUESTO CAPITOLO · TECNICHE 476-500

476 Il «senti chi parla»
477 Il falso dilemma
478 L'appello all'emozione
479 L'appello alla popolarità
480 L'autorità sbagliata
481 L'aneddoto contro i dati
482 Il benaltrismo
483 Il «sempre» e il «mai»
484 L'eccezione che conferma la regola
485 Nessun vero scozzese
486 La causa unica
487 Il tutto e le parti
488 L'appello alla novità
489 L'equivoco
490 Il concetto cestino
491 Conta solo quello che si misura
492 La domanda insinuante
493 La domanda che chiede un sì
494 La preterizione
495 L'onere della prova rovesciato
496 La soluzione perfetta
497 Il falso dilemma morale
498 La valanga di argomenti
499 Il castello e il cortile
500 Rafforza l'argomento dell'altro

TECNICA 476 DA RICONOSCERE

Il «senti chi parla»

COS'È

Respingere una critica rinfacciando a chi la fa la stessa colpa. In latino si chiama tu quoque, «anche tu». La critica non viene smentita: viene spostata sull'incoerenza di chi parla. Funziona perché l'ipocrisia ci irrita più di quasi ogni altra cosa, e quando la vediamo smettiamo di ascoltare l'argomento.

COME SI PRESENTA

Si riconosce dalle frasi che girano il dito: «Proprio tu me lo dici?», «Senti chi parla», «E allora tu, l'anno scorso?». Basta trovare una macchia nel passato dell'altro, anche piccola, perché la discussione cambi bersaglio. Spesso finisce in una catena di rinfacci, sempre più lontana dal punto di partenza.

ESEMPIO

La vicina del secondo piano fa notare a Massimo che il suo cane abbaia ogni notte. Massimo risponde: «Lei parla di rumore? Con la lavatrice che fa partire alle undici di sera?». La vicina si scusa per la lavatrice e se ne torna a casa. Il cane continua ad abbaiare.

COME DIFENDERSI

Se la critica che ricevi è vera, accettala e tienila separata: «Sulla lavatrice ha ragione, la sposto al mattino. Il cane però resta un problema: come lo risolviamo?». E se sei tu a criticare, ricorda che non serve essere perfetti per avere ragione. Un medico che fuma sbaglia a fumare, ma ha ragione quando dice che il fumo fa male.

TECNICA 477 DA RICONOSCERE

Il falso dilemma

COS'È

Presentare una situazione complicata come se avesse solo due uscite, di solito una buona e una pessima. Chi ascolta sceglie quella buona senza accorgersi che le alternative erano molte di più. È il classico «o con noi o contro di noi». Funziona perché due opzioni sono più facili da pensare di dieci.

COME SI PRESENTA

Accanto alla proposta che si vuole far passare compare un'alternativa disastrosa: «O tagliamo le spese del personale, o a fine anno chiudiamo». Tutto quello che sta in mezzo sparisce. Nella vendita si usa in versione morbida: «Lo preferisce bianco o grigio?», una domanda che dà per scontato l'acquisto.

ESEMPIO

All'assemblea condominiale l'amministratore dice: «O approviamo oggi il rifacimento completo della facciata, o tra un anno i calcinacci cadono in testa a qualcuno». La facciata passa. Nessuno chiede se bastava sistemare il cornicione, che era l'unico pezzo davvero rovinato.

COME DIFENDERSI

Davanti a un «o... o...», fermati e chiedi: «Sono davvero solo queste due?». Poi aggiungi tu almeno una terza strada; ne basta una per rompere lo schema: «Potremmo far mettere in sicurezza il cornicione e decidere sulla facciata con un secondo preventivo». Quando le opzioni diventano tre, la scelta torna nelle tue mani.

TECNICA 478 DA RICONOSCERE

L'appello all'emozione

COS'È

Far accettare una tesi accendendo un'emozione forte al posto delle prove: paura, pietà, orgoglio, rabbia. Quando un'emozione sale, il pensiero veloce e istintivo prende il comando, e quello lento e critico si fa da parte. Più forte è il sentimento, più la conclusione ci sembra vera.

COME SI PRESENTA

Si riconosce perché il discorso parla alla pancia e non alla domanda. Invece di spiegare perché una cosa è giusta, si mostra qualcosa che fa spaventare, commuovere o indignare: la casa svaligiata di notte, il bambino in lacrime, «un vero italiano non lo farebbe mai». L'emozione fa il lavoro, e il ragionamento non arriva mai.

ESEMPIO

Un promotore di corsi di recupero scolastico riceve i signori Conti dopo una pagella negativa del figlio. Prima di parlare di prezzi, insiste per dieci minuti sul rischio di una bocciatura: «Vogliono davvero che perda l'anno e resti indietro rispetto ai compagni?». Poi tira fuori il contratto annuale a rate. I Conti firmano senza chiedere quante ore di lezione siano incluse, né quanto costi un insegnante privato.

COME DIFENDERSI

Nomina l'emozione che senti: «Questo è senso di colpa». Poi chiediti se la proposta reggerebbe senza quella pressione emotiva. Prima di dare una risposta confronta altre opzioni e verifica i numeri concreti: programma, ore effettive, costi di tre alternative diverse. «Non decido mai al primo incontro: mi lasci il prospetto e ne parliamo a casa». Le decisioni importanti si prendono a temperatura ambiente.

TECNICA 479 DA RICONOSCERE

L'appello alla popolarità

COS'È

Sostenere che un'idea è vera, o giusta, perché ci crede tanta gente. In latino si chiama argumentum ad populum. La popolarità diventa la prova. Fa leva su due istinti forti: seguire gli altri quando non sappiamo cosa fare, e la paura di restare fuori dal gruppo. Nei gruppi chiusi diventa anche un modo per zittire chi dissente: «Pensi di saperne più di tutti noi?».

COME SI PRESENTA

Nella versione commerciale è un numero: «Il più venduto d'Italia», «L'hanno già scelto migliaia di clienti». Nella versione di gruppo è una domanda che isola: «Siamo tutti d'accordo tranne te: non ti viene un dubbio?». In entrambi i casi nessuno spiega perché l'idea è buona: basta contare chi la sostiene.

ESEMPIO

Al corso di formazione per agenti immobiliari, Elisa chiede se il metodo funziona davvero o se ci sono dei dati. Il formatore sorride: «Lo usano centinaia di agenzie in tutta Italia. Credi che si sbaglino tutte?». La sala ride, ed Elisa non fa più domande per tutto il pomeriggio.

COME DIFENDERSI

Separa il numero dalla prova: «Che sia diffuso lo so. Ma come sappiamo che funziona?». Ricorda che la maggioranza si è sbagliata tante volte: per secoli i medici hanno curato con i salassi. E se ti trovi in minoranza in un gruppo, non devi dimostrare di essere più intelligente di tutti: ti basta chiedere le prove.

TECNICA 480 DA RICONOSCERE

L'autorità sbagliata

COS'È

Sostenere una tesi con il parere di qualcuno che è famoso, o esperto, ma non in quella materia. Ci fidiamo degli esperti per risparmiare fatica, e di solito è una buona scorciatoia. Il trucco sta nel confondere la fama con la competenza, o nel credere che chi è bravo in un campo lo sia in tutti.

COME SI PRESENTA

Si riconosce dal nome importante messo al posto delle prove: «Lo dice anche un premio Nobel», «L'ha consigliato quel calciatore», «C'è un medico su internet che lo spiega». Nessuno controlla se quella persona si occupa davvero di quell'argomento, né se gli altri esperti del settore sono d'accordo.

ESEMPIO

Nel gruppo del calcetto Fabio gira il video di un ingegnere famoso che spiega come la dieta senza carboidrati allunghi la vita. «È uno dei cervelli più brillanti d'Italia», scrive. Tre amici cominciano la dieta il lunedì dopo. Nessuno nota che quell'ingegnere di alimentazione non si è mai occupato.

COME DIFENDERSI

Fai tre domande. Questa persona è esperta proprio di questa materia? Quello che dice è il parere della maggior parte degli esperti, o di uno solo controcorrente? E, al di là del nome, quali prove porta? «Sarà bravissimo nel suo campo, ma su questo che prove ci sono?». Su salute, soldi e leggi, il parere che conta è quello di chi se ne occupa per mestiere.

TECNICA 481 DA RICONOSCERE

L'aneddoto contro i dati

COS'È

Usare una sola storia personale, carica di emozione, per smentire dati raccolti su migliaia di casi. Il cervello ricorda le storie molto meglio dei numeri: una storia ha un volto, un nome, una scena; una statistica è astratta. Per questo un caso isolato, raccontato bene, pesa più di qualsiasi ricerca.

COME SI PRESENTA

Si riconosce dalla formula «Io conosco uno che...». Davanti a un dato generale si tira fuori l'eccezione vissuta da vicino: il nonno che ha fumato fino a novant'anni, il cugino dell'amico morto in un incidente aereo, il vicino che ha fatto i soldi con le criptovalute. La storia è vera, ma viene usata come se fosse la regola.

ESEMPIO

Annalisa spiega al fratello che andare in motorino senza casco è molto più rischioso. Il fratello risponde: «Il mio amico Ciro è caduto senza casco e non si è fatto niente. Gianni invece col casco si è rotto la clavicola». Discussione chiusa, e il casco resta in garage.

COME DIFENDERSI

Riconosci la storia senza farla diventare la regola: «Per fortuna a Ciro è andata bene. Ma un caso non dice che cosa succede alla maggior parte di chi cade». Ricorda che con una storia si può dimostrare quasi tutto: per ogni nonno che fumava e stava benissimo c'è qualcuno che col fumo si è ammalato a cinquant'anni. Chiedi qual è la regola, non qual è l'eccezione.

TECNICA 482 DA RICONOSCERE

Il benaltrismo

COS'È

Rispondere a un problema dicendo che ce ne sono di più gravi: «Con tutti i guai che ha questo Paese, ti preoccupi delle buche?». La questione non viene smentita, viene declassata. In italiano ha un nome tutto suo, benaltrismo, da «ben altri sono i problemi», ed è entrato nei dizionari. Funziona perché sembra un richiamo al senso delle proporzioni, e chi insiste passa per una persona che si perde nelle piccolezze. Ma se valesse sempre, nessun problema si potrebbe mai affrontare: ce n'è sempre uno più grande.

COME SI PRESENTA

«Il problema è ben altro», «Ci sono cose più importanti», «Pensa piuttosto a...». Arriva quando una richiesta concreta è scomoda: il guasto da riparare, la riunione che sfora, il conto da saldare. E spesso nemmeno il problema più grande, quello citato per chiudere il discorso, verrà mai affrontato.

ESEMPIO

Alla riunione del lunedì Sandro chiede di sostituire la stampante dell'ufficio, che si inceppa ogni giorno. Il direttore sospira: «Con il cambio del gestionale e le scadenze di fine anno, parliamo della stampante?». Si passa al punto successivo. Un anno dopo il gestionale è ancora lo stesso, e la stampante si inceppa ancora.

COME DIFENDERSI

Riconosci il problema grande senza lasciarti spostare: «D'accordo, anche il gestionale è importante. Ma la stampante costa poco e si cambia in due giorni: decidiamolo oggi». Una cosa più grave non rende meno vera quella più piccola. E chiedi chi si occuperà del problema «ben più importante», e per quando.

TECNICA 483 DA RICONOSCERE

Il «sempre» e il «mai»

COS'È

Trasformare un singolo errore in un difetto di carattere, con le parole assolute: «sempre», «mai», «tutto», «niente». Un fatto preciso diventa un'etichetta sulla persona. È una distorsione che si sente spesso nei litigi, e logora chi la riceve: piano piano smette di vedere un errore preciso e comincia a crederlo un pezzo di sé.

COME SI PRESENTA

Si presenta come un'esplosione dopo un fatto piccolo: una bolletta dimenticata diventa «Non ci si può mai fidare di te», un ritardo diventa «Pensi sempre e solo a te». Più viene ripetuta, più l'etichetta si attacca. Chi la usa non vuole rimediare all'errore: vuole definire la persona.

ESEMPIO

Tommaso dimentica di passare in farmacia a prendere le gocce per la figlia. La moglie, davanti ai suoceri: «Tipico. Tu non ti ricordi mai niente di quello che riguarda questa famiglia». Tommaso, che in settimana ha accompagnato la bambina due volte dal pediatra, abbassa la testa e si scusa per tutto.

COME DIFENDERSI

Riporta l'etichetta al fatto: «Ho dimenticato le gocce, ed è un errore. Non è vero che non mi ricordo mai niente: martedì e giovedì dal pediatra c'ero io». Chiedi esempi precisi al posto di «sempre». E dentro di te tieni ferma la distinzione tra uno sbaglio singolo di oggi e il tuo valore come persona.

TECNICA 484 DA RICONOSCERE

L'eccezione che conferma la regola

COS'È

Usare un caso che smentisce una regola come se la confermasse. Il detto nasce da un principio del diritto romano che diceva un'altra cosa: se un cartello vieta il parcheggio la domenica, vuol dire che negli altri giorni si può parcheggiare. Nell'uso di tutti i giorni è diventato un modo per salvare una regola già smentita dai fatti.

COME SI PRESENTA

Si tira fuori appena qualcuno porta un controesempio. Invece di dire «allora mi sbagliavo», si dice «appunto, è l'eccezione». La frase suona come saggezza popolare, chiude la discussione con un sorriso e trasforma una prova contraria in una prova a favore. Più eccezioni arrivano, più la regola sembra «confermata».

ESEMPIO

Al bar il signor Gino sostiene che i giovani di oggi non hanno voglia di lavorare. Il barista gli indica il ragazzo che fa i turni con lui, studia di sera e non ha mai saltato un giorno. Gino alza le spalle: «L'eccezione che conferma la regola». E il giro di caffè prosegue con la regola intatta.

COME DIFENDERSI

Ricorda come funziona la logica: un'eccezione non conferma una regola, la mette in crisi. Una frase come «tutti i giovani sono pigri» cade al primo controesempio. Rispondi con calma: «Se ci sono eccezioni, allora non sono tutti. Quanti sono, quindi?». Far passare l'altro da «tutti» ad «alcuni» è già una vittoria.

TECNICA 485 DA RICONOSCERE

Nessun vero scozzese

COS'È

Salvare una generalizzazione cambiando la definizione appena arriva un controesempio. Il nome viene da un esempio del filosofo inglese Antony Flew: «Nessuno scozzese mette lo zucchero nel porridge». «Mio zio è scozzese e ce lo mette». «Allora non è un vero scozzese». La regola diventa impossibile da smentire, perché chi non la rispetta viene escluso dalla categoria.

COME SI PRESENTA

Si riconosce dall'aggettivo che spunta all'ultimo momento: «vero», «autentico», «serio». «Nessun professionista vero lavora con quel programma», «Chi ti vuole bene davvero non ti direbbe mai di no». Ogni prova contraria viene buttata fuori dal gruppo, e la tesi resta in piedi.

ESEMPIO

Il tecnico del negozio di computer dice a Serena che nessun grafico serio lavora con un portatile economico. Serena gli fa notare che il suo studio lavora per due marchi famosi con portatili normalissimi. «Allora non sono grafici seri», risponde il tecnico, e le propone il modello da duemila euro.

COME DIFENDERSI

Chiedi la definizione prima, non dopo: «Che cosa vuol dire esattamente "serio"? Come lo misuriamo?». Se la definizione cambia ogni volta che porti un esempio, fallo notare: «Prima era "nessun grafico", ora è "nessun grafico serio". La regola si sta restringendo per non perdere». Una tesi che nessun fatto può smentire non dice niente.

TECNICA 486 DA RICONOSCERE

La causa unica

COS'È

Dare a un fatto complicato una sola causa, ignorando tutte le altre. La realtà è una rete di cause, ma una spiegazione semplice rassicura: dà l'impressione di aver capito e spesso offre un colpevole su cui sfogarsi. Per questo chi propone una causa sola trova quasi sempre un pubblico che applaude.

COME SI PRESENTA

Si riconosce dalle frasi con «solo», «tutta colpa di», «il problema è uno». Si sceglie la causa che fa comodo, un collega, il governo, una categoria, e la si presenta come l'unica. A volte serve a trovare un capro espiatorio, altre a vendere una soluzione miracolosa: se la causa è una, basta un rimedio.

ESEMPIO

In un anno il negozio di abbigliamento di Patrizia ha perso clienti. Il consulente che le ha venduto un corso dice che è tutta colpa dei social: «Se non sei su TikTok, non esisti». Patrizia investe tutto lì. Nessuno guarda gli altri fattori: il centro commerciale aperto a due chilometri, i parcheggi diventati a pagamento, gli orari del negozio.

COME DIFENDERSI

Davanti a una spiegazione con una causa sola, chiedi: «E che cos'altro?». Prova a elencare almeno tre fattori possibili prima di accettarne uno. E diffida di chi ha una causa sola e insieme un rimedio da venderti: di solito la spiegazione è stata scelta per far quadrare il rimedio.

TECNICA 487 DA RICONOSCERE

Il tutto e le parti

COS'È

Due errori a specchio. Il primo, la fallacia della composizione: credere che ciò che vale per le parti valga anche per il tutto. Il secondo, la fallacia della divisione: credere che ciò che vale per il tutto valga per ogni singola parte. Trasferire una qualità dall'insieme al singolo, o al contrario, ci evita la fatica di esaminarli uno per uno.

COME SI PRESENTA

In versione composizione: «Ogni ingrediente è di prima scelta, quindi il piatto è eccellente», «Ogni giocatore è un campione, quindi la squadra vince». In versione divisione: «L'azienda è leader del settore, quindi anche questa filiale è un'eccellenza», «Il quartiere è ricco, quindi qui nessuno ha bisogno di aiuto».

ESEMPIO

Il negoziante elenca a Valeria i pezzi della bicicletta da corsa: telaio in carbonio, cambio giapponese di fascia alta, ruote leggerissime. «Con questi componenti, è la bici migliore su strada». Valeria compra. Ma le misure del telaio sono sbagliate per la sua statura, l'assetto è montato male e i pezzi ottimi, messi insieme, danno una bicicletta scomoda e inguidabile.

COME DIFENDERSI

Chiediti se la qualità passa davvero dalle parti al tutto: «Ottimi pezzi, d'accordo. E chi li monta? Chi garantisce l'insieme?». Al contrario, davanti a un nome importante, chiedi del singolo: «L'azienda è grande, ma questa filiale, questo prodotto, questa persona come lavorano?». Un insieme ha qualità sue, che non sono la somma dei pezzi.

TECNICA 488 DA RICONOSCERE

L'appello alla novità

COS'È

Sostenere che una cosa è migliore solo perché è nuova. È lo specchio dell'appello alla tradizione, che giudica migliore tutto quello che si è sempre fatto. Il nuovo è associato a progresso e miglioramento, e la paura di restare indietro fa il resto. È una delle leve più usate dalla pubblicità.

COME SI PRESENTA

Si riconosce da parole come «rivoluzionario», «di ultima generazione», «il futuro è adesso». La novità viene presentata come un vantaggio in sé, e il vecchio come qualcosa di cui vergognarsi. Nessuno spiega in che cosa, concretamente, il nuovo funzioni meglio.

ESEMPIO

Il nuovo direttore commerciale arriva e, la prima settimana, annuncia che il gestionale usato da dieci anni va sostituito con «una piattaforma di nuova generazione». Sei mesi dopo l'ufficio fa le stesse cose di prima, con più passaggi e due abbonamenti in più. Del vecchio gestionale nessuno si era mai lamentato.

COME DIFENDERSI

Fai le domande del confronto: «In che cosa è migliore, esattamente? Che cosa possiamo fare che prima non potevamo?». Calcola anche il costo del cambiamento: soldi, tempo per imparare, errori dei primi mesi. Se il vantaggio non supera il costo, il nuovo è soltanto nuovo.

TECNICA 489 DA RICONOSCERE

L'equivoco

COS'È

Usare una parola che ha due significati e passare dall'uno all'altro a metà del discorso, senza dirlo. Il ragionamento sembra filare, ma regge solo perché la stessa parola ha cambiato senso per strada. È difficile da vedere, perché il cervello non si accorge dello scambio quando la parola resta identica.

COME SI PRESENTA

Prima si fa accettare una frase con il significato più innocuo della parola, poi si usa la stessa parola nel significato che serve. «Anche tu hai fede che la medicina farà progressi, quindi non puoi criticare la mia fede»: la prima «fede» è fiducia, la seconda è una credenza senza prove.

ESEMPIO

In agenzia di viaggi Sonia chiede se il pacchetto per Sharm è tutto compreso. «Certo, tutto compreso». In hotel scopre che le bevande ai pasti si pagano a parte. Al ritorno protesta. «Tutto compreso, signora: volo, hotel e trasferimenti. Le bevande sono un extra». La parola era la stessa, i significati due.

COME DIFENDERSI

Quando una parola chiave torna più volte in un ragionamento, fermati e chiedi di definirla: «Che cosa intende esattamente con "tutto compreso"?». Prova a sostituire la parola con il suo significato in tutte e due le frasi: se il ragionamento non sta più in piedi, hai trovato l'equivoco. Per contratti e preventivi, fatti scrivere l'elenco, non l'etichetta.

TECNICA 490 DA RICONOSCERE

Il concetto cestino

COS'È

Usare un'etichetta vaga e onnicomprensiva per liquidare un argomento intero senza discuterlo. Dentro l'etichetta finisce di tutto, cose sensate e cose assurde, e così si può buttare via tutto in un colpo solo. È una scorciatoia comoda, e serve anche a segnalare da che parte si sta: chi usa la stessa etichetta si sente nella stessa squadra.

COME SI PRESENTA

Si riconosce da parole che fanno da insulto senza definire niente: «buonismo», «politicamente corretto», «fuffa», «roba da santoni». Basta incollarne una sulla proposta dell'altro per non doverla più valutare. Più l'etichetta è vaga, più è potente, perché non si può smentire.

ESEMPIO

In riunione Matteo propone un giorno al mese di lavoro da casa per chi ha figli piccoli. Un dirigente chiude subito: «Il solito buonismo aziendale». Nessuno discute i costi, i vantaggi, chi ne avrebbe diritto. L'etichetta ha fatto il lavoro di una discussione intera.

COME DIFENDERSI

Chiedi una definizione: «Che cosa intendi esattamente con buonismo?». Quasi sempre la risposta è vaga. Poi riporta il discorso alla proposta concreta: «Togliamo le etichette. Un giorno al mese, per queste persone: costa o conviene?». E se nel cestino ci sono cose diverse, separale: ognuna va giudicata per conto suo.

TECNICA 491 DA RICONOSCERE

Conta solo quello che si misura

COS'È

Nel dibattito, considerare reale solo ciò che si può trasformare in un numero facile da contare, e liquidare tutto il resto come inesistente. Nel 1971 e nel 1972 il sociologo Daniel Yankelovich, nello studio *Corporate Priorities*, la chiamò «fallacia di McNamara», dal segretario alla Difesa americano Robert McNamara, che in Vietnam misurava l'andamento della guerra dal conteggio dei nemici uccisi, ignorando il consenso della popolazione e il morale delle truppe. Yankelovich la riassunse in quattro passi: misurare ciò che è facile, trascurare ciò che non lo è, dichiararlo irrilevante, infine dire che non esiste.

COME SI PRESENTA

Si riconosce quando chi parla rifiuta ogni argomento che non stia in un foglio di calcolo: «Portami l'indicatore, altrimenti sono chiacchiere», «I numeri dicono che i tempi di risposta sono scesi, quindi il servizio va bene». La fiducia dei clienti, la stanchezza di un reparto o la qualità di un lavoro spariscono perché non hanno una colonna nella tabella.

ESEMPIO

In una clinica privata di Parma, il direttore sanitario mostra a Ottavia che le visite durano in media otto minuti: «Produttività ottima». Ottavia fa notare che i pazienti escono confusi e cambiano medico, ma il direttore taglia corto: «La confusione non è un dato».

COME DIFENDERSI

Non contestare il numero: mostra che misura un pezzo solo della realtà. Porta conseguenze concrete che la tabella lascia fuori: «Il numero dei minuti è vero, ma conta solo la velocità: se guardiamo quanti pazienti non tornano più, il quadro cambia».

TECNICA 492 DA RICONOSCERE

La domanda insinuante

COS'È

Lanciare un sospetto sotto forma di domanda, per non doversi prendere la responsabilità di un'accusa. Chi la fa può sempre dire «ho solo chiesto». Ma il dubbio, una volta entrato nella testa di chi ascolta, resta. E chi la subisce è in trappola: se tace sembra nascondere qualcosa, se nega con forza sembra sulla difensiva.

COME SI PRESENTA

Si riconosce dalle domande che portano dentro una voce o un sospetto: «Gira voce che... vuoi commentare?», «Va tutto bene? Ultimamente non sembri più la stessa persona». Il tono è spesso gentile, quasi premuroso, e questo rende ancora più difficile reagire.

ESEMPIO

All'assemblea della cooperativa, una consigliera chiede al tesoriere Alberto: «Ci sono stati movimenti strani sul conto quest'estate? Lo chiedo solo per trasparenza». Non c'è nessun movimento strano. Ma da quel giorno, quando Alberto presenta i conti, qualcuno li controlla due volte.

COME DIFENDERSI

Non rispondere alla voce: chiedi da dove viene. «Di quali movimenti parli, esattamente? Chi te ne ha parlato?». Poi rimanda l'onere a chi ha chiesto: «Se c'è un'accusa, facciamola per bene, con le carte in mano». Davanti a tutti, la richiesta di precisione sposta l'imbarazzo su chi ha insinuato.

TECNICA 493 DA RICONOSCERE

La domanda che chiede un sì

COS'È

Farsi un complimento sotto forma di domanda, così che l'altro debba dire di sì per non sembrare una persona ingrata o ostile: «Con te ho sempre avuto un comportamento corretto, no?». Quel sì sembra innocuo, ma crea un precedente: dopo averlo detto, diventa più difficile contraddirsi.

COME SI PRESENTA

La domanda mette insieme due cose: un fatto vero, o quasi vero, e una conclusione che fa comodo. «Con tutto il lavoro in più che ho fatto, non pensi che meriterei qualcosa?». Dire no vorrebbe dire aprire un conflitto, e la maggior parte delle persone sceglie la strada più tranquilla: annuisce. Da lì in poi, quel sì viene usato come un impegno.

ESEMPIO

Il cognato chiede a Daniela: «Quando ti è servito, io ci sono sempre stato, giusto?». Daniela dice di sì, perché è vero. Il cognato prosegue: «Allora non avrai problemi a farmi da garante per il mutuo». Il primo sì ha già preparato il secondo.

COME DIFENDERSI

Dividi la domanda in due e rispondi solo alla parte vera: «Sì, mi hai dato una mano e ti ringrazio. Ma la garanzia sul mutuo è un'altra cosa, e la valuto per conto suo». Riconosci il passato senza farlo diventare una cambiale da pagare. Gratitudine e obbligo non sono la stessa cosa.

TECNICA 494

La preterizione

COS'È

Dire una cosa fingendo di non volerla dire: «Non parlo del fatto che...», «Lasciamo stare che...», «Per carità, non voglio dire che...». La retorica classica la chiama preterizione, e Cicerone la usava già nelle sue orazioni. Funziona perché chi parla mette in campo l'argomento e, nello stesso momento, si presenta come una persona corretta che rinuncia a usarlo.

COME SI USA

È una figura retorica vera, con un uso lecito: ricordare un punto forte senza appesantire il discorso. «Non sto a ricordarvi i tre anni di garanzia, li conoscete già». Nella versione sleale serve a insinuare: si nomina un fatto scomodo dell'avversario, si dichiara di non volerlo usare e lo si lascia lavorare in testa al pubblico.

ESEMPIO

All'elezione del nuovo presidente del circolo sportivo, una candidata dice: «Non voglio parlare di come sono stati gestiti i soldi della festa d'estate, non è il momento. Parliamo del futuro». Nessuno aveva mai sollevato dubbi sulla festa. Da quella sera, se lo chiedono tutti.

COME DIFENDERSI

Quando senti «non voglio dire che...», chiediti: «Che cosa ha appena detto, in realtà?». Poi rimetti il tema sul tavolo in chiaro: «Hai nominato i soldi della festa. Se c'è un problema, diciamolo e guardiamo i conti; se non c'è, lasciamolo stare davvero». Una preterizione portata alla luce perde quasi tutto il suo effetto.

TECNICA 495 DA RICONOSCERE

L'onere della prova rovesciato

COS'È

Fare un'affermazione senza prove e poi sfidare l'altro a dimostrare che è falsa. Il filosofo Bertrand Russell lo spiegò nel 1952 con la sua teiera: se qualcuno sostenesse che tra la Terra e Marte gira intorno al Sole una teiera, troppo piccola per qualsiasi telescopio, nessuno potrebbe smentirlo. Ma questo non sarebbe un buon motivo per crederci.

COME SI PRESENTA

Si riconosce dalla sfida «Dimostrami che non è vero». Chi afferma non porta niente; chi ascolta si ritrova a cercare prove contrarie, che spesso non esistono, perché dimostrare che una cosa non c'è è quasi impossibile. Se la ricerca fallisce, chi ha affermato canta vittoria.

ESEMPIO

In ufficio un collega sostiene che la nuova responsabile ha avuto il posto grazie a una raccomandazione. Grazia chiede su che cosa si basa. La risposta: «E tu come fai a sapere che non è così? Dimostramelo». Grazia non può dimostrarlo, e la voce gira per tutto il piano.

COME DIFENDERSI

Non accettare la sfida: se cominci a cercare prove contrarie, stai giocando con le regole dell'altro. Rimetti l'onere al suo posto: «L'hai detto tu, quindi tocca a te portare le prove». Puoi usare la regola resa famosa dal giornalista Christopher Hitchens: quello che si afferma senza prove si può respingere senza prove.

TECNICA 496 DA RICONOSCERE

La soluzione perfetta

COS'È

Bocciare una soluzione buona perché non è perfetta. È chiamata anche fallacia del Nirvana. Si confronta una proposta reale, con i suoi difetti, con una soluzione ideale che non esiste, e siccome la proposta reale perde il confronto si decide di non fare niente. Chi la usa sembra esigente e scrupoloso; in realtà difende il problema che c'è già.

COME SI PRESENTA

Si riconosce da frasi come «Tanto non risolve tutto», «Non è una soluzione definitiva», «Finché non c'è la soluzione vera, inutile cominciare». Per ogni proposta si trova un difetto, e il difetto diventa il motivo per restare fermi. Funziona perché un difetto, in qualunque soluzione reale, si trova sempre.

ESEMPIO

Al consiglio d'istituto una mamma propone il pedibus: genitori a turno accompagnano a piedi i bambini a scuola, così da ridurre il traffico davanti all'ingresso. Il presidente obietta: «Non risolve il problema, tante famiglie abitano lontano». Il pedibus non parte. E il traffico resta tutto, anche quello delle famiglie che abitano a cinque minuti.

COME DIFENDERSI

Confronta la proposta con l'alternativa vera, non con l'ideale: «Non risolve tutto, è vero. Ma rispetto a oggi, che non facciamo niente, migliora o peggiora?». Ricorda il proverbio: il meglio è nemico del bene. Un passo nella direzione giusta vale più di una soluzione perfetta che non arriva mai.

TECNICA 497 DA RICONOSCERE

Il falso dilemma morale

COS'È

Una scelta truccata in cui ogni strada ti fa sembrare una cattiva persona, tranne quella che conviene a chi la propone. Non si sceglie più tra due azioni, ma tra essere una brava persona ed essere una persona egoista. Fa leva su un bisogno fortissimo: sentirsi, e sembrare, persone per bene.

COME SI PRESENTA

Si presenta come un «o... o...» carico di senso di colpa: «O mi presti i soldi, e dimostri che mi vuoi bene, o te li tieni, e dimostri che pensi solo a te». Una delle due strade viene etichettata come amore, lealtà, generosità; l'altra come egoismo. Le vie di mezzo spariscono, e con loro i tuoi bisogni.

ESEMPIO

A novembre la madre di Gabriele gli dice: «O passi il Natale qui con me, che sono sola, o vai in montagna con la tua compagna e lasci tua madre a piangere». Gabriele disdice la settimana prenotata da mesi. In montagna ci va la compagna, con le amiche.

COME DIFENDERSI

Nomina la trappola: «Mi stai dando due scelte, e tutte e due mi fanno sentire in colpa. Non è una scelta onesta». Rifiuta l'etichetta: dire no a una richiesta non fa di nessuno una persona egoista. Poi costruisci la terza via, che tiene insieme affetto e bisogni: «Ti voglio bene, e proprio per questo vengo da te il 27 e restiamo insieme due giorni interi».

TECNICA 498 DA RICONOSCERE

La valanga di argomenti

COS'È

Sommergere l'avversario con una raffica di affermazioni, mezze verità e domande, una dopo l'altra, senza lasciargli il tempo di rispondere a nessuna. Il nome inglese, Gish gallop, cioè «galoppo di Gish», viene da Duane Gish, un creazionista americano famoso per questo stile nei dibattiti pubblici. Funziona per un'asimmetria che l'informatico italiano Alberto Brandolini ha reso famosa nel 2013: dire una cosa falsa richiede un secondo, smontarla richiede minuti.

COME SI PRESENTA

Si riconosce dalla velocità e dalla quantità: dieci punti in un minuto, dati snocciolati senza fonte, cambi di argomento continui. Chi risponde riesce a smontarne uno o due; tutti gli altri restano in piedi, e il pubblico li conta come punti a favore. Online prende la forma del muro di testo, pieno di link.

ESEMPIO

Al consiglio comunale aperto ai cittadini, Lorenzo chiede perché la ciclabile sotto casa sua è ferma da un anno. L'assessore risponde con un fiume: i fondi regionali, i ricorsi, la ditta precedente, i lavori dell'acquedotto, il maltempo, le altre piste già fatte, la vecchia amministrazione. Lorenzo non sa da dove cominciare, e il tempo dell'intervento finisce.

COME DIFENDERSI

Non provare a rispondere a tutto: è proprio la trappola. Scegli il punto più importante, o il più debole, e lavora solo su quello: «Ha detto molte cose. Mi fermo su una: quando riparte il cantiere, e con quale data?». Se serve, nomina la tecnica: «Sono dieci argomenti in un minuto, prendiamone uno alla volta». Chiedere di andare piano è sempre legittimo.

TECNICA 499 DA RICONOSCERE

Il castello e il cortile

COS'È

Alternare due tesi che si somigliano: una ambiziosa e difficile da difendere, una modesta che nessuno contesta. Nei castelli medievali c'era il cortile, comodo da abitare ma esposto, e la torre sulla collina, scomoda ma imprendibile. Il nome inglese, motte and bailey, cioè «la torre e il cortile», l'ha proposto il filosofo Nicholas Shackel nel 2005. Si vive nel cortile; quando arriva l'attacco, ci si ritira nella torre.

COME SI PRESENTA

Si afferma la tesi ambiziosa finché nessuno obietta. Appena qualcuno chiede le prove, si ripiega su quella ovvia: «Ma io ho solo detto che...». Chi critica sembra contestare un'ovvietà, e fa la figura del pignolo. Passato il pericolo, si torna alla tesi forte, come se fosse stata dimostrata.

ESEMPIO

La titolare di un centro estetico promette che il suo trattamento «elimina la cellulite in un mese». Dopo un mese Monica non vede differenze e protesta. «Guardi, io ho sempre detto che prendersi cura del proprio corpo fa bene». Il giorno dopo, in vetrina, il cartello dice ancora: elimina la cellulite in un mese.

COME DIFENDERSI

Tieni ferme le due tesi e fai vedere il salto: «D'accordo, prendersi cura del corpo fa bene. Ma il cartello dice un'altra cosa: elimina la cellulite in un mese. È su questa frase che le chiedo le prove». Quando senti la promessa forte, chiedi che venga indicata sul contratto o nel messaggio di riepilogo, così non può essere ritirata. Una promessa va difesa nella forma in cui è stata venduta.

TECNICA 500

Rafforza l'argomento dell'altro

COS'È

È il contrario dell'uomo di paglia: prima di rispondere, riformuli la tesi dell'altro nella sua versione migliore, più forte di come l'ha detta. Il filosofo Daniel Dennett l'ha resa famosa come prima delle «regole di Rapoport», dal nome dello psicologo Anatol Rapoport, per criticare in modo onesto. Chi si sente capito abbassa le difese, e la tua risposta pesa molto di più.

COME SI USA

Ascolta fino in fondo, poi riassumi la posizione dell'altro con parole tue, aggiungendo le ragioni migliori che ha: «Se ho capito bene, tu dici che... e su questo punto hai ragione». Chiedi conferma: «È così?». Rispondi solo quando l'altro dice «sì, è esattamente questo». Prima elenca su che cosa siete d'accordo, poi dove non lo siete.

ESEMPIO

In una lite di famiglia sulla vendita della casa al mare, Stefano invece di attaccare il fratello dice: «Vediamo se ho capito: per te quella casa è l'ultimo ricordo dei nostri genitori, e venderla adesso, con i prezzi bassi, vorrebbe dire perdere due volte. È così?». Il fratello annuisce, sorpreso. Da lì la discussione cambia: come teniamo il ricordo, e quanto ci costa tenerlo.

COME DIFENDERSI

Se qualcuno lo usa con te, di solito è un buon segno: hai davanti un interlocutore onesto. Controlla però che il riassunto sia davvero fedele, e se non lo è correggilo subito: «Quasi. Io non ho detto mai, ho detto adesso». Un riassunto accettato diventa la base di tutta la discussione, quindi deve essere il tuo.

LETTURE CONSIGLIATE

Gli studi e gli esperimenti sono citati in ogni scheda con gli autori e l'anno. Qui trovi i libri: quelli citati nelle schede e quattro classici da cui partire. Tra parentesi il titolo dell'edizione italiana, quando esiste.

PER COMINCIARE

Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion*, 1984 (*Le armi della persuasione*)

Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 2011 (*Pensieri lenti e veloci*)

Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein, *Nudge*, 2008 (*Nudge. La spinta gentile*)

Roger Fisher e William Ury, *Getting to Yes*, 1981 (*L'arte del negoziato*)

PERSUASIONE E NEGOZIAZIONE

Dale Carnegie, *How to Win Friends and Influence People*, 1936 (*Come trattare gli altri e farseli amici*)

William Ury, *Getting Past No*, 1991

Chris Voss, *Never Split the Difference*, 2016

Rob Fitzpatrick, *The Mom Test*, 2013

STORIE E COMUNICAZIONE

Joseph Campbell, *The Hero with a Thousand Faces*, 1949 (*L'eroe dai mille volti*)

Chip Heath e Dan Heath, *Made to Stick*, 2007

Annette Simmons, *The Story Factor*, 2001

Donald Miller, *Building a StoryBrand*, 2017

James W. Pennebaker, *The Secret Life of Pronouns*, 2011

Thomas Gordon, *Parent Effectiveness Training*, 1970 (*Genitori efficaci*)

MENTE, DECISIONI E LINGUAGGIO DEL CORPO

Sendhil Mullainathan e Eldar Shafir, *Scarcity*, 2013 (*Scarsità*)

Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan*, 2007 (*Il cigno nero*)

Carl Sagan, *The Demon-Haunted World*, 1995 (*Il mondo infestato dai demoni*)

Edward T. Hall, *The Hidden Dimension*, 1966 (*La dimensione nascosta*)

Paul Ekman, *Telling Lies*, 1985 (*I volti della menzogna*)

GRUPPI, RELAZIONI E MANIPOLAZIONE

Irving L. Janis, *Victims of Groupthink*, 1972

George K. Simon, *In Sheep's Clothing*, 1996

Ivan Boszormenyi-Nagy e Geraldine M. Spark, *Invisible Loyalties*, 1973 (*Lealtà invisibili*)

Patrick S. Byrne e Barrie E. L. Long, *Doctors Talking to Patients*, 1976

INDICE DELLE TECNICHE

A

L'accelerazione improvvisa 239
L'adescamento 450
L'aiuto invadente 485
L'algebra di Franklin 418
Gli altri come te 251
Alza la posta 198
L'ambiente a specchio 324
L'ambiente competitivo 329
L'ambiente scomodo 330
Ammetti l'errore, solo quello 412
Anche un euro aiuta 273
L'ancora del primo numero 9
L'ancoraggio emotivo 129
L'aneddoto contro i dati 510
L'anfibologia 126
Anticipa le accuse 174
L'apertura a gradini 169
L'appello all'emozione 507
L'appello alla forza 384
L'appello alla natura 377
L'appello alla novità 517
L'appello alla popolarità 508
L'appello alla tradizione 378
Apri una domanda e lasciala aperta 197
L'architettura della scelta 327
L'aringa rossa 375
Ascolta i pronomi 98
L'aspetto deciso dall'altro 471
L'attacco alla persona 374
L'autorità sbagliata 509
L'avvelenamento del pozzo 383

B

Il barattolo già pieno 250
Le barriere 150
Il benaltrismo 511
Il bias del pavone 15
Il bias del presente 17
Il bias del punto cieco 53
Il bias del senno di poi 43
Il bias dell'autocompiacimento 45
Il bias dell'automazione 50
Il bias dell'autorevolezza 23
Il bias dell'omissione 44
Il bias dell'ottimismo 41
Il bias dell'unità 40
Il bias della deformazione professionale 48
Il bias della negatività 36
Il bias dello status quo 39
Il bias di conferma 33
Il biglietto scritto a mano 275
Blocca il posto 228
Il blocco degli occhi 156
Il bollino 258
La bomba sulla porta 312
Il bombardamento d'affetto 441
Il bonus per chi decide subito 225
La brutta china 387

C

C'è un altro interessato 218
La campagna diffamatoria 361
Il cantiere perpetuo 486
Il caos temporale 302
Capisco, anche altri, poi hanno scoperto 206
Il capo che non c'è 488
Il capro espiatorio 359
Il carro del vincitore 254
Il castello e il cortile 528
La cattiveria travestita da battuta 498
La causa unica 515
Cavalca l'onda dell'impulso 63
Il cecchino texano 390
La cecità al cambiamento 5
Il cenno del capo 140
Cerca l'interesse dietro la richiesta 85
Chi decide davvero 89
Chi guardano tutti 154
Chi lo dice, esattamente? 406
Chiama le persone per nome 161
Chiamati per nome 64

Chiedi cosa pensano «gli altri» 97
Chiedi cosa succede se dici no 405
Chiedi dell'ultima volta 96
Chiedi la critica precisa 413
Chiedi quando e dove 282
Chiedi un favore a chi vuoi conquistare ... 269
Chiedi una pausa quando il cuore corre 74
Chiediti a chi conviene 88
Chiudi con una frase sola 199
Il cibo come controllo 340
Il ciclo OODA 92
La citazione fuori contesto 381
La coercizione sessuale sottile 473
La coerenza ambientale 323
Il coinvolgimento attivo 281
Il colpo basso 287
Il comando nascosto 130
Comincia dal momento caldo 191
La comparazione sessuale umiliante 467
La comparazione umiliante 427
La competizione provocata 468
Il complimento avvelenato 124
Il complimento preciso 166
Il compromesso praticabile 411
Le concessioni dell'ultimo minuto 234
Il concetto cestino 519
La confessione piccola 490
Il confessore designato 357
Il confronto con i vicini 253
Il congelamento del passato 311
Considera il contrario 419
Il consiglio all'amico 409
Conta solo quello che si misura 520
Il contagio emotivo 172
Il contatto zero 423
Il contratto di Ulisse 417
Il controllo dell'agenda sociale 362
Il controllo delle spese come umiliazione . 454
Il controllo finanziario 453
Il controllo per procura 447
Convinci prima chi è ascoltato 256
Il costo irrecuperabile 388
La creazione di fobie 371
Il credito temporale 299
La critica dentro una storia 205
La critica sessuale mirata 466
Il culto della personalità 367

D

Dai un nome a quello che provi 55
Dai un nome alla tattica 415
Dalla difesa alla curiosità 77
Il debito di gratitudine 457
Il dettaglio che rende vero 190
La diffusione della responsabilità 350
Il diploma appeso 241
Il disco rotto 83
Il disinteresse esibito 157
Il disordine come arma 336
La divisione iniqua delle spese 456
Il dolore come scudo 497
La domanda a cascata 122
La domanda a imbuto 110
La domanda a risposta indotta 120
La domanda che chiede un sì 522
La domanda «Come?» 414
La domanda del miracolo 127
La domanda eco 109
La domanda insinuante 521
La domanda retorica 112
La domanda scomoda travestita 123
Le domande ipotetiche 111
Dopo, quindi a causa di 376
La doppia legatura 131
La dottrina sopra la persona 370

E

E poi cosa succede? 68
L'eccezione che conferma la regola 513
L'effetto alone 32
L'effetto ambiguità 19
L'effetto Barnum 27
L'effetto di default 24
L'effetto di disconferma 34
L'effetto di mera esposizione 12
L'effetto di posizione seriale 13
L'effetto dotazione 37
L'effetto Dunning-Kruger 47
L'effetto esca 52
L'effetto framing 35
L'effetto Google 51
L'effetto IKEA 38
L'effetto Peltzman 49
L'effetto positività 16
L'effetto priming 8
L'effetto rima 128
L'effetto simpatia 267
L'effetto spotlight 14

L'effetto struzzo ... 18
L'effetto von Restorff ... 21
L'equivoco ... 518
L'errore che avvicina ... 180
L'errore fondamentale di attribuzione ... 46
L'esaurimento fisico ed emotivo ... 369
L'etichettatura ... 173
L'etichettatura positiva ... 176
Eufemismi e disfemismi ... 114
L'euristica dell'affetto ... 31
L'euristica della disponibilità ... 29
L'euristica della rappresentatività ... 30

F

La faccia neutra ... 62
Facile da leggere, facile da credere ... 11
Fai del cliente l'eroe ... 203
Fai vivere il futuro ... 188
La fallacia del giocatore ... 385
La fallacia della fallacia ... 391
La fallacia della pianificazione ... 42
La fallacia genetica ... 382
La fallacia ludica ... 397
La fallacia narrativa ... 26
Fallo scrivere a chi si impegna ... 283
La falsa analogia ... 379
La falsa generosità pubblica ... 458
La falsa modestia ... 480
La falsa scusa ... 433
La falsa uguaglianza ... 380
La falsa unanimità ... 351
La falsa vulnerabilità ... 431
Il falso altruismo ... 481
Il falso anniversario ... 301
Il falso ascolto ... 181
Il falso avvocato del diavolo ... 493
Il falso bisogno di chiusura ... 449
Il falso bisogno di protezione ... 439
Il falso bisogno di spazio ... 343
Il falso centro dell'attenzione ... 341
Il falso complesso di superiorità e inferiorità ... 104
Il falso dilemma ... 506
Il falso dilemma morale ... 526
Il falso entusiasmo ... 479
Il falso eroe ... 501
Il falso esperto ... 259
Il falso martire ... 430
Il falso nido vuoto ... 342
Il falso panico ... 237
Il falso perdono ... 494
Il falso rifugio ... 345
Il falso saggio ... 392
Il falso senso di colpa esistenziale ... 429
Il falso spazio condiviso ... 337
Il falso specchio ... 183
Il falso specchio sociale ... 182
Il falso spirito di squadra ... 354
Il falso transfert ... 184
Fame, stanchezza o solitudine? ... 57
Fatti presentare da un altro ... 243
I figli come catena ... 477
Il figlio che fa da genitore ... 428
La finestra di Overton ... 396
La finta ingenuità ... 502
La finta richiesta di parere ... 482
La finta schiettezza ... 495
Il finto incaricato ... 262
Il fischietto per cani ... 395
Il flashback indotto ... 317
La folla finta ... 260
La forza di chi può andarsene ... 86
La frase che scende ... 146
La frase senza colpevole ... 115
La freddezza dopo l'intimità ... 470
Il frutto proibito ... 219
Il furto del tempo ... 303
Il futuro immediato ... 305
Il futuro promesso ... 306
Il futuro rubato ... 315

G

Il gaslighting ... 444
Il gaslighting di gruppo ... 363
La gelosia come prova d'amore ... 464
La gerarchia di privilegi ... 365
Il gergo che intimidisce ... 121
I gesti che calmano ... 151
Il gesto del campanile ... 145
Il gorilla invisibile ... 3
Il gratta e vinci sociale ... 289
Grattare il prurito ... 119
Il grazie che moltiplica l'aiuto ... 268

H

Ho solo cinque minuti ... 231

I

L'identità di gruppo elitaria ... 366

L'ignoranza pluralistica 265
L'illusione di frequenza 4
L'incompetenza strategica 432
L'indebitamento forzato 461
L'informazione in anteprima 220
L'insalata di parole 394
L'interruzione strategica 84
L'intimità come premio e punizione 465
L'intimità per cancellare la lite 472
L'invalidazione del dissenso 356
Io, noi, adesso 209
Le iscrizioni a finestra 226

L

Le labbra che spariscono 152
Il labirinto burocratico 332
Il lampo delle sopracciglia 135
Lascia all'altro una via d'uscita 94
Lascia che l'altro parli di sé 162
Il lavoro lasciato a metà 238
La legge di Parkinson 230
La lettura laterale 407
Il limite con conseguenza 422
La linea di base 148
La lista d'attesa 221
Il loop temporale 296

M

Ma decidi tu 272
La mail che non mandi 75
Le mani in vista 138
Le mani legate 487
La manipolazione della luce 321
La mappa dei tuoi bottoni rossi 71
Il «ma» che cancella 113
La memoria selettiva 310
Il messaggio in prima persona 79
Il meta modello 133
La metafora incapsulante 210
Mettilo per iscritto 401
Il mezzo sorriso di disprezzo 158
Le microespressioni 155
La minaccia di rovinare l'altro 463
Il mobbing e l'ostracismo 360
I modelli Milton 132
Il modello SCARF 99
Il monologo infinito 295
Mostra la fatica che hai fatto 276
Mostra, non dire 189
Il muro di omertà 364
La musica e i suoni 322

N

La nebbia 78
La negazione del piacere altrui 469
Nego, attacco, faccio la vittima 499
Nessun vero scozzese 514
Il no senza spiegazioni 399
Il «noi» che nasce dal niente 291
Non dire che lo fanno in tanti 252
«Non faccio» invece di «non posso» 125
Non scoprire subito le carte 101
Non è contro di te 67
Non è tutto qui 286
La normalizzazione dell'anormale 185
Il numero preciso 242

O

L'obiettivo che unisce 348
Occhio per occhio, ma generoso 93
Occupare lo spazio 144
L'offerta che esplode 233
Ognuno vede la sua partita 25
L'onere della prova rovesciato 524
L'ordine a nome del capo 261
L'ospite perenne 334

P

Pago io, decido io 455
Il panopticon domestico 338
Il parere esterno come arma 263
La parola d'ordine di famiglia 404
Le parole donnola 116
Il passato irreversibile 309
Paura e poi sollievo 236
La pausa drammatica 82
Il pensiero di gruppo 353
Il pensiero di secondo livello 90
Il percorso obbligato 328
Il piano «se succede, allora» 72
Il piccolo dono inatteso 274
Il piede nella mente 279
Il piede nella porta 278
I piedi non mentono 149
Il piedistallo 264
La pistola di Čechov 208
Il poliziotto buono e il poliziotto cattivo 288
La porta aperta inutile 344
Porta chi ascolta dentro la storia 201

La porta in faccia ... 285
Porta qualcuno con te ... 402
Porta un amico ... 257
Il posto sbagliato ... 331
Il pre-mortem ... 91
Il presente eterno ... 298
La pressione al conformismo ... 352
La presupposizione ... 118
La preterizione ... 523
Il prezzo a scaglioni ... 224
Il prezzo che cambia il sapore ... 10
Il prezzo dell'attesa ... 229
Prima chiedi come sta ... 270
Prima il calore, poi la competenza ... 167
Prima, dopo e il ponte ... 194
I primi secondi ... 137
Il primo che ti segue ... 255
Il principio di contrasto ... 6
Il problema come nemico ... 204
La profezia che si autoavvera inversa ... 314
Il proiettore sociale ... 358
La proiezione ... 434
Un protagonista che somiglia a chi ascolta 200
La prova generale del momento difficile ... 73
La prova gratuita a tempo ... 227
La prova sociale ... 22
La provocazione a esca ... 435
Il pubblico come arma ... 333
Il punto debole in vetrina ... 489
Il punto di vista superiore ... 103
Il punto in comune ... 165

Q

Le quattro distanze ... 142
Quello che dipende da te ... 70

R

Racconta la storia al contrario ... 102
Rafforza l'argomento dell'altro ... 529
Il ragionamento circolare ... 386
Rallenta voce e gesti ... 61
Il re-framing ... 117
Le recensioni non perfette ... 249
La regola del cameriere ... 95
La regola del dieci, dieci, dieci ... 65
La regola del picco e della fine ... 178
La regola del tre ... 192
La regola delle 24 ore ... 400
Il respiro a quattro tempi ... 58
La responsabilità collettiva ... 355
Il riassunto che fa dire «è proprio così» ... 175
Riattacca e richiama tu ... 403
Il ricatto della data ... 313
Il ricatto delle immagini intime ... 475
La richiesta di un sacrificio ... 368
Ricordati dei dettagli ... 164
La riformulazione della storia personale ... 211
Il rimorso teatrale ... 500
Il rinforzo intermittente ... 443
Il rispecchiamento ... 170
Rispondi ai piccoli richiami ... 168
Rispondi al contenuto, non al tono ... 76
Rispondi al grazie nel modo giusto ... 277
La risposta breve e ferma ... 421
Il ritardo strategico ... 294
Il ritmo e il pacing ... 171
Il ritmo infernale ... 304
Il ritmo interrotto ... 177
Il ritorno improvviso ... 448
Il rituale di iniziazione ... 290

S

Il sabotaggio ambientale ... 339
Il sabotaggio della carriera ... 462
Il sabotaggio della contraccezione ... 476
Il sabotaggio silenzioso ... 437
Il sasso grigio ... 451
La scadenza del calendario ... 223
La scadenza inventata ... 222
La scarsità ... 215
La scarsità improvvisa ... 217
Le scimmie volanti ... 446
Sciogli il corpo, muscolo per muscolo ... 60
Sconsiglia qualcosa ... 246
Il sealioning ... 393
La seconda domanda ... 163
Il segreto confidato ad arte ... 492
Seguire lo sguardo ... 141
Il «sempre» e il «mai» ... 512
Il «senti chi parla» ... 505
Separa la persona dalla proposta ... 408
Il sesso come dovere coniugale ... 474
Lo sguardo che non si stacca ... 159
La sicurezza nella voce ... 247
Siediti d'angolo ... 143
Siediti dall'altra parte del tavolo ... 87
Il silenzio punitivo ... 436
Il silenzio strategico ... 81

I simboli di status 325
I simboli e le divise 347
Situazione, complicazione, soluzione 195
La soglia che non si nota 7
La soluzione perfetta 525
Sondare il terreno 440
Il sonno come arma 316
Il sorriso vero 139
Il sostegno a condizione 484
Il sostegno a parole 483
Il sovraccarico cognitivo 105
Gli spazi sacri 326
Spiega prima di vendere 245
La spina della storia 196
Spostare i pali della porta 389
«Sto avendo il pensiero che...» 66
La storia di chi sei 202
La storia prima del numero 187
La storia trampolino 207
Le storie dei clienti 248
La stretta di mano 136
La svalutazione e lo scarto 442
Il sì che scuote la testa 153
Il sì impostato 280

T

La tecnica del perché 271
Il tempismo cattivo 491
Il tempo come alibi 297
Il tempo come debito 308
Il tempo come status 293
Il tempo come testimonianza d'amore 307
Il tempo sospeso 300
Il termometro da uno a dieci 56
Il territorio conteso 335
La tessera già iniziata 284
Il test dell'uscita 416
Il test di investimento 459
Il test di lealtà 438
Tieni aperte tre spiegazioni 100
Il timer sociale 349
Il tocco di Mida 147
Togli il «devo» 69
Torna nella stanza con i cinque sensi 59
Traduci il numero in un'immagine 193
La trascuratezza della probabilità 20
La triangolazione 503
Il triangolo drammatico 445
La truffa romantica 460
Il tunnel della scarsità 235
Il tutto e le parti 516

U

Gli ultimi pezzi 216
L'uomo di paglia 373
L'urgenza che non conta 232

V

Il vaccino mentale 420
Vai sul balcone 410
La valanga di argomenti 527
La verità illusoria 179
Visto su... 244
Il vittimismo 496