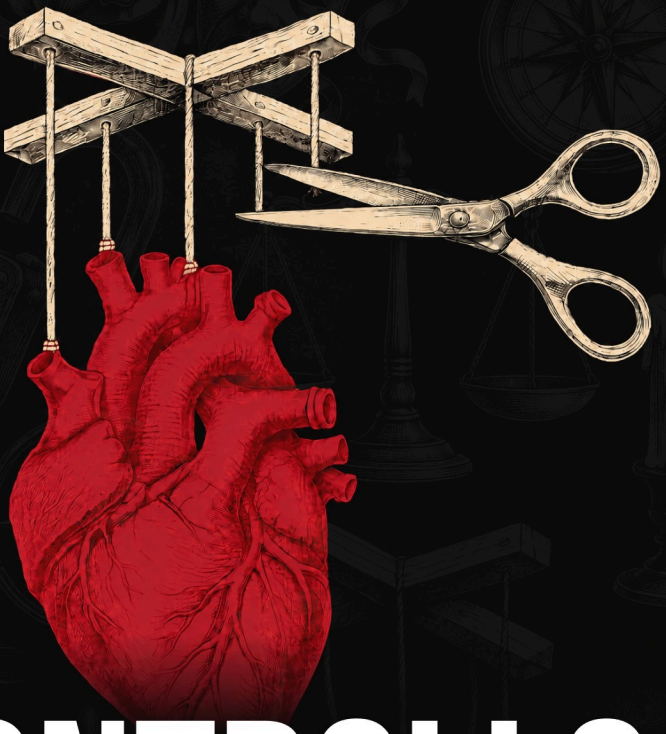
KONRAD VOSS



IL CONTROLLO EMOTIVO

L'INTELLIGENZA EMOTIVA

PER GOVERNARE LE TUE REAZIONI E NON FARTI PIÙ MANIPOLARE

DOMINA MENTIS

IL CONTROLLO EMOTIVO

IL CONTROLLO EMOTIVO

L'intelligenza emotiva per governare le tue reazioni e non farti più manipolare

KONRAD VOSS

DOMINA MENTIS

© 2026 Domina Mentis. Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta, memorizzata o trasmessa in qualsiasi forma e con qualsiasi mezzo senza l'autorizzazione scritta dell'editore, fatta eccezione per brevi citazioni in recensioni o articoli.

Prima edizione: ottobre 2026

Avvertenza. Questo libro ha finalità informative ed educative. Il test e gli esercizi del libro sono strumenti di riflessione personale, non strumenti diagnostici: non sostituiscono in alcun modo il parere di psicologi, psicoterapeuti o medici. Le tecniche scorrette sono descritte perché chi legge impari a riconoscerle e a difendersene. Chi si trova in una situazione di abuso, violenza o pericolo può chiamare il 1522, gratuito e attivo giorno e notte; in caso di pericolo immediato, il 112.

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 riportati nella bibliografia in fondo al libro.

www.dominamentis.com

INDICE

Introduzione. Chi controlla le tue emozioni controlla te 6

01 Cos'è davvero l'intelligenza emotiva 12
02 Il sequestro emotivo 24
03 Dare un nome a quello che senti 36
04 La rabbia 49
05 Paura e ansia 60
06 Colpa e vergogna 71
07 Il bisogno di approvazione 82
08 Leggere le emozioni degli altri 93
09 Le emozioni usate come arma 106
10 Lo scudo 118
11 Conflitti senza perdere 130
12 Coppia, famiglia, lavoro 142
13 Allenare l'intelligenza emotiva ogni giorno 153

Appendice A. Test di autovalutazione 165
Appendice B. Il piano di 30 giorni 174
Bibliografia essenziale 183

INTRODUZIONE

Chi controlla le tue emozioni controlla te

Venerdì, ore 18:40. Davide ha 41 anni e lavora da nove nello stesso ufficio commerciale, alla periferia di Bologna. Sta chiudendo il computer quando il telefono vibra. È il gruppo WhatsApp del reparto. Il capo ha scritto: «Ottima settimana a tutti. Quasi a tutti. Chi deve capire, capisca.»

Davide sente il caldo salire dal collo alle orecchie. Mercoledì ha perso un cliente, e lo sanno tutti. Rilegge la frase tre volte. Ogni volta brucia di più.

Scrive. Una risposta lunga, nel gruppo, davanti a dodici colleghi. Ricorda al capo i tre contratti chiusi a settembre, le ferie saltate ad agosto, la volta che lui si è preso il merito di un'idea non sua. Chiude con: «Se hai qualcosa da dirmi, dimmelo in faccia.» Invia. Per qualche minuto si sente benissimo. Leggero. Finalmente.

Alle 21 il gruppo è muto. Nessuno ha messo un pollice, nessuno ha risposto. Alle 23 Davide rilegge il messaggio sul divano e lo stomaco si chiude. Lunedì mattina c'è una mail del capo, in copia le risorse umane, oggetto: «Comportamento nel gruppo aziendale». Il cliente perso è passato in secondo piano. Adesso il problema è Davide.

Pensaci un momento. Il capo ha scritto una frase ambigua, forse apposta. Davide ha fatto tutto il resto da solo. In sette minuti ha preso una decisione che ha cambiato la sua posizione in azienda, e non l'ha presa lui: l'ha presa la rabbia, usando le sue dita.

Se ti è capitato qualcosa di simile, sei in buona compagnia. Il messaggio scritto a mezzanotte. Il sì detto al venditore perché «l'offerta scade oggi». La porta sbattuta a casa dei suoceri. Il regalo costoso comprato per farti perdonare una cosa che non avevi fatto. Sono scelte diverse, ma hanno una cosa in comune: in quel momento un'emozione guidava, e tu stavi sul sedile dietro.

Questo libro parla di come tornare al volante.

Le emozioni non sono il nemico

Prima di tutto, togliamo di mezzo un equivoco. Molte persone, quando sentono «controllo emotivo», immaginano un robot. Uno che non si scompone mai, che non piange, che non alza la voce, che risponde a tutto con la stessa faccia. Non è questo l'obiettivo, e non sarebbe nemmeno un bene.

Le emozioni servono. Sono il modo più antico e più veloce che abbiamo per capire cosa sta succedendo intorno a noi e cosa conta per noi. La paura ti dice che qualcosa può farti male. La rabbia ti dice che qualcuno ha passato un confine. La tristezza ti dice che hai perso qualcosa a cui tenevi. La colpa ti dice che forse hai fatto un torto e c'è da riparare. Sono messaggi. A volte arrivano urlando, a volte sbagliano indirizzo, ma sono messaggi.

C'è un caso famoso che lo mostra bene. Il neurologo Antonio Damasio, nel libro *L'errore di Cartesio* (1994), racconta di un paziente che chiama Elliot. Dopo un intervento per un tumore, Elliot aveva perso il collegamento tra una parte della corteccia frontale e la vita emotiva. La sua intelligenza, misurata con i test, era rimasta buona. Ragionava, ricordava, parlava bene. Eppure la sua vita era andata a pezzi: non riusciva più a prendere decisioni sensate. Poteva passare un pomeriggio intero a scegliere come archiviare dei documenti, o a decidere in quale ristorante andare, pesando pro e contro all'infinito. Senza il segnale emotivo che dice «questo mi importa, questo no», ogni scelta diventava piatta e uguale alle altre.

La lezione di Damasio è semplice: senza emozioni non decidiamo me-

glio. Decidiamo peggio, o non decidiamo affatto. Il problema non è avere emozioni. Il problema è quando un'emozione prende la decisione al posto tuo, nel momento sbagliato, nel modo sbagliato, magari spinta da qualcun altro.

La maniglia

Ed eccoci al titolo di questa introduzione. Chi controlla le tue emozioni controlla te.

Ogni emozione è un'informazione utile. Ma è anche una maniglia: un punto di presa da cui qualcuno può afferrarti e tirarti dove vuole.

Pensa al venditore che ti dice «ne restano due, e c'è un'altra coppia che sta decidendo». Non ti sta dando un'informazione sull'auto. Sta tirando la maniglia della paura di perdere un'occasione. Pensa al familiare che, ogni volta che dici di no, risponde «va bene, tanto per me non c'è mai nessuno». Non sta parlando di quel pomeriggio. Sta tirando la maniglia della colpa. Pensa al collega che in riunione ti provoca con un mezzo sorriso, sapendo che quando ti arrabbi parli troppo e passi dalla parte del torto. Sta tirando la maniglia della rabbia.

Nessuna di queste persone ti obbliga a fare niente. Non ti puntano una pistola. Fanno una cosa più sottile: accendono un'emozione e poi aspettano che sia lei a lavorare per loro. Se tu non vedi la maniglia, ti sembrerà di aver scelto liberamente. «Ho firmato perché mi andava.» «Ho ceduto perché era giusto così.» «Ho risposto male perché se l'era cercata.»

Non tutti quelli che ti fanno provare un'emozione forte vogliono manipolarti, sia chiaro. La maggior parte delle volte è la vita normale: un amico ti delude, tua figlia ti fa preoccupare, il traffico ti fa impazzire. Ma che sia la vita o che sia una persona furba, il meccanismo dentro di te è lo stesso. La buona notizia è che puoi imparare a vederlo in tempo, prima che decida al posto tuo.

Controllo non vuol dire soffocare

Allora cosa vuol dire, in pratica, controllare le emozioni?

Non vuol dire spingerle giù e fare finta di niente. Chi ci ha provato lo sa: l'emozione schiacciata non sparisce. Resta lì sotto, ti tiene in tensione, e prima o poi esce dalla parte sbagliata. Esce con il figlio che non c'entra niente, con il cameriere, con il mal di stomaco della domenica sera. Nel capitolo sulla rabbia vedremo cosa dicono gli studi su chi stringe i denti e manda giù tutto: il conto arriva sempre, al corpo e alle relazioni.

Controllare vuol dire un'altra cosa: **scegliere**. Sentire l'emozione per intero, capire cosa ti sta dicendo, e poi decidere tu cosa farne. A volte la scelta giusta è proprio arrabbiarsi, ma nel momento giusto e con le parole giuste. A volte è aspettare un giorno. A volte è dire di no. A volte è piangere e basta. Il punto non è l'emozione che senti. Il punto è chi sceglie la risposta.

Torniamo a Davide. Una versione di Davide con più controllo avrebbe sentito la stessa rabbia, identica. Avrebbe anche capito che era giusta: la frase del capo era scorretta. Ma avrebbe messo il telefono in tasca, avrebbe fatto due passi, e lunedì avrebbe chiesto dieci minuti al capo, a porta chiusa: «Venerdì nel gruppo hai scritto una frase che mi è sembrata rivolta a me. Se c'è un problema sul mio lavoro preferisco parlarne qui.» Stessa emozione. Risultato opposto. In questa versione il capo è quello che deve spiegarsi.

Questo è il cuore di tutto il libro. Riconoscere quello che senti, dargli un nome preciso, e scegliere la risposta. Tre passi. Semplici da dire, difficili da fare quando il cuore va a cento. Per questo servono pratica e gli strumenti giusti. Vediamo dove trovarli nelle prossime pagine.

Come è fatto il libro

Il libro ha tredici capitoli e due appendici. Puoi leggerlo dall'inizio alla fine, ed è il modo migliore la prima volta. Poi potrai tornare sui capitoli che ti servono di più.

I primi tre capitoli sono le fondamenta. Il capitolo 1 spiega cos'è davvero l'intelligenza emotiva, da dove viene l'idea e cosa non è, perché ne circolano molte versioni sbagliate. Il capitolo 2 entra nel momento

in cui perdi il comando: cosa succede nel cervello e nel corpo quando un'emozione ti travolge, e cosa puoi fare subito. Il capitolo 3 ti dà lo strumento più sottovalutato di tutti: le parole per dire cosa senti.

I capitoli dal 4 al 7 guardano da vicino le emozioni che ci mettono più nei guai. La rabbia, la paura e l'ansia, la colpa e la vergogna, il bisogno di essere approvati. Per ognuna vedrai da dove nasce, cosa ti fa fare e come usarla invece di subirla.

Il capitolo 8 sposta lo sguardo sugli altri: come capire cosa prova chi hai davanti senza farti travolgere (per leggere invece gesti, posture e microespressioni c'è il libro gemello, *Il Corpo Non Mente*).

I capitoli 9, 10 e 11 sono la parte di difesa. Come le emozioni vengono usate come arma, le frasi esatte per non reagire a caldo, e come stare in un conflitto senza perdere la bussola.

Gli ultimi due capitoli portano tutto nella vita di ogni giorno: la coppia, la famiglia, il lavoro, e le abitudini che allenano questa capacità nel tempo.

In fondo trovi due appendici. Un test di autovalutazione per capire i tuoi punti forti e i tuoi punti ciechi, e un piano di trenta giorni con un esercizio al giorno.

Ogni capitolo segue lo stesso schema. Si apre con una scena, poi spiega il meccanismo, gli studi e le sfumature. Segue un caso più lungo letto con gli strumenti appena visti, l'errore più comune su quel tema, un esercizio pratico e un riassunto finale. Gli studi che citiamo sono veri, con autore e anno. Quando una ricerca famosa non ha retto alle verifiche successive, te lo diciamo. Preferiamo un libro che ammette i limiti a uno che promette miracoli.

Il patto

Prima di cominciare, facciamo un patto.

Leggere di emozioni è piacevole. Ti riconosci, annuisci, pensi a quella volta con tua sorella o con il direttore di filiale. Ma leggere non basta. Puoi leggere tutto quello che vuoi sul nuoto: finché non entri in ac-

qua, non nuoti. L'intelligenza emotiva funziona allo stesso modo. Si costruisce facendo, sbagliando, riprovando.

Per questo ogni capitolo ha un esercizio. Non sono compiti da scuola e non richiedono ore. Di solito bastano pochi minuti al giorno per una settimana. Il patto è questo: **fai l'esercizio prima di passare al capitolo successivo.** Anche male, anche a metà. Meglio un esercizio fatto storto che dieci capitoli letti di corsa.

Prendi un quaderno, o apri una nota sul telefono dedicata solo a questo. Ti servirà in molti esercizi. Fra qualche settimana sarà interessante rileggerlo: vedrai nero su bianco quanto è cambiato il modo in cui descrivi quello che ti succede.

Una seconda parte del patto riguarda l'onestà. Alcuni esercizi ti chiederanno di guardare momenti in cui hai agito male. Non serve a farti sentire in colpa. Serve a vedere il meccanismo. Nessuno ha un controllo perfetto, nemmeno chi scrive. L'obiettivo non è non sbagliare più. È sbagliare meno spesso, accorgersene prima e rimediare più in fretta.

Un'ultima cosa. Questo è un libro di divulgazione, non una terapia. Se vivi un'ansia che non ti lascia dormire o uscire di casa, una tristezza che dura da settimane, o se in una relazione hai paura per la tua sicurezza, il passo giusto è parlarne con un professionista. Se subisci violenza, puoi chiamare il 1522, il numero gratuito antiviolenza e stalking, attivo giorno e notte. Chiedere aiuto non è il contrario del controllo emotivo. Spesso è la sua forma più alta.

Davide, alla fine, ha conservato il posto. Ha chiesto scusa per il tono, non per il contenuto, e ha avuto il suo colloquio a porta chiusa, con qualche mese di ritardo e con meno credito di prima. Ci ha messo un anno a ricostruire quello che sette minuti avevano rovinato.

Tu puoi metterci meno. Cominciamo da cosa vuol dire, davvero, essere intelligenti con le emozioni.

CAPITOLO 01

Cos'è davvero l'intelligenza emotiva

Milano, una sala riunioni al terzo piano. Chiara ha 34 anni e sta facendo il secondo colloquio per un posto da responsabile di un piccolo gruppo in una catena di negozi. È andato tutto bene fino a qui. Poi la selezionatrice appoggia la penna e chiede: «Lei pensa di avere intelligenza emotiva?»

Chiara sorride. Se l'aspettava. «Sì, molto. Sono una persona empatica, capisco subito come stanno gli altri. E non mi arrabbio mai, anche sotto pressione resto calma. Le colleghe dicono che sono la più paziente dell'ufficio.»

La selezionatrice annuisce e scrive qualcosa. Poi fa un'altra domanda. «Mi racconti l'ultima volta che una collega l'ha fatta davvero arrabbiare. Cosa ha fatto?»

Chiara esita. «Non mi capita. Al massimo ci resto un po' male, ma lascio correre.»

Esce dal colloquio convinta di essere andata bene. Una settimana dopo arriva una mail gentile: hanno scelto un altro candidato.

Chiara non ha capito perché. Noi possiamo provarci. Ha descritto l'intelligenza emotiva come la descriverebbero in molti: essere buoni, essere empatici, non arrabbiarsi. È la versione da bacheca motivazionale. Ma chi l'ha studiata sul serio intende un'altra cosa. E la risposta di Chiara, «non mi arrabbio mai, lascio correre», a una selezionatrice

attenta può suonare in un solo modo: «non so cosa provo, e quando qualcosa non va lo ingoio». Per chi deve guidare un gruppo, non è un bel segnale.

In questo capitolo smontiamo i falsi miti sull'intelligenza emotiva per vedere cos'è davvero, da dove viene e perché la notizia migliore è che si allena.

Da dove viene l'idea

L'espressione è diventata famosa negli anni Novanta, ma l'idea scientifica nasce in modo molto più tranquillo, in un articolo accademico.

Nel 1990 due psicologi americani, Peter Salovey e John Mayer, pubblicano un lavoro intitolato proprio *Emotional Intelligence*. La loro definizione è sobria: l'intelligenza emotiva è la capacità di osservare le emozioni, le proprie e quelle degli altri, di distinguerle tra loro e di usare queste informazioni per guidare il modo in cui pensiamo e agiamo.

Fermati un attimo su questa frase, perché contiene già tutto il libro. Non parla di essere buoni. Non parla di essere calmi. Parla di tre cose: **accorgersi** delle emozioni, **distinguerle** (non è tutto «stress», non è tutto «nervoso») e **usarle come informazione** per decidere. È una capacità, come saper leggere una mappa. Non è un tratto del carattere come essere timidi o espansivi.

Pochi anni dopo, nel 1995, il giornalista scientifico Daniel Goleman pubblica *Intelligenza emotiva*. Il libro diventa un fenomeno mondiale. Goleman prende le idee di Salovey e Mayer, ci aggiunge molte ricerche sul cervello, sulla scuola e sul lavoro, e le racconta in modo accessibile. Divide la materia in cinque aree: conoscere le proprie emozioni, gestirle, motivarsi, riconoscere le emozioni degli altri, gestire le relazioni.

A Goleman va il merito di aver fatto entrare il tema nelle case, nelle aziende e nelle scuole. Ma con la fama arrivano anche le esagerazioni. Il sottotitolo dell'edizione originale prometteva che l'intelligenza emotiva può contare più del quoziente intellettivo. Da lì in poi l'espressione è stata appiccicata a tutto: al carisma, all'ottimismo, alla motivazio-

ne, alla leadership, perfino alla simpatia. Più diventava larga, meno voleva dire.

Gli stessi Mayer e Salovey, insieme al collega David Caruso, nel 2008 hanno pubblicato sulla rivista *American Psychologist* un articolo in cui mettevano in guardia proprio da questo: se chiamiamo intelligenza emotiva qualsiasi qualità positiva di una persona, l'idea perde senso e non si può più misurare né studiare. Per loro il perimetro andava tenuto stretto: la capacità di ragionare con le emozioni e sulle emozioni.

In questo libro seguiamo la versione rigorosa. È meno spettacolare, ma è l'unica che funziona.

Le quattro capacità

Nel 1997 Mayer e Salovey hanno messo ordine nel loro modello e lo hanno diviso in quattro capacità. Sono come i piani di una casa: ognuno poggia su quello sotto. Valgono sia per le emozioni tue sia per quelle degli altri.

1. Riconoscere. È la capacità di base: accorgersi che c'è un'emozione in corso. Sembra banale, e invece non lo è affatto. Molte persone si accorgono di essere arrabbiate solo quando hanno già alzato la voce, o di essere in ansia solo quando non dormono da tre notti. Riconoscere vuol dire cogliere i segnali prima: la mascella che si stringe, il respiro che si accorcia, la voglia improvvisa di guardare il telefono per non pensare. E vale anche fuori: notare che il collega di solito chiacchierone oggi risponde a monosillabi, o che tua madre al telefono ha una voce diversa.

2. Usare. Le emozioni non sono solo cose da sopportare: cambiano il modo in cui pensiamo, e questo si può sfruttare. Un po' di preoccupazione prima di un esame aiuta a controllare i dettagli. Il buon umore aiuta a buttare giù idee nuove. La malinconia a volte aiuta a scrivere una lettera sincera. Usare le emozioni vuol dire scegliere, quando si può, il momento giusto per un certo lavoro. I conti del mese non si controllano quando sei su di giri per una bella notizia. Il chiarimento

con un cliente non si fa alle sette di sera, a stomaco vuoto e con la testa piena.

3. Capire. Qui si passa dal «cosa sento» al «perché lo sento e dove mi porta». Capire le emozioni vuol dire sapere da cosa nascono e come si trasformano. Che la delusione ripetuta tende a diventare rancore. Che la gelosia spesso è fatta di paura più che di rabbia. Che la stessa notizia può far sentire sollievo e tristezza insieme, come quando un genitore anziano entra in una struttura dove sarà curato meglio. Capire vuol dire anche prevedere: se dico questa frase a mio fratello adesso, cosa proverà?

4. Gestire. È il piano più alto, quello che la maggior parte delle persone pensa sia l'unico. Gestire le emozioni vuol dire restare aperti a quello che si prova, anche quando non è piacevole, e scegliere cosa farne. Non spegnere, non esplodere: regolare. Abbassare il volume quando serve, alzarlo quando serve. E vale anche con gli altri: calmare un figlio spaventato, dare coraggio a una collega in difficoltà, non buttare benzina sul fuoco in una discussione.

Nota l'ordine. Non si può gestire quello che non si riconosce, e non si può capire un'emozione che si confonde con un'altra. Chi vuole saltare subito al quarto piano («dimmi solo come calmarmi») di solito crolla, perché sotto mancano le fondamenta. Per questo i primi capitoli del libro lavorano sui piani bassi.

Quello che si misura e quello che si racconta

Se queste quattro capacità sono cose concrete che fai e non lati del carattere, sorge un problema: come facciamo a sapere a che punto siamo? Vale la pena aprire una parentesi, perché ti capiterà spesso di incontrare test sull'intelligenza emotiva online, nei corsi aziendali o nelle riviste.

Molti di questi test chiedono di descriversi. «Capisco facilmente come si sentono gli altri? Da 1 a 5.» «Riesco a mantenere la calma sotto pressione? Da 1 a 5.» Il problema è evidente: misurano l'idea che una persona ha di sé, non quello che sa fare. Chiara, quella del colloquio,

si sarebbe data il massimo su quasi tutto.

Per misurare la capacità vera, Mayer, Salovey e Caruso hanno costruito un test diverso, chiamato MSCEIT dalle iniziali dei loro cognomi. Non chiede «quanto ti senti capace»: mette davanti a problemi da risolvere. Mostra volti e chiede quali emozioni esprimono. Racconta situazioni e chiede quale reazione funzionerebbe meglio. Funziona più come un esame che come un questionario di personalità. Anche questo test ha i suoi limiti ed è discusso tra gli studiosi, ma la distinzione resta preziosa: una cosa è quanto crediamo di essere bravi con le emozioni, un'altra è quanto lo siamo davvero.

Tienilo a mente quando leggerai l'Appendice A di questo libro: è uno strumento per riflettere su di sé, non un test scientifico. Serve a farti delle domande, non a darti un voto.

Cinque miti da sfatare

Ora che sappiamo cos'è, vediamo cosa non è. Sono i cinque equivoci che girano di più.

Mito 1: intelligenza emotiva vuol dire essere buoni. Non è così. È una capacità, e come tutte le capacità si può usare bene o male. Uno studio guidato da Stéphane Côté e pubblicato nel 2011 su *Psychological Science* lo ha mostrato in modo chiaro. I ricercatori hanno misurato la capacità di regolare le emozioni e poi hanno osservato i comportamenti reali. Chi aveva questa capacità unita a valori morali forti si comportava in modo più generoso. Chi aveva la stessa capacità ma tratti manipolatori la usava per mettere gli altri in difficoltà. La stessa capacità, due direzioni opposte. Il venditore che ti fa sentire speciale per farti firmare, il partner che sa esattamente quale frase ti farà sentire in colpa: spesso hanno un'ottima intelligenza emotiva. Ed è proprio per questo che conviene averne almeno quanta loro.

Mito 2: intelligenza emotiva vuol dire essere sempre calmi. La calma in superficie non dice niente su quello che succede sotto. Una persona può sembrare serena e avere dentro una tempesta che non vede, o che vede e soffoca. Un'altra può alzare la voce una volta ogni tanto,

ma sapere perfettamente perché lo fa e quando smettere. La seconda, spesso, ha più controllo della prima.

Mito 3: chi è emotivamente intelligente non si arrabbia mai. La rabbia è un'emozione utile: segnala che un confine è stato superato o che qualcosa è ingiusto. Chi non la sente mai, o non se la concede mai, fa fatica a difendersi. L'obiettivo non è non arrabbiarsi, è arrabbiarsi bene. Ne parliamo per esteso nel capitolo 4.

Mito 4: conta più del quoziente intellettivo. È la promessa che ha reso famoso il tema, ma non ha mai avuto prove solide nella forma in cui è stata raccontata. L'intelligenza emotiva conta, eccome, nelle relazioni, nel lavoro con le persone, nella capacità di reggere lo stress. Ma non sostituisce il resto. Un chirurgo che capisce al volo la paura del paziente ma sbaglia il taglio fa danni. Uno bravissimo col bisturi che tratta i collaboratori a pesci in faccia manda in tilt la sala operatoria. Servono entrambe le cose.

Mito 5: o ce l'hai o non ce l'hai. È il mito più dannoso, perché fa smettere di provare. «Ho questo carattere, vado d'istinto.» «Mia madre era uguale, è di famiglia.» Il carattere conta, e alcune persone partono più avvantaggiate. Ma le capacità emotive si possono allenare, come vediamo adesso.

Si allena, come tutto il resto

Se l'intelligenza emotiva fosse un tratto fisso, come il colore degli occhi, questo libro non avrebbe senso. Per fortuna i dati dicono il contrario.

Nel 2009 un gruppo di ricercatori belgi, guidato da Delphine Nelis, ha fatto un esperimento semplice. Ha diviso dei giovani adulti in due gruppi. Il primo ha seguito un breve corso in piccoli gruppi, distribuito su poche settimane, sul riconoscere, capire e gestire le emozioni. Il secondo no. Alla fine il primo gruppo era migliorato proprio nelle capacità allenate, in particolare nel riconoscere e nel gestire le emozioni, e i miglioramenti erano ancora presenti mesi dopo. Il secondo gruppo era rimasto dov'era.

Uno studio solo non basta mai. Ma nel 2019 Victoria Mattingly e Kurt Kraiger hanno raccolto e messo insieme i risultati di molte ricerche sui corsi di intelligenza emotiva, in quella che si chiama meta-analisi. La conclusione: in media questi corsi producono miglioramenti reali, di entità moderata. Non miracoli, non trasformazioni in un weekend. Progressi veri, che si vedono.

Questo è il tono giusto con cui leggere tutto il libro. Non diventerai una persona diversa in un mese. Ma guadagnerai velocità nell'accorgerti di cosa provi, precisione nel nominarlo, e la capacità di aspettare quei pochi secondi prima di rispondere. E sono proprio quei pochi secondi a fare la differenza tra mandare un messaggio di fuoco nella chat dell'ufficio e chiedere invece un chiarimento a quattr'occhi il giorno dopo.

Come si allena? Con le stesse regole di qualsiasi abilità. Un po' di teoria, che serve a sapere cosa guardare. Tanta pratica, in situazioni vere e non solo immaginate. E un ritorno su quello che è successo, per capire cosa ha funzionato. Gli esercizi alla fine di ogni capitolo sono costruiti così.

SCENA

L'assemblea di condominio

Roma, quartiere Monteverde. È martedì sera e nel salone al piano terra c'è l'assemblea di condominio. All'ordine del giorno, il rifacimento della facciata. Ci sono una ventina di persone, sedute su sedie di plastica.

Sandro, 58 anni, ingegnere in pensione, è contrario ai lavori. Parla da dieci minuti e il tono sale. Rita, 45 anni, infermiera, abita al secondo piano: ha due figli e un mutuo, e la quota dei lavori la spaventa. Non dice niente, ma tiene le braccia strette e guarda il pavimento. Luca, 38 anni, avvocato, è favorevole. A un certo punto interrompe Sandro: «Scusi, ma lei queste cose le dice perché abita al primo piano e la facciata non la vede.»

Sandro diventa rosso. Si alza in piedi. «Lei non si permetta!» L'amministratrice prova a dire qualcosa, nessuno la sente.

Guardiamo la scena con le quattro capacità.

Riconoscere. Sandro sente la rabbia solo quando è già in piedi. Fino a un secondo prima era convinto di «spiegare con calma», senza accorgersi che la voce gli stava salendo da minuti. Luca, invece, ha riconosciuto benissimo l'emozione di Sandro, ed è proprio per questo che ha colpito lì.

Usare. Rita ha una paura concreta, quella dei soldi. La paura in questo caso potrebbe servirle: è un buon motivo per fare domande precise sui costi, sulle rate, sui tempi. Invece la paura la blocca e la fa chiudere. Ha l'informazione giusta, ma non la usa.

Capire. Se Luca si fosse fermato a chiedersi da dove veniva la resistenza di Sandro, avrebbe potuto scoprire altro. Magari Sandro ha già pagato lavori fatti male in un altro condominio. Magari ha paura di una spesa che con la pensione non riesce a coprire. La rabbia di Sandro aveva una storia, e capirla avrebbe aperto una strada.

Gestire. Nessuno, in quel momento, sta gestendo bene. Sandro esplode. Luca provoca, e anche se ci guadagna un punto nella discussione,

perde la fiducia di metà sala. Rita si chiude.

Ora riavvolgi il nastro e immagina la stessa assemblea con un pizzico di intelligenza emotiva in più.

Sandro si accorge che la voce gli sta salendo e si ferma: «Scusate, mi sto scaldando. Il punto per me è uno: chi controlla i lavori?» Rita trova il coraggio di dire: «Io ho bisogno di sapere quanto viene a famiglia e se si può rateizzare, altrimenti non riesco a votare sì.» Luca, invece della battuta sul primo piano, chiede: «Sandro, cosa la preoccupa di più, il costo o la qualità del lavoro?»

Le emozioni in sala sarebbero state le stesse. Rabbia, paura, impazienza. Ma con la versione due l'assemblea finisce con una decisione presa. Con la versione uno finisce con due condomini che non si salutano per un anno.

E nota una cosa: Luca, nella prima versione, ha mostrato un'ottima capacità di leggere l'altro. L'ha solo usata per colpire. È il Mito 1 in azione.

L'ERRORE PIÙ COMUNE

L'errore più diffuso su questo tema è confondere **il controllo con l'assenza di emozioni visibili.**

Pensa a Chiara del colloquio. Era convinta di avere una grande intelligenza emotiva perché non si arrabbiava mai. In realtà non sapeva dire quando era arrabbiata. Questo non è controllo: è non vedere. E chi non vede una propria emozione non la sta gestendo. È l'emozione a gestire la persona, da dietro le quinte. Esce sotto forma di stanchezza, di mal di testa, di battute acide, di lunghi silenzi, di decisioni prese senza sapere perché.

L'errore ha anche una faccia opposta, altrettanto dannosa: pensare che essere emotivamente intelligenti voglia dire buttare fuori tutto, sempre, subito. «Io dico sempre quello che sento, è la mia sincerità.» Dire

quello che si sente può essere un dono o un'arma. Dipende da quando, come e a chi.

Come evitarlo? Cambiando la domanda che ti fai. Non chiederti «sto mantenendo la calma?» o «sto dicendo tutto quello che penso?». Chiediti: **«So cosa provo adesso, e sto scegliendo io cosa farne?»** Se la risposta è sì, sei sulla strada giusta, sia che tu stia sorridendo sia che tu stia dicendo un no fermo. Se la risposta è «non lo so», hai trovato il punto da cui partire.

ESERCIZIO

Le quattro domande della sera. Durata: sette giorni. Tempo richiesto: cinque minuti al giorno. Ti serve il quaderno o la nota sul telefono di cui parlavamo nell'introduzione.

1. **Scegli un episodio della giornata.** Ogni sera pensa a un momento in cui hai provato un'emozione un po' più forte del solito. Non serve un dramma: va benissimo la fila in posta, una mail del capo, una risposta di tuo figlio. Scrivi in una riga cosa è successo, solo i fatti.
2. **Riconoscere: cosa ho provato?** Scrivi l'emozione, o le emozioni. Se trovi solo parole generiche come «nervoso» o «male», va bene per ora. Aggiungi un segnale del corpo che ricordi: caldo, mani strette, stomaco chiuso.
3. **Usare: a cosa mi spingeva?** Ogni emozione spinge verso un'azione: rispondere, scappare, chiudersi, chiedere. Scrivi verso cosa ti spingeva quella che hai provato, e se quella spinta ti è stata utile o no.
4. **Capire: da dove nasceva?** Scrivi cosa ha acceso l'emozione. Spesso non è il fatto in sé, ma quello che ha toccato: un confine, un ricordo, una paura, un bisogno.
5. **Gestire: cosa ho fatto, e cosa rifarei?** Scrivi cosa hai fatto davvero e, senza giudicarti, cosa faresti di diverso se potessi riavvolgere il nastro.
6. **Una domanda sugli altri.** Pensa a una persona coinvolta nell'episodio e prova a rispondere: cosa provava, secondo te? Da cosa lo hai capito?
7. **Il settimo giorno, rileggi.** Guarda le sette pagine e chiediti a quale delle quattro domande hai risposto con più facilità e a quale con più fatica. Quella più difficile indica il piano da rinforzare. La troverai nei prossimi capitoli.

Non barare scegliendo solo gli episodi in cui ti è andata bene. Quelli imbarazzanti insegnano di più.

IN BREVE

- L'intelligenza emotiva nasce con Salovey e Mayer (1990): accorgersi delle emozioni, distinguerle e usarle come informazione per pensare e agire.
- Goleman (1995) l'ha resa famosa, ma con la fama sono arrivate esagerazioni che gli stessi ideatori hanno criticato.
- Le capacità sono quattro, una sopra l'altra: riconoscere, usare, capire, gestire. Valgono per te e per gli altri.
- Non vuol dire essere buoni, sempre calmi o mai arrabbiati: è una capacità, e anche chi manipola può averla (Côté e colleghi, 2011).
- Si allena: i corsi studiati danno miglioramenti reali e moderati (Nelis e colleghi, 2009; Mattingly e Kraiger, 2019).
- La domanda giusta non è «sto mantenendo la calma?», ma «so cosa provo e sto scegliendo io cosa farne?».

CAPITOLO 02

Il sequestro emotivo

Napoli, tangenziale, uscita Arenella. Sono le 8:05 e Giulia, 39 anni, impiegata in un'agenzia di assicurazioni, sta portando i figli a scuola. È in ritardo, come ogni lunedì. Un'utilitaria grigia le taglia la strada all'ultimo secondo per prendere l'uscita, così vicina che Giulia deve inchiodare. Le borse sul sedile volano a terra. Dal sedile dietro, il piccolo grida.

Quello che succede dopo, Giulia lo ricorderà a pezzi. Il clacson tenuto premuto. L'acceleratore schiacciato per riprendere l'utilitaria. Il finestrino abbassato al semaforo, le parole urlate al conducente, un ragazzo che la guarda spaventato. Il cuore che le batte nelle orecchie. Le mani bianche sul volante. Non sente niente intorno, non vede niente tranne quella macchina grigia.

Poi il semaforo diventa verde, l'utilitaria se ne va. Giulia si accorge del silenzio. Nello specchietto vede i suoi figli: immobili, con gli occhi bassi. La grande ha le mani strette sullo zaino.

Davanti a scuola, quando i bambini scendono, Giulia resta in macchina qualche minuto. Le tremano le gambe. Pensa: «Ma che cosa ho fatto? Non ero io.» Lei, che a casa ripete sempre di non urlare, che non alza mai la voce con nessuno.

Quella frase, «non ero io», la dicono in tanti dopo una scena del genere. Ed è più vera di quanto sembri. In quei due minuti Giulia non stava guidando la sua reazione. Qualcos'altro aveva preso il comando. In questo capitolo vediamo cosa, perché succede, come riconoscerlo in

tempo e come riprendersi il volante.

Due strade per la stessa informazione

Per capire il sequestro emotivo bisogna partire da un neuroscienziato americano, Joseph LeDoux, e dal suo libro *Il cervello emotivo* (1996).

LeDoux ha studiato a lungo come il cervello reagisce ai pericoli. Ha scoperto che un'informazione dall'esterno, per esempio una forma che si muove sul sentiero, può arrivare a una piccola struttura profonda del cervello, l'amigdala, attraverso due strade diverse.

La **via breve** è rapidissima. L'informazione passa da una stazione di smistamento chiamata talamo e arriva quasi direttamente all'amigdala. È una strada grezza: porta un'immagine sfocata, poco dettagliata. Ma basta per far scattare l'allarme. Il corpo si irrigidisce, il cuore accelera, prima ancora che tu sappia cosa hai visto.

La **via lunga** passa invece dalla corteccia, la parte del cervello che analizza, confronta, ragiona. È molto più precisa, ma arriva dopo. È lei che, una frazione di secondo più tardi, ti dice: «Calma, è un ramo, non un serpente.»

L'esempio del ramo e del serpente è proprio quello che usa LeDoux. E spiega bene perché la natura ci ha dato due strade. Se sul sentiero c'è davvero un serpente, chi salta indietro subito sopravvive. Chi si ferma a esaminarlo con calma, forse no. Meglio dieci falsi allarmi per un ramo che un solo morso. La via breve sbaglia spesso, ma sbaglia nella direzione che ci ha tenuti in vita.

Il problema è che oggi i serpenti sono rari, ma la via breve è rimasta. E reagisce con la stessa velocità a cose che di pericoloso hanno ben poco: una macchina che taglia la strada, una frase ambigua del capo, un tono freddo del partner, un messaggio visualizzato e senza risposta. Il corpo si prepara a combattere o a scappare, anche se l'unica cosa da fare sarebbe rispondere a una mail.

Il sequestro

Daniel Goleman, nel suo *Intelligenza emotiva* (1995), ha dato un nome a quello che succede quando la via breve prende il sopravvento in modo pieno: lo ha chiamato **sequestro emotivo**, o sequestro dell'amigdala.

Il nome rende l'idea. È come se, per qualche minuto, la parte del cervello che ragiona venisse presa in ostaggio. Goleman descrive tre caratteristiche che lo rendono riconoscibile.

La prima: **arriva all'improvviso.** Non è un malumore che sale piano. È uno scatto. Un momento prima stavi bene, un momento dopo sei dentro.

La seconda: **la reazione è forte e veloce.** Urlare, sbattere una porta, scrivere un messaggio durissimo, scoppiare a piangere, bloccarsi senza riuscire a dire una parola. Il sequestro non è solo rabbia: può essere panico, umiliazione, gelosia.

La terza: **dopo, ci si rende conto che era troppo.** Quando il sequestro passa, arriva il «ma perché l'ho fatto?». È il segno più chiaro: la reazione non corrispondeva a quello che pensi e vuoi davvero.

Perché in quei momenti diciamo e facciamo cose che non pensiamo? La ricercatrice Amy Arnsten, dell'università di Yale, ha descritto in un lavoro del 2009 cosa succede alla parte frontale del cervello sotto stress intenso. La corteccia prefrontale, quella che ci permette di pianificare, frenare un impulso, pesare le conseguenze, è molto sensibile alle sostanze chimiche che il corpo rilascia quando si sente minacciato. Sotto uno stress forte il suo lavoro peggiora rapidamente, mentre prendono più spazio le reazioni automatiche e le abitudini. In parole semplici: proprio quando avresti più bisogno di lucidità, la lucidità si abbassa.

Non è un difetto di carattere. È il modo in cui siamo costruiti. Ma sapere come funziona ti dà un vantaggio enorme: puoi smettere di fidarti di quello che pensi durante il sequestro.

Una precisazione onesta. Negli anni successivi lo stesso LeDoux, nel libro *Ansia* (2015), ha messo in guardia dalle semplificazioni: l'amigdala non è «il centro della paura», e la paura che sentiamo in modo

cosciente si costruisce anche in altre zone del cervello. L'amigdala fa una cosa più precisa: rileva le minacce e mette in moto le reazioni del corpo. L'immagine del «sequestro» resta una metafora utile, anche se il cervello è più complicato di un ostaggio e di un rapitore. Per la nostra vita di tutti i giorni, però, la conclusione pratica non cambia: quando scatta l'allarme, ragionare diventa difficilissimo.

Il corpo durante il sequestro

Se la corteccia perde colpi, come fai ad accorgerti che stai per perdere il controllo? Te lo dice il corpo, qualche secondo prima della mente. Il sequestro è prima di tutto un fatto fisico, e imparare a leggerne i segnali ti dà un sistema di allarme prezioso. (Ne parliamo a fondo, guardando gli altri, anche nel libro gemello *Il Corpo Non Mente*.)

Il battito accelera. Lo senti nel petto, nel collo, a volte nelle orecchie, come Giulia.

Il respiro cambia. Diventa più veloce e più alto, nel petto invece che nella pancia. Oppure si blocca: molte persone trattengono il fiato senza accorgersene.

I muscoli si tendono. Mascella serrata, spalle che salgono, pugni chiusi, mani strette sul volante o sul telefono.

Il calore o il freddo. Il viso che si arrossa, il caldo che sale dal collo. Oppure, al contrario, mani fredde e sudate.

L'attenzione si restringe. Molte persone descrivono una specie di **visione a tunnel**: vedono solo la fonte del pericolo, la macchina grigia, la faccia di chi le ha offese, e tutto il resto sparisce. Anche l'udito si chiude: non sentono più quello che viene detto intorno, nemmeno i figli che piangono.

Le parole cambiano. La voce sale di volume e di tono. Si parla più in fretta. Arrivano le parole assolute: «sempre», «mai», «tutti», «nessuno».

Il tempo si deforma. Alcuni minuti sembrano lunghissimi, altri spariscono dalla memoria. Giulia ricorda la scena «a pezzi»: è comune.

Non tutti questi segnali arrivano insieme, e ognuno ha i suoi preferiti. C'è chi diventa rosso e chi diventa bianco. C'è chi urla e chi si congela. L'importante è conoscere i propri. Se sai che, per te, il primo segnale è la mascella che si stringe, quella mascella diventa un campanello. Lo senti suonare cinque secondi prima del disastro, e cinque secondi bastano per fare qualcosa.

L'allagamento di Gottman

C'è uno studioso che ha osservato il sequestro emotivo da vicino, in migliaia di discussioni vere: John Gottman. Per decenni, nel suo laboratorio, ha filmato coppie che litigavano, misurando nel frattempo battito, sudorazione e altri segnali del corpo.

Gottman ha dato un nome al momento in cui una persona, durante una discussione, viene travolta: lo chiama **allagamento** (in inglese *flooding*). È come se il corpo si riempisse di allarme fino all'orlo. In quello stato, ha osservato, le persone smettono di ascoltare davvero. Sentono le parole, ma non riescono più a elaborarle. Diventa quasi impossibile essere creativi, cercare un compromesso, ricordarsi che chi hai davanti è una persona a cui vuoi bene. Restano solo due opzioni: attaccare o chiudersi.

Nei suoi libri divulgativi, come *Intelligenza emotiva per la coppia* (1999, scritto con Nan Silver), Gottman suggerisce di usare il battito come indicatore: quando sale molto sopra il proprio normale, e in molti adulti questo vuol dire oltre i cento battiti al minuto stando seduti, la discussione non sta più producendo niente di buono. Se porti al polso uno smartwatch che misura i battiti, buttaci un occhio durante una discussione tesa: quel numero può diventare un ottimo alleato.

La soluzione che Gottman propone è semplice da dire: **una pausa vera, di almeno venti minuti.** Il corpo ha bisogno di tempo per smaltire l'allarme. Non bastano trenta secondi e un bicchiere d'acqua.

Ma la pausa ha due condizioni, e senza di esse non funziona.

La prima: **durante la pausa non devi rimuginare.** Se passi i venti minuti a ripassare tutte le frasi ingiuste che l'altro ha detto e a prepa-

rare la risposta perfetta, il corpo resta in allarme. Torni con più tensione di prima. Serve fare qualcosa che sposti davvero l'attenzione: camminare, sistemare la cucina, leggere qualcosa di leggero, fare una doccia.

La seconda: **la pausa deve avere un ritorno.** Una pausa senza ritorno non è una pausa, è una fuga. E l'altra persona lo sente come un abbandono, che peggiora tutto. Si dice quando si torna: «Ho bisogno di venti minuti per calmarmi. Poi ne riparliamo, te lo prometto.»

Gottman ha studiato le coppie, ma l'allagamento scatta ovunque: in riunione con il collega che ti interrompe, al telefono con l'operatore del gestore telefonico, al pranzo di Natale dai suoceri, in assemblea di condominio quando si parla dei lavori della facciata. E in tutti questi casi vale la stessa regola.

Riprendere il comando

Cosa fare, in pratica, quando ti accorgi di essere dentro un sequestro, o sul punto di entrarci? Ecco quattro strumenti di emergenza. Non servono a far sparire l'emozione: servono a dare alla via lunga il tempo di arrivare.

1. Il respiro lento

Il respiro è l'unica parte del sistema di allarme che puoi comandare a volontà. Il cuore no, la sudorazione no, il respiro sì. E quando cambi il respiro, il resto lo segue, almeno in parte.

Nel 2018 un gruppo di ricercatori dell'Università di Pisa, guidato da Andrea Zaccaro, ha passato in rassegna gli studi sulla respirazione lenta. Il quadro che emerge è coerente: rallentare il respiro intorno ai sei atti al minuto attiva il sistema nervoso parasimpatico, quello che fa da freno e riporta il corpo alla calma, e riduce la sensazione di ansia. Gli autori stessi chiedono altri studi, ma la direzione è chiara.

Come si fa: inspira dal naso contando lentamente fino a quattro. Espira dalla bocca, come se soffiassi su una candela senza spegnerla, contando fino a sei. L'espirazione più lunga dell'inspirazione è il punto

chiave. Ripeti per un minuto, o anche solo per tre o quattro respiri se sei in mezzo alla gente. Nessuno se ne accorge.

2. La pausa

Il secondo strumento è il più semplice e il più difficile: non fare niente, per un po'. Non rispondere. Non inviare. Non firmare. Non decidere.

Circola un'idea molto citata, quella dei «90 secondi», resa popolare dalla neuroanatomista Jill Bolte Taylor nel suo libro *La scoperta del giardino della mente* (2008): l'onda chimica di un'emozione, se non la si alimenta con i pensieri, si esaurirebbe in circa un minuto e mezzo. È un'immagine utile, ma va detto con chiarezza che è un'idea divulgativa, non il risultato di uno studio. Prendila come un promemoria, non come una legge: la prima ondata passa più in fretta di quanto sembri, purché tu non le getti sopra benzina.

Nella pratica, una pausa può durare dieci secondi (contare in silenzio prima di rispondere), venti minuti (la pausa di Gottman) o una notte intera (la mail scritta stasera si rilegge domattina). Più la decisione è importante, più lunga deve essere la pausa.

3. Nominare

Il terzo strumento sembra quasi troppo semplice: dirti, in silenzio o a voce bassa, cosa sta succedendo. «Sono in pieno sequestro.» «Questa è rabbia, e sta salendo.» «Provo umiliazione e voglia di vendicarmi.»

Nel momento in cui dai un nome a quello che provi, smetti di essere solo dentro l'emozione e inizi a guardarla un po' da fuori. Perché funzioni davvero, e come farlo con precisione, lo vedremo nel prossimo capitolo. Per ora tieni a mente la regola d'oro: **se lo nomini, gli togli metà della forza.**

4. Uscire

L'ultimo strumento è fisico: allontanarti dalla fonte. Alzarti dalla sedia, uscire a prendere una boccata d'aria, accostare la macchina, lasciare il telefono sul mobile dell'ingresso. Cambiare ambiente interrompe

il circuito: il corpo riceve un segnale nuovo, gli occhi vedono altro, le gambe si muovono.

Uscire non vuol dire scappare per sempre, e non vuol dire sbattere la porta. Si esce con una frase breve e con la promessa di tornare. Se puoi, approfitta dell'uscita per muoverti: camminare un po' aiuta il corpo a scaricare l'energia che l'allarme ha preparato.

Messi insieme, i quattro strumenti formano una sequenza che puoi imparare a memoria: **respira, fermati, nomina, esci se serve.** Non serve usarli tutti ogni volta. A volte bastano tre respiri lenti. Altre volte serve l'intera sequenza e una notte di sonno.

SCENA

La domenica delle vacanze

Torino, una domenica di marzo. Paola, 44 anni, farmacista, e Marco, 47, tecnico in un'azienda di automazione, sono seduti al tavolo della cucina con il portatile aperto. Devono decidere le vacanze estive. Lui vorrebbe andare due settimane dai suoi genitori in Puglia, come ogni anno. Lei vorrebbe, per una volta, un viaggio solo loro tre, con la figlia.

All'inizio va bene. Poi Paola dice: «Ogni anno facciamo come vuole tua madre.» Marco sente un colpo nello stomaco. Risponde che non è vero. Lei elenca le ultime cinque estati. Lui alza la voce. Lei incrocia le braccia.

Dopo dieci minuti Marco è rosso in faccia, ha la mascella tesa e il battito che gli rimbomba nelle tempie. Paola continua a parlare, ma lui non la sente più: sente solo il tono, e nel tono sente un attacco a sua madre, alla sua famiglia, a lui. Gli viene in mente una frase cattiva sulla madre di lei. Ce l'ha sulla punta della lingua.

Leggiamo la scena con gli strumenti del capitolo.

Marco è in pieno **allagamento**. Tutti i segnali ci sono: battito, viso caldo, mascella tesa, attenzione a tunnel sul tono di Paola, frase cattiva

pronta. In questo stato qualsiasi cosa dica peggiorerà la situazione. Anche Paola sta salendo, anche se con un altro stile: lei si irrigidisce e incalza.

La frase sulla suocera è il momento del sequestro. Se esce, la discussione sulle vacanze diventa una guerra tra famiglie, e nessuno si ricorderà più di cosa si parlava.

Questa volta, però, Marco ha letto qualcosa sull'allagamento. Si accorge della mascella. Fa un respiro lungo, poi un altro. Dice: «Paola, mi sto scaldando troppo e sto per dire una cosa di cui mi pentirei. Ho bisogno di una pausa. Vado a fare un giro dell'isolato e torno tra mezz'ora, e ne riparliamo.»

Paola, sul momento, si irrita: le sembra che lui scappi. Ma lui ha detto quando torna. Lei resta in cucina, si prepara un tè, guarda il telefono. Marco cammina. I primi cinque minuti ripassa tutto il litigio, poi si costringe a guardare le vetrine, a pensare alla partita della sera. Il cuore rallenta.

Dopo mezz'ora torna. La conversazione riparte con un tono diverso. Marco riesce a dire una cosa che prima non riusciva a dire: «Ho paura che i miei ci restino male. Mio padre non sta bene.» Paola, che fino a quel momento aveva sentito solo la difesa della suocera, capisce che dietro c'era altro. Alla fine decidono per una settimana in Puglia e una settimana da soli.

Non è una favola: il litigio c'è stato, e la pausa non ha fatto sparire il problema. Ma ha impedito che il problema diventasse una ferita.

L'ERRORE PIÙ COMUNE

L'errore più diffuso sul sequestro emotivo è **credere di essere lucidi mentre si è dentro.**

Durante un sequestro, i pensieri sembrano chiarissimi. «Adesso gli dico finalmente come stanno le cose.» «È il momento giusto per mandare questa mail.» «Se non rispondo subito, penserà che ha ragio-

ne.» Hanno il sapore della verità e dell'urgenza. È proprio questa la trappola: l'allarme non si presenta come allarme. Si presenta come lucidità.

Chi si fida di quei pensieri prende decisioni che non avrebbe mai preso a mente fredda. Si licenzia, rompe un'amicizia di vent'anni, compra quello che non può permettersi, scrive nel gruppo della scuola cose che resteranno per sempre negli screenshot.

Come evitarlo? Con una regola di ferro, decisa prima, a mente fredda, e da non mettere in discussione durante: **finché il corpo è in allarme, nessuna decisione irreversibile.** Niente invio, niente firma, niente porta sbattuta, niente «allora è finita». Se senti il battito alto, la mascella stretta, il caldo in faccia, quello che stai pensando può anche essere giusto. Ma non è il momento di agire. Se è giusto, sarà giusto anche tra un'ora, o domani mattina.

Attenzione però all'errore opposto: usare la pausa come un'arma. Andarsene sbattendo la porta senza dire quando si torna, sparire per due giorni, togliere il saluto per punire l'altro. Questa non è gestione delle emozioni, è ritorsione. La pausa serve a proteggere la relazione dalla tua rabbia, mai a far sentire in colpa chi hai davanti.

ESERCIZIO

Il tuo cruscotto di allarme. Durata: una settimana. Tempo richiesto: venti minuti il primo giorno, poi due minuti al giorno.

1. **Ricorda tre sequestri.** Il primo giorno, scrivi nel quaderno tre momenti recenti in cui hai perso il comando: una scenata, un messaggio che hai rimpianto, un pianto improvviso, un blocco totale. Solo i fatti, in poche righe.
2. **Trova i tuoi segnali.** Per ognuno, prova a ricordare cosa è successo nel corpo prima e durante: battito, respiro, mascella, mani, calore, voce, attenzione. Sottolinea i segnali che tornano in tutti e tre. Sono il tuo cruscotto personale.
3. **Scegli il tuo primo campanello.** Tra i segnali che hai sottolineato, scegli quello che arriva per primo. Scrivilo in grande in cima alla pagina. Da oggi è il tuo segnale di stop.
4. **Allena il respiro a mente fredda.** Due volte al giorno, in un momento tranquillo (al risveglio e prima di dormire vanno benissimo), fai un minuto di respiro lento: quattro secondi dentro, sei fuori. Si allena quando l'acqua è calma, per saperlo fare quando c'è tempesta.
5. **Prepara la frase di uscita.** Scrivi una frase tua, con le tue parole, per chiedere una pausa con la promessa di tornare. Per esempio: «Mi sto scaldando, ho bisogno di dieci minuti. Poi ne parliamo.» Ripetila a voce alta un paio di volte, così ti verrà naturale quando servirà.
6. **Condividila, se puoi.** Se c'è una persona con cui litighi spesso (partner, socio, figlio grande), racconta questo esercizio in un momento tranquillo e mettetevi d'accordo: quando uno dei due dice la frase, l'altro lascia andare per il tempo stabilito.
7. **Annota ogni volta.** Durante la settimana, ogni volta che senti suonare il campanello, scrivi due righe: cosa è successo, cosa hai fatto, se la sequenza ha funzionato. Non serve che vada sempre bene. Serve accorgersene sempre un po' prima.

IN BREVE

- Le informazioni di pericolo arrivano all'amigdala per due strade: la via breve, veloce e grezza, e la via lunga, lenta e precisa (LeDoux, 1996).
- Il sequestro emotivo (Goleman, 1995) arriva all'improvviso, porta una reazione forte e, dopo, il pensiero «era troppo».
- Sotto stress forte la parte frontale del cervello, quella che frena e pesa le conseguenze, lavora peggio (Arnsten, 2009): i pensieri durante il sequestro sembrano lucidi ma non lo sono.
- Il corpo avvisa per primo: battito, respiro, muscoli, calore, visione a tunnel. Conoscere il proprio primo segnale è il vantaggio più grande.
- Nell'allagamento (Gottman) si smette di ascoltare: serve una pausa vera di almeno venti minuti, senza rimuginare e con un ritorno annunciato.
- Strumenti di emergenza: respira lento, fermati, nomina, esci se serve. E finché il corpo è in allarme, nessuna decisione irreversibile.

CAPITOLO 03

Dare un nome a quello che senti

Bari, un giovedì sera. Luca ha 33 anni e fa l'informatore scientifico: gira tutto il giorno tra studi medici e farmacie. Torna a casa alle otto, butta le chiavi sul mobile dell'ingresso. Elena, la sua compagna, è in cucina.

«Com'è andata?»

«Uno schifo. Sono stressato.»

Elena non insiste. A cena Luca guarda il telefono, risponde a monosillabi. Quando lei gli chiede se domenica vanno dai suoi genitori, lui sbotta: «Ma possibile che devo decidere sempre tutto io?» Elena posa la forchetta. Il resto della serata passa in silenzio, ognuno su un lato del divano.

Più tardi, a letto, Luca non riesce a dormire. Ripassa la giornata. Alle undici del mattino un primario lo ha fatto aspettare quaranta minuti in corridoio e poi lo ha liquidato in due, davanti a un collega di un'altra azienda, con una battuta sul fatto che «i rappresentanti vengono solo a portare penne». Il collega ha riso. Luca ha sorriso anche lui, ha salutato, se n'è andato.

«Stressato», aveva detto. Ma se ci pensa davvero, quello che ha sentito alle undici non era stress. Era qualcosa di più preciso e più bruciante: umiliazione. Sotto, un po' di rabbia verso il primario, e anche verso

se stesso per aver sorriso. E un filo di paura: se quel reparto smette di prescrivere, lo vedranno nei numeri del trimestre.

Tre emozioni diverse, chiuse in una sola parola generica. E siccome Luca non le aveva viste, sono uscite dove capitava: addosso a Elena, per una domenica dai suoceri che con il primario non c'entrava niente.

Quello che non sai nominare ti governa. Dare il nome giusto a quello che senti non è un esercizio da poeti: è il primo passo concreto per riprendere il volante.

Il nome che calma

Nel capitolo precedente abbiamo visto che, nel momento del sequestro, nominare l'emozione aiuta a riprendere il comando. Adesso vediamo perché.

Nel 2007 lo psicologo Matthew Lieberman e i suoi colleghi dell'Università della California a Los Angeles hanno fatto un esperimento diventato un classico. Hanno messo alcuni volontari dentro una macchina per la risonanza magnetica, che permette di vedere quali zone del cervello lavorano di più in un certo momento. Sullo schermo comparivano fotografie di volti con espressioni forti: rabbia, paura.

In alcune prove i volontari dovevano scegliere, tra due parole, quella che descriveva l'emozione del volto: per esempio «rabbia» o «paura». In altre prove dovevano fare un compito diverso con lo stesso volto, come scegliere tra due nomi propri quello adatto alla persona della foto. Il volto era identico. Cambiava solo una cosa: dare o non dare un nome all'emozione.

Il risultato: quando i volontari mettevano un nome all'emozione, l'amigdala, la piccola sentinella di allarme di cui abbiamo parlato, si attivava di meno. Nello stesso momento si accendeva di più una zona della corteccia prefrontale destra, la parte del cervello che frena gli impulsi e rimette ordine. Più lavorava questa zona, più si abbassava l'allarme. I ricercatori hanno chiamato il fenomeno **etichettatura dell'emozione**, e il titolo del loro articolo dice già tutto: *mettere i sentimenti in parole*.

C'è un altro studio, più vicino alla vita reale. Nel 2012 Katharina Kircanski, lo stesso Lieberman e Michelle Craske hanno lavorato con persone che avevano molta paura dei ragni. Tutte dovevano avvicinarsi a una grossa tarantola in una vaschetta. Un gruppo, mentre guardava il ragno, doveva descrivere a voce quello che provava, con parole semplici e sincere, del tipo «sono in ansia, ho paura che salti fuori». Altri gruppi dovevano invece ripetersi frasi rassicuranti per ridimensionare il pericolo, oppure distrarsi pensando ad altro.

Una settimana dopo, di nuovo davanti al ragno, chi aveva dato un nome alla propria paura reagiva con meno attivazione del corpo, misurata dalla sudorazione della pelle, rispetto agli altri gruppi. Dire «ho paura» aveva funzionato meglio che dirsi «non c'è niente di cui avere paura».

È un risultato controintuitivo. Molti pensano che parlare di un'emozione la ingrandisca, che sia meglio non pensarci. Gli studi suggeriscono il contrario: dirla, in modo semplice e preciso, la rende più piccola e più maneggevole.

Attenzione però a non confondere due cose opposte. Nominare non è rimuginare. Dare un nome è un gesto di tre secondi: «questa è umiliazione». Rimuginare è passare due ore a ripercorrere la scena, a chiedersi perché, a immaginare la battuta perfetta che non hai detto. Il primo spegne il fuoco. Il secondo ci butta benzina.

Granularità: quante parole hai

C'è poi una seconda questione, ancora più interessante. Non basta dare un nome. Conta anche **quanto è preciso** quel nome.

La psicologa e neuroscienziata Lisa Feldman Barrett ha passato anni a studiare questo aspetto. Nel suo libro *Come sono fatte le emozioni* (2017) lo chiama **granularità emotiva**. La parola viene dalla fotografia: un'immagine a grana fine mostra molti dettagli, una a grana grossa mostra solo macchie.

Le persone con una granularità bassa usano poche parole per tutto. Si sentono «bene» o «male», «stressate» o «tranquille». Per loro rab-

bia, delusione, ansia e stanchezza finiscono nello stesso secchio, che si chiama «sto male». Le persone con una granularità alta, invece, sanno distinguere. Sanno dire se quello che provano è delusione o risentimento, preoccupazione o paura, malinconia o noia.

Sembra una differenza da vocabolario. Non lo è. Nel 2015 Todd Kashdan, Lisa Feldman Barrett e Patrick McKnight hanno raccolto in un articolo di rassegna le ricerche su questo tema. Il quadro che ne esce è coerente: chi distingue meglio le proprie emozioni negative tende a regolarle meglio, e sotto stress ricorre meno a reazioni impulsive come bere per stordirsi o aggredire qualcuno quando la rabbia sale. Sono correlazioni, quindi non dimostrano da sole che la granularità sia la causa. Ma vanno tutte nella stessa direzione.

Perché dovrebbe funzionare così? La spiegazione più semplice è pratica. **Ogni emozione precisa suggerisce un'azione precisa.** «Sto male» non ti dice cosa fare. «Mi è dispiaciuto che mio fratello non mi abbia chiamato per il compleanno» ti dice che vale la pena parlargli. «Ho paura di non farcela con la consegna di venerdì» ti dice di chiedere una mano o spostare la data. «Stasera sento solitudine» ti dice che ti serve la voce di un amico, non mezzo pacco di biscotti davanti alla serie tv.

Torna a Luca. «Stressato» non gli suggeriva niente, se non chiudersi e scattare. Umiliazione, rabbia e paura, invece, indicano tre strade diverse. L'umiliazione chiede di ritrovare un po' di dignità: forse la prossima volta rispondere alla battuta con calma, senza sorridere. La rabbia verso il primario chiede di decidere se e come mettere un confine. La paura per i numeri chiede di parlarne con il suo responsabile prima che arrivino i dati. Tre azioni concrete, tutte molto più utili di una lite sulla domenica dai suoceri.

Barrett fa notare un'altra cosa, che vale la pena tenere a mente. La granularità si allena come un vocabolario: imparando parole nuove e usandole. Chi impara a distinguere i vini comincia a sentire sapori che prima non sentiva. Non è che quei sapori prima non ci fossero: non aveva le parole per accorgersene.

Dalle cinque parole alle trenta

Facciamo una prova. Se dovessi elencare tutte le parole che usi davvero, nella vita di tutti i giorni, per dire come ti senti, quante ne troveresti?

Per molti la lista è corta. Più o meno queste cinque: **bene, male, stress, nervoso, stanchezza.** Con queste cinque parole si descrivono giornate intere, litigi, lutti, promozioni, paure.

Ecco trenta parole per cominciare, divise in cinque famiglie. Non sono tutte le emozioni possibili e i confini non sono rigidi, ma bastano per uscire dalla nebbia delle solite cinque.

Famiglia	Sei parole più precise
Rabbia	fastidio, irritazione, frustrazione, indignazione, risentimento, rancore
Paura	preoccupazione, apprensione, insicurezza, ansia, allarme, panico
Tristezza	delusione, malinconia, nostalgia, scoraggiamento, solitudine, dolore
Disagio verso di sé	imbarazzo, umiliazione, vergogna, colpa, rimorso, inadeguatezza
Gioia e benessere	sollievo, serenità, gratitudine, orgoglio, entusiasmo, tenerezza

Guarda le parole di ogni riga. Sono messe più o meno in ordine di intensità: il fastidio è una rabbia piccola, il rancore è una rabbia che si è depositata nel tempo. La preoccupazione è una paura leggera e rivolta al futuro, il panico è una paura che ha preso il comando. Questo è già un passo avanti: oltre al tipo di emozione, ti chiedi anche quanto è forte.

E nota che alcune parole, a prima vista vicine, dicono cose molto diverse. La frustrazione nasce quando qualcosa ti blocca la strada. L'indignazione nasce quando vedi un'ingiustizia. Il risentimento nasce quando senti di aver subito un torto da qualcuno in particolare. Tutte e tre sono parenti della rabbia, ma chiedono risposte diverse.

C'è una cosa importante da dire su questa lista. Molte persone notano che la riga della gioia è la più difficile da usare. Siamo abituati a dire «bene» e basta. Allenarsi a distinguere anche le emozioni piacevoli (era sollievo o era gioia? era orgoglio o gratitudine?) non è un lusso. Serve a capire cosa ti fa davvero stare bene, e quindi cosa cercare.

Rabbia, paura, colpa e vergogna avranno ognuna il suo capitolo. Ma avere trenta parole non basta se, nel momento in cui stai male, non sai da quale parte della lista cominciare a cercare.

La ruota e la mappa

Per orientarsi tra le emozioni, gli studiosi hanno proposto nel tempo diversi schemi. Due sono particolarmente utili, e si possono spiegare senza disegni.

La ruota di Plutchik. Nel 1980 lo psicologo Robert Plutchik ha proposto di disporre le emozioni su una ruota, come i colori su una tavolozza. Al centro, otto emozioni di base disposte a coppie di opposti: gioia e tristezza, fiducia e disgusto, paura e rabbia, sorpresa e attesa. Allontanandosi dal centro, ogni emozione cambia di intensità: la rabbia, per esempio, scende verso l'irritazione e sale verso la furia; la gioia scende verso la serenità e sale verso l'estasi. Infine, come i colori, le emozioni vicine si mescolano e ne creano altre: per Plutchik, gioia e fiducia insieme danno qualcosa che chiamiamo amore.

Non serve prendere la ruota alla lettera: gli studiosi oggi discutono molto su quali e quante siano le emozioni «di base», e la stessa Barrett è molto critica verso questa idea. Ma come strumento pratico la ruota ricorda tre cose utili: le emozioni hanno famiglie, hanno intensità diverse, e spesso si mescolano. Quasi mai proviamo un'emozione sola.

La mappa di Russell. Sempre nel 1980, lo psicologo James Russell ha proposto un modo ancora più semplice di orientarsi. Immagina una mappa con due assi, come una croce. L'asse orizzontale va da **spiacevole** a **piacevole**. L'asse verticale va da **poca energia** a **tanta energia**. Ogni emozione cade in uno dei quattro riquadri.

In alto a sinistra, spiacevole con tanta energia: rabbia, ansia, panico. In basso a sinistra, spiacevole con poca energia: tristezza, scoraggiamento, noia. In alto a destra, piacevole con tanta energia: entusiasmo, eccitazione, gioia. In basso a destra, piacevole con poca energia: serenità, sollievo, calma.

La mappa è preziosa proprio nei momenti in cui non trovi la parola. Puoi partire da due domande molto semplici: «È piacevole o spiacevole? Ho tanta o poca energia?» Già solo rispondere ti mette in un quartiere. Poi, dentro quel quartiere, cerchi la parola giusta tra quelle della tabella. È come cercare un indirizzo: prima la città, poi la via, poi il numero civico.

Il diario delle emozioni e la scrittura espressiva

Le parole si imparano usandole. E il modo più semplice per usarle ogni giorno è scriverle.

Il **diario delle emozioni** è uno strumento leggero. Non è un diario intimo da riempire di pagine. Sono poche righe, una o più volte al giorno: cosa è successo, quale emozione hai provato (con la parola più precisa che trovi), quanto era forte da 1 a 10, cosa hai fatto. Dopo qualche settimana diventa una miniera: vedi quali situazioni ti accendono di più, quali emozioni tornano, a che ore del giorno, con quali persone.

Poi c'è uno strumento più profondo, studiato da uno psicologo americano, James Pennebaker. Nel 1986, insieme a Sandra Beall, Pennebaker ha chiesto a un gruppo di studenti universitari di scrivere per quindici minuti al giorno, per quattro giorni consecutivi. Una parte degli studenti doveva scrivere dei pensieri e delle emozioni più profondi legati a un'esperienza dolorosa della propria vita. Gli altri do-

vevano scrivere di argomenti superficiali, come descrivere la propria stanza.

Nei mesi successivi gli studenti che avevano scritto delle esperienze dolorose, mettendo in parole sia i fatti sia le emozioni, erano andati meno spesso dal medico del campus rispetto agli altri. Subito dopo la scrittura, però, molti si sentivano peggio: tornare su quei ricordi faceva male, sul momento. Il beneficio arrivava dopo.

Da quel primo studio sono nate centinaia di ricerche, e Pennebaker stesso ne ha fatto il punto in un articolo del 1997. Analizzando i testi scritti dai partecipanti, insieme ai colleghi Tracy Mayne e Martha Francis, ha notato un dettaglio interessante: stavano meglio soprattutto le persone che, giorno dopo giorno, usavano sempre più parole come «perché», «capire», «rendersi conto». In altre parole, chi passava dallo sfogo alla comprensione, costruendo una storia che avesse senso.

Per onestà va detto che, quando nel 2006 la ricercatrice Joanne Frattaroli ha messo insieme i risultati di moltissimi studi sulla scrittura espressiva, l'effetto medio è risultato positivo ma piccolo. Non è una cura miracolosa. È uno strumento semplice, gratuito, che per molte persone aiuta a fare ordine.

Usa i due strumenti per quello che sono: il diario tutti i giorni, due minuti, per fare l'orecchio alle sfumature; la scrittura di Pennebaker quando hai un nodo grosso da sciogliere. Un'unica cautela: se quel nodo è un trauma grave, una violenza o un lutto recente che ti toglie il fiato, non affrontarlo da solo su un quaderno. Fallo con un professionista, o chiama il 1522 se subisci violenza.

SCENA

«Sono solo stressata»

Padova, uno studio di architettura in centro. Federica ha 36 anni ed è la più esperta del suo gruppo. Da tre settimane dorme male, mangia in piedi e risponde male a tutti. Quando la sua amica Valentina le chiede cosa succede, risponde quello che rispondono tutti: «Niente, sono solo stressata. C'è tanto lavoro.»

Valentina, che da un po' tiene un diario delle emozioni, le propone una cosa strana: «Prendi un foglio e dividi lo stress in pezzi. Che emozioni ci sono dentro, una per una?»

Federica prova, controvoglia. Prima scrive le cose che le pesano: la consegna del progetto di una scuola a fine mese, il nuovo collega Giorgio arrivato due mesi fa, il titolare che la chiama alle nove di sera. Poi, accanto a ogni cosa, prova a mettere una parola della tabella, con un voto da 1 a 10.

Viene fuori questo. La consegna della scuola: **preoccupazione**, voto 6. Sa che ce la può fare, ma è tanto. Le telefonate serali del titolare: **frustrazione**, voto 7. Non può staccare mai. Poi arriva a Giorgio e si ferma. Ci pensa. Scrive: **inadeguatezza**, voto 8. E sotto, più piccolo: **invidia**.

Giorgio ha quindici anni meno di lei, è bravissimo con i programmi di modellazione 3D, e in riunione il titolare gli dà la parola sempre più spesso. Federica non aveva mai messo in parole quello che provava. Lo stress che pensava di avere per il lavoro era, per metà, la paura di essere superata.

Guardiamo cosa cambia con i nomi giusti.

Sulla **preoccupazione** per la scuola, Federica può fare un piano: dividere le settimane, chiedere un aiuto per i disegni esecutivi. Sulla **frustrazione** per le telefonate serali, può mettere un confine con il titolare: niente lavoro dopo le otto, salvo emergenze vere. Ne parlerà la settimana dopo.

Sull'**inadeguatezza** e sull'**invidia** il discorso è più delicato. Non sono emozioni di cui andare fiere, e per questo Federica le aveva nascoste perfino a se stessa. Ma una volta nominate, perdono parte del loro potere. Federica capisce che non deve competere con Giorgio sui programmi 3D: ha un'esperienza di cantiere e di rapporto con i clienti che lui non ha. Anzi, potrebbe proporgli di lavorare in coppia. E capisce anche un'altra cosa: le sue risposte acide in ufficio erano quasi tutte rivolte a lui.

Una settimana dopo, Federica dorme ancora poco. Il lavoro è lo stesso. Ma ha smesso di rispondere male a tutti, e ha tre azioni concrete invece di un unico peso indistinto chiamato «stress».

L'ERRORE PIÙ COMUNE

L'errore più diffuso, quando si comincia a dare un nome alle emozioni, è **scambiare un pensiero o un giudizio per un'emozione.**

Ascolta queste frasi: «Mi sento come se a nessuno importasse di me.» «Sento che mi sta prendendo in giro.» «Sento che approfittano di me.» «Sento che ho ragione io.» Sembrano descrizioni di emozioni, perché contengono la parola «sento». Ma in realtà sono pensieri: idee su cosa fanno gli altri, interpretazioni, accuse. Nessuna contiene un'emozione vera e propria.

La differenza conta, e molto. Un pensiero si può discutere o smentire: «Non è vero che me ne frego, ieri ti ho chiamato tre volte.» Un'emozione no: è un fatto che sta succedendo dentro di te. Se dici «sento che di noi non ti importa niente», l'altra persona sente un'accusa e alza il muro. Se dici «quando salti la cena senza avvisare provo solitudine e delusione», l'altra persona vede come stai. Contro un'accusa ci si difende; davanti a un'emozione ci si ferma.

C'è anche una versione interna dello stesso errore: confondere l'emozione con un giudizio su di te. «Mi sento una nullità» non è un'emozione, è una sentenza. Sotto, di solito, c'è qualcosa come delusione, ver-

gogna, scoraggiamento. Nominare quelle emozioni aiuta. Ripetere la sentenza, no.

Come evitarlo? Con una prova semplice. Quando dici «mi sento...», guarda la parola che viene dopo. Se è una parola della tabella, o simile (rabbia, paura, sollievo, imbarazzo), è un'emozione. Se dopo «mi sento» viene «come se», «che», o un giudizio su qualcuno, è un pensiero. Non c'è niente di male ad avere pensieri: ma prima chiediti quale emozione ci sta sotto, e nomina quella.

ESERCIZIO

Il vocabolario in sette giorni. Tempo richiesto: due minuti, tre volte al giorno (più quindici minuti l'ultimo giorno).

1. **Copia la tabella.** Il primo giorno ricopia a mano, sul quaderno o su un foglio da tenere nel portafoglio, la tabella delle trenta parole. Scriverla a mano aiuta a ricordarla. Se ti vengono in mente altre parole tue, aggiungile.
2. **Metti tre sveglie.** Imposta sul telefono tre promemoria al giorno, a orari diversi (per esempio 11, 16 e 21). L'etichetta del promemoria può essere semplicemente: «Cosa sento?»
3. **Prima la mappa, poi la parola.** Quando suona il promemoria, fermati per un minuto. Chiediti: piacevole o spiacevole? Tanta o poca energia? Poi cerca nella tabella la parola più precisa. Se le emozioni sono due o tre, scrivile tutte.
4. **Dai un voto.** Accanto a ogni parola scrivi un voto di intensità da 1 a 10.
5. **Vietato usare le cinque parole.** Per tutta la settimana, nel diario non puoi usare «bene», «male», «stress», «nervoso» e «stanchezza». Se ti scappano, chiediti cosa c'è dentro, come ha fatto Federica.
6. **Una frase ad alta voce.** Almeno una volta al giorno, prova a usare una delle parole nuove parlando con qualcuno. Invece di «sono sotto stress», per esempio: «oggi ho tanta preoccupazione per quella consegna». All'inizio suona strano. Poi diventa naturale.
7. **La scrittura del settimo giorno.** L'ultimo giorno, se ti va, prova la scrittura espressiva: quindici minuti filati, senza correggere, su una situazione che ti pesa da tempo. Scrivi i fatti, quello che hai provato e quello che provi ora, e prova a chiederti perché. Se ti fa bene, puoi ripeterla per quattro giorni di fila come negli studi di Pennebaker.

Alla fine della settimana conta le parole diverse che hai usato nel diario. Confrontale con le cinque di partenza.

IN BREVE

- Dare un nome a un'emozione ne abbassa l'intensità: quando la nominiamo, l'allarme del cervello si riduce (Lieberman e colleghi, 2007; Kircanski, Lieberman e Craske, 2012).
- Nominare è un gesto breve: non va confuso con il rimuginare, che invece scalda.
- La granularità emotiva (Barrett) è la precisione con cui distingui le emozioni: chi distingue meglio tende a regolarsi meglio (Kashdan, Barrett e McKnight, 2015).
- Ogni emozione precisa suggerisce un'azione precisa: «stress» non dice niente, «preoccupazione», «frustrazione» o «umiliazione» indicano strade diverse.
- La ruota di Plutchik e la mappa di Russell aiutano a orientarsi: prima piacevole o spiacevole, tanta o poca energia, poi la parola giusta.
- Il diario delle emozioni allena il vocabolario ogni giorno; la scrittura espressiva di Pennebaker aiuta a fare ordine nelle esperienze che pesano, con effetti reali ma modesti.

CAPITOLO 04

La rabbia

Sono le nove e un quarto di sera, sala comune del condominio. Sandro, 47 anni, tecnico delle caldaie, ha chiesto la parola per la terza volta. Il punto all'ordine del giorno è il posto auto: da due mesi il signor Ferri del terzo piano parcheggia sulla sua striscia, e ogni volta Sandro deve lasciare la macchina in strada.

L'amministratore sfoglia i fogli. «Ne parliamo al prossimo punto, la prego.» Ferri sorride, braccia conserte, e dice a mezza voce: «Certo che per un parcheggio ne fa di storie.»

Sandro sente il caldo salire dal collo alle orecchie. Le mani gli si chiudono da sole. Si alza, la sedia stride sul pavimento, e la voce gli esce più alta di quanto volesse: «Storie? Sono due mesi che fai il furbo e qui nessuno dice niente!»

Silenzio. Qualcuno guarda il telefono. La signora del primo piano scuote la testa. Ferri allarga le mani, come a dire: avete visto? L'amministratore approfitta del momento: «Calmiamoci, passiamo oltre.»

Sandro torna a casa con la ragione dalla sua parte e la sensazione di aver perso. Il posto auto è ancora occupato. In più, adesso, nel condominio il problema è diventato lui.

Questa è la trappola della rabbia: nasce quasi sempre da una ragione sacrosanta, ma se le lasci il volante ti fa passare dalla parte del torto.

A cosa serve la rabbia

Partiamo da un punto che sorprende molti: la rabbia non è un difetto da correggere. È un'emozione utile, una delle più antiche. Il suo lavoro è segnalarti che qualcosa di importante per te è stato toccato e darti l'energia per difenderlo.

Se guardi bene, quasi ogni rabbia nasce da una di tre radici.

La prima è il **confine violato**. Qualcuno è entrato in uno spazio che consideri tuo: il posto auto, il tempo, le tue cose, il tuo corpo, le tue decisioni. Il collega che prende la penna dalla tua scrivania senza chiedere, il parente che commenta come educhi i figli, il capo che ti scrive alle undici di sera.

La seconda è l'**ingiustizia**. Una regola vale per te e non per l'altro. Tu fai la fila e qualcuno passa davanti. Tu lavori e un altro si prende il merito. La rabbia, qui, è il tuo senso della giustizia che alza la voce.

La terza è la **frustrazione**. Vuoi arrivare da qualche parte e qualcosa ti blocca: il traffico sul raccordo, la stampante che si inceppa cinque minuti prima della riunione, il figlio che non si mette le scarpe quando sei già in ritardo. Non c'è sempre un colpevole, ma c'è un ostacolo tra te e un obiettivo.

Capire da quale radice arriva la tua rabbia è già metà del lavoro. Perché la risposta giusta cambia. A un confine violato si risponde rimettendo il confine. A un'ingiustizia si risponde chiedendo che la regola valga per tutti. Alla frustrazione si risponde, spesso, cambiando strada o accettando che oggi va così. Se sbagli diagnosi, sbagli cura: urli alla stampante come se ti avesse fatto un torto, o sopporti in silenzio un torto vero come se fosse solo sfortuna.

Nel capitolo 3 abbiamo visto quanto conta dare un nome preciso a quello che senti. Con la rabbia vale doppio. «Rabbia» è una parola sola che copre decine di stati diversi: irritazione, offesa, umiliazione, tradimento, esasperazione, indignazione. Ognuno ti dice una cosa diversa su cosa è successo e su cosa ti serve.

C'è un ultimo aspetto decisivo: spesso la rabbia è un'emozione di co-

pertura. Sotto c'è altro. Paura, per esempio: il padre che urla al figlio tornato alle tre di notte è prima di tutto un padre che si è spaventato a morte. Oppure vergogna: chi viene ripreso davanti ai colleghi spesso scatta perché sentirsi arrabbiati brucia meno che sentirsi umiliati. Ne parleremo nel capitolo 6. Per ora tieni a mente una domanda semplice: «Cosa c'è sotto questa rabbia?»

Quando non ti fai questa domanda, e non ascolti cosa ti sta dicendo la rabbia, finisci quasi sempre in una di due trappole.

Due modi di sbagliare: esplodere e covare

Con la rabbia si sbaglia in due direzioni opposte. C'è chi esplode e c'è chi cova. Sembrano caratteri diversi, ma spesso sono la stessa persona in due momenti diversi: cova per settimane, poi esplode per una sciocchezza.

Chi esplode dà alla rabbia il volante. La voce sale, le parole escono prima del pensiero, si dicono cose che non si pensano davvero o che si pensano ma andavano dette in un altro modo. Nel capitolo 2 abbiamo visto il sequestro emotivo: è esattamente lì che succede. Per qualche minuto la parte di te che ragiona è in panchina.

Molti difendono l'esplosione con un'idea che sembra di buon senso: «Meglio sfogarsi che tenersi tutto dentro.» È l'idea della pentola a pressione: se non fai uscire il vapore, prima o poi salta il coperchio. Sfogati, prendi a pugni un cuscino, urla in macchina, e starai meglio.

Lo psicologo Brad Bushman l'ha messa alla prova nel 2002. Ha fatto scrivere un breve tema ai partecipanti e poi li ha fatti arrabbiare con un giudizio sprezzante, che credevano scritto da un altro partecipante. Poi li ha divisi in gruppi. Un gruppo prendeva a pugni un sacco da boxe pensando alla persona che li aveva offesi. Un altro prendeva a pugni il sacco pensando a fare esercizio fisico. Un terzo restava seduto tranquillo per due minuti. Alla fine tutti potevano «punire» l'autore del giudizio sparandogli in cuffia un rumore assordante.

Il risultato è l'opposto della pentola a pressione. Chi si era sfogato pensando all'offesa era il più arrabbiato e il più aggressivo di tutti. Chi

era rimasto seduto senza fare niente era il meno aggressivo. Sfogarsi rimuginando non svuota la rabbia: la allena.

Chi cova, invece, la rabbia la tiene dentro. Sorride, dice «non fa niente», e intanto rimugina. Ripassa la scena sotto la doccia, prepara le risposte che avrebbe voluto dare, tiene il conto dei torti. Fuori è calmo, dentro brucia.

Anche questo ha un prezzo. Il problema non risolto resta lì e la rabbia, invece di sparire, cambia forma: diventa freddezza, battute acide, ritardi «casuali», porte chiuse un po' più forte del necessario. È quella che viene chiamata rabbia passiva. Chi ti sta intorno sente che qualcosa non va, ma non sa cosa. E non può rimediare a un torto di cui non sa niente.

Esplodere e covare hanno una cosa in comune: in tutti e due i casi la rabbia non diventa mai una richiesta chiara. Nel primo caso diventa un attacco, nel secondo un silenzio. E né un attacco né un silenzio dicono all'altro cosa deve cambiare.

Soffocare non è controllare

Se esplodere fa danni, perché anche tenersi tutto dentro funziona così male? La risposta sta in una differenza che la psicologia ha misurato con precisione.

Lo psicologo James Gross, dell'Università di Stanford, nel 1998 ha confrontato due modi di gestire un'emozione forte. Ha mostrato ai partecipanti un breve filmato sgradevole, di quelli che fanno girare lo stomaco. A un gruppo ha chiesto di guardarlo cercando di non far trasparire nulla dal volto: la **soppressione**, cioè tenere tutto dentro. A un altro gruppo ha chiesto di guardarlo con occhio distaccato, come un medico che osserva un caso, pensando al filmato in modo diverso: la **rivalutazione**, cioè cambiare il significato che dai a quello che vedi.

Entrambi i gruppi, visti da fuori, sembravano calmi. Ma dentro era un'altra storia. Chi sopprimeva provava la stessa emozione di prima e in più il suo corpo era più attivato: il sistema nervoso lavorava di più

per tenere il coperchio chiuso. Chi rivalutava provava meno disagio e il corpo non pagava questo prezzo extra.

Altri studi hanno aggiunto pezzi alla stessa storia. Jane Richards e James Gross, nel 2000, hanno visto che chi sopprime le emozioni ricorda peggio quello che succede mentre lo fa: tenere il coperchio chiuso consuma attenzione. Gross e Oliver John, nel 2003, hanno studiato le persone che usano di solito l'una o l'altra strategia nella vita di tutti i giorni: chi tende a rivalutare riferisce più emozioni positive e relazioni migliori, chi tende a sopprimere ne riferisce meno.

E nello stesso anno, il 2003, Emily Butler, Gross e alcuni colleghi hanno fatto una cosa interessante: hanno fatto parlare tra loro due persone, chiedendo in segreto a una delle due di sopprimere le proprie emozioni. Risultato: la conversazione funzionava peggio, il legame tra i due era più debole, e a salire era anche la pressione di chi stava dall'altra parte. Chi soffoca le emozioni non le nasconde davvero: l'altro sente che c'è qualcosa che non torna, anche se non sa dire cosa.

Cosa vuol dire tutto questo per la tua rabbia?

Vuol dire che «contare fino a dieci e ingoiare» non è controllo. È solo spostare il problema dalla bocca allo stomaco. Il vero controllo lavora prima, sul significato. Non chiede «come faccio a non mostrare la rabbia?», ma «come posso leggere questa situazione in un modo più preciso?».

Ecco come suona la rivalutazione nella pratica, con esempi presi dalla vita di ogni giorno.

L'automobilista che ti taglia la strada: invece di «quell'idiota ce l'ha con me», prova «non sa nemmeno che esisto, ha fretta per qualcosa che non conosco». Non lo stai giustificando. Stai solo togliendo alla scena un significato personale che probabilmente non ha.

La collega che visualizza il messaggio su WhatsApp e non risponde da due giorni: invece di «mi sta ignorando di proposito», prova «l'ha aperto mentre faceva altro e poi le è passato di mente. Le scrivo due righe e vedo».

La suocera che commenta la cena: invece di «vuole farmi sentire fuori posto», prova «è il suo modo, lo fa con tutti, e io non ho bisogno della sua approvazione per sapere che la cena è buona».

Attenzione: rivalutare non vuol dire raccontarsi favole o dare sempre ragione agli altri. A volte la lettura più precisa è proprio «questa persona mi sta mancando di rispetto». In quel caso la rivalutazione non spegne la rabbia: la mette a fuoco. Passi da «sono una pentola che bolle» a «c'è un comportamento preciso che non accetto». E da lì puoi agire.

Dalla rabbia alla fermezza

Quando la rivalutazione ti dice che il torto c'è davvero, la rabbia ben usata cambia nome: diventa fermezza. È la stessa energia, ma con un indirizzo preciso. Non serve a ferire, serve a far cambiare le cose.

Per arrivarci servono tre passaggi.

Primo: aspetta che il picco scenda. Non si decide niente nel momento più caldo. Gli strumenti del capitolo 2 servono proprio a questo: respiro lento, pausa, uscire un momento se serve. Non stai scappando: stai aspettando di avere di nuovo tutto il cervello a disposizione.

Secondo: trasforma la rabbia in una frase che descrive un fatto e una richiesta. La rabbia grezza parla di persone: «Sei un prepotente», «Fai sempre il furbo». La fermezza parla di comportamenti: «Da due mesi la tua auto è sul mio posto. Ti chiedo di non parcheggiarci più da domani». Nota la differenza. Contro un giudizio sulla persona l'altro si difende. Davanti a un fatto preciso, è molto più difficile.

Terzo: di' cosa farai, se serve. Un limite senza conseguenza è un desiderio. «Se succede di nuovo, chiedo all'amministratore di mettere a verbale e di procedere come previsto dal regolamento.» Non è una minaccia urlata. È un'informazione detta con calma.

Due strumenti in particolare meritano di essere allenati.

Il primo è **dire di no**. Molta rabbia nasce dai sì detti controvoglia: il favore che non volevi fare, la serata che non volevi passare, il lavoro

extra che hai accettato per non deludere. Dopo arriva il risentimento, e il risentimento è rabbia rivolta un po' all'altro e un po' a te. Un no detto presto evita cento sfuriate dopo. Sul perché ci costa tanto dire di no torneremo nel capitolo 7.

Il secondo è **parlare con fermezza e con calma**. Fermezza vuol dire che non ritratti, non ti scusi per aver chiesto, non riempi il discorso di «magari», «forse», «se non è un problema». Calma vuol dire voce bassa, ritmo lento, frasi brevi. Paradossalmente, una richiesta detta piano pesa di più di una urlata. Chi urla dà all'altro una via d'uscita comoda: parlare del tono invece che del problema. «Non ti permettere di urlarmi contro» e la discussione cambia argomento.

Una frase utile da tenere pronta: «Questa cosa mi fa arrabbiare, e ne voglio parlare con calma. Adesso non ci riesco. Ne parliamo stasera alle otto.» Dici l'emozione, prendi tempo, fissi un appuntamento. Non scappi e non esplodi.

Chi ti fa arrabbiare apposta

C'è una situazione in cui tutto quello che hai letto fin qui diventa ancora più importante: quando qualcuno cerca di farti arrabbiare di proposito.

Succede più spesso di quanto pensi. Il collega che ti stuzzica in riunione davanti al capo. Il parente che a ogni pranzo tira fuori proprio quell'argomento. L'ex che sa esattamente quale tasto premere. Il negoziatore che ti provoca per farti dire una cifra che non volevi dire.

La logica è semplice: chi perde la calma perde credibilità. Se riesco a farti esplodere, gli altri guarderanno la tua esplosione e non quello che ti ho fatto. È esattamente quello che è successo a Sandro nell'assemblea di condominio: una frase a mezza voce, detta con un sorriso, e lui è passato da vittima a «quello che urla».

Un segnale per accorgertene: la provocazione arriva quasi sempre in pubblico, con un tono apparentemente innocuo, e chi la fa resta calmissimo mentre tu ti scaldi. La calma esibita dell'altro, di fronte alla

tua rabbia, è un indizio forte. Non è la prova che lo fa apposta, ma è un buon motivo per rallentare.

Nel capitolo 9 vedremo nel dettaglio come la rabbia viene usata come arma, e nel capitolo 10 le frasi esatte per non cascarci. Per ora ti basta una regola: quando senti la rabbia salire davanti a qualcuno che resta freddo, chiediti «a chi conviene che io esploda adesso?». Se la risposta non sei tu, non farlo.

SCENA

Roberta e la presentazione

Roberta ha 36 anni e lavora nel marketing di un'azienda di arredamento a Bologna. Per tre settimane ha preparato la presentazione della nuova campagna: i dati, le proposte, le grafiche. Il venerdì la manda al suo responsabile, Luca, per un'ultima occhiata.

Il lunedì, in riunione con la direzione, Luca proietta le diapositive. «Ci ho lavorato parecchio questo weekend», dice. Il nome di Roberta non compare. Quando il direttore chiede un dettaglio sui dati, Luca si gira verso di lei: «Roberta, me lo ricordi tu questo numero?»

Roberta sente il sangue alle tempie. Una voce dentro dice: alzati e di' che è tutto tuo. Un'altra dice: stai zitta, è il tuo capo. Sono le due strade sbagliate di questo capitolo: esplodere o covare.

Roberta fa una terza cosa. Prima di tutto risponde alla domanda sul dato, con calma e con precisione. Poi aggiunge una frase sola, con voce normale: «Su questa parte posso dare io i dettagli, ci ho lavorato direttamente nelle ultime tre settimane.» Non accusa nessuno. Mette solo un fatto sul tavolo. Il direttore annota qualcosa.

Fuori dalla sala, la rabbia è ancora lì. Roberta non la soffoca: la ascolta. Si chiede da dove viene. Ingiustizia, chiaramente: il suo lavoro presentato come lavoro di un altro. Ma c'è anche qualcosa sotto, e quando ci pensa con onestà lo trova: paura. Paura che il suo lavoro resti invisibile, che non verrà mai promossa.

Questa lettura cambia tutto. Roberta capisce che non le serve vendicarsi di Luca. Le serve che il suo lavoro sia visibile, d'ora in poi.

Così, il giorno dopo, chiede a Luca dieci minuti. Non a caldo, non nel corridoio. In una saletta, a porta chiusa. «Ieri in riunione la presentazione è stata mostrata senza dire che l'avevo preparata io. Ci sono rimasta male. Da adesso vorrei presentare io le parti che curo, o almeno che il mio nome sia sulla prima slide.»

Luca prova a minimizzare: «Ma dai, siamo una squadra, che importa chi l'ha fatta?» Roberta non risponde alla provocazione e non si giustifica. Ripete la richiesta con altre parole: «Per me importa. Ti chiedo di mettere il mio nome sui lavori che preparo.»

Non sa se Luca cambierà. Ma ha fatto una cosa che la rabbia esplosa non avrebbe mai fatto: ha trasformato un'emozione in una richiesta chiara, e l'ha detta in un modo che nessuno può usare contro di lei. E se il problema si ripete, ha già fatto il primo passo e può salire di livello con calma.

L'ERRORE PIÙ COMUNE

L'errore più comune è credere che esistano solo due opzioni: o la tiri fuori tutta, o la tieni tutta dentro.

Chi pensa così passa la vita a oscillare. Sopporta, sopporta, sopporta, poi esplode per una cosa piccola, poi si vergogna dell'esplosione e torna a sopportare. Ogni giro lascia qualcosa di rotto: un rapporto più freddo, la fama di persona intrattabile, lo stomaco chiuso per giorni.

La terza via non è una via di mezzo tra le due. È un'altra cosa: **ascoltare la rabbia, capire cosa ti sta dicendo e tradurla in una richiesta**. La rabbia ha ragione a volere qualcosa. Ha torto quando pretende di scegliere anche il modo e il momento.

Un secondo errore, più sottile, è usare la calma come una maschera. Alcune persone imparano a non alzare mai la voce, ma non imparano mai a dire di no. Sono calmissime e piene di rancore. Questa non

è intelligenza emotiva: è soppressione con una bella faccia, e come abbiamo visto con Gross, il corpo e le relazioni ne pagano il conto. La calma vera si vede dal fatto che, alla fine, il problema viene affrontato.

ESERCIZIO

La scheda della rabbia. Da fare per una settimana, ogni volta che ti arrabbi, anche per poco. Ti servono cinque minuti, un quaderno o le note del telefono.

1. **Scrivi il fatto, solo il fatto.** Una riga, come la scriverebbe un testimone neutrale. Non «il mio collega mi ha messo in ridicolo», ma «il collega ha detto davanti a tutti che la mia relazione era confusa».
2. **Dai un nome preciso alla rabbia.** Scegli tra: irritazione, offesa, umiliazione, senso di tradimento, esasperazione, indignazione, frustrazione. Se nessuna parola va bene, trovane un'altra. Poi dai un voto da 1 a 10.
3. **Trova la radice.** Confine violato, ingiustizia o frustrazione? Può essere più di una.
4. **Guarda sotto.** Chiediti: c'è paura, vergogna, tristezza sotto questa rabbia? Scrivila, se c'è.
5. **Scrivi cosa hai fatto.** Esplosione, rabbia covata in silenzio, o altro? Senza darti voti né colpe: è solo un dato.
6. **Scrivi la frase che avresti potuto dire.** Un fatto e una richiesta. «Quando succede X, ti chiedo Y.» Se serve, aggiungi la conseguenza.
7. **A fine settimana rileggi tutto.** Cerca le ripetizioni: le stesse persone, gli stessi momenti della giornata, la stessa radice. Lì c'è il confine che devi rimettere in piedi per primo.

Se una di quelle frasi è ancora utile, perché il problema è ancora aperto, scegli il momento giusto e dilla. Calma, voce bassa, frase breve.

IN BREVE

- La rabbia è un segnale utile: dice che un confine è stato violato, che c'è un'ingiustizia o che qualcosa ti blocca.
- Spesso sotto la rabbia c'è altro, come paura o vergogna: chiediti sempre cosa c'è sotto.
- Sfogarsi rimuginando non svuota la rabbia, la allena (Bushman, 2002).
- Soffocare non è controllare: la rivalutazione funziona meglio della soppressione e costa meno al corpo e alle relazioni (Gross, 1998; Butler e colleghi, 2003).
- La rabbia ben usata diventa fermezza: un fatto, una richiesta, una conseguenza, detti con voce calma.
- Quando qualcuno resta freddo mentre tu ti scaldi, chiediti a chi conviene la tua esplosione.

CAPITOLO 05

Paura e ansia

Martedì, ore 18:42. Marco, 38 anni, impiegato in un'agenzia assicurativa di Verona, sta per spegnere il computer quando arriva una mail del direttore. Una riga sola: «Domani alle 9 passa da me. Dobbiamo parlare.»

Nessun oggetto. Nessun saluto. Nessun indizio.

In macchina Marco ripassa gli ultimi mesi. Il cliente che si è lamentato a settembre. La pratica consegnata con due giorni di ritardo. La battuta in riunione che forse il direttore non ha gradito. A cena risponde a monosillabi. Sua moglie Chiara gli chiede cosa c'è, lui dice «niente, stanchezza».

Alle tre di notte è sveglio. Nella sua testa l'azienda sta tagliando il personale, lui è il primo della lista, il mutuo ha ancora diciotto anni davanti. Prepara mentalmente il discorso di difesa, poi quello di addio, poi cerca annunci di lavoro sul telefono. Si addormenta alle cinque.

Alle nove entra nell'ufficio del direttore con gli occhi rossi e lo stomaco chiuso. Il direttore sorride: «Siediti. Ti volevo chiedere se te la senti di seguire il nuovo cliente di Padova. È un passo avanti, ovviamente.»

Marco ha passato quindici ore dentro una catastrofe che non è mai esistita. Il suo corpo l'ha vissuta tutta: il cuore, lo stomaco, il sonno perso. E adesso, davanti a una buona notizia, non ha nemmeno la lucidità per goderla.

Questo è il lavoro dell'ansia: farti vivere oggi il dolore di un domani che probabilmente non arriverà.

La paura che ti salva e quella che decide per te

La paura è l'emozione più antica che abbiamo. Senza di lei la nostra specie non sarebbe arrivata fin qui. È quella che ti fa frenare prima ancora di aver capito che la macchina davanti si è fermata, che ti fa ritirare la mano dal fornello, che ti fa cambiare marciapiede quando una strada di notte ti sembra strana.

Nel capitolo 2 abbiamo visto come funziona questo allarme veloce: una scorciatoia nel cervello che fa partire il corpo prima che il pensiero abbia finito di ragionare. Per i pericoli veri è un dono.

Il problema è che lo stesso allarme suona anche per cose che non sono pericoli fisici. Una mail del capo, un messaggio non letto, un esame del sangue da ritirare, una telefonata da un numero sconosciuto. Il corpo reagisce come se ci fosse una tigre in salotto: battito accelerato, respiro corto, stomaco chiuso, pensieri che corrono. Ma qui non c'è nessuno da cui scappare e nessuno da combattere.

Conviene allora distinguere due tipi di paura.

La **paura utile** è proporzionata, legata a un fatto concreto e ti spinge ad agire. Hai paura di un accertamento fiscale, quindi porti le carte al commercialista. Hai paura che la caldaia ti lasci a piedi a gennaio, quindi chiami il tecnico a ottobre. Finita l'azione, la paura si spegne.

La **paura che decide per te** è sproporzionata, spesso vaga, e ti spinge a fare la cosa che la calma subito, non la cosa giusta. Eviti la telefonata, rimandi la visita, dici sì alla prima offerta pur di chiudere la questione, rinunci al colloquio «tanto non mi prendono». La paura si calma per un'ora e torna più forte.

Il test per distinguerle è semplice: chiediti «questa paura mi sta aiutando a proteggermi, o mi sta solo spingendo a scappare?». Se ti aiuta a prepararti, ascoltala. Se ti spinge solo a evitare, guardala bene in faccia prima di obbedirle.

L'ansia: la paura di qualcosa che non è ancora successo

La paura risponde a un pericolo presente. L'ansia risponde a un pericolo possibile, futuro, spesso immaginato. È la paura che viaggia nel tempo.

Ha una voce riconoscibile. Comincia quasi sempre con «e se...». E se mi licenziano? E se il bambino si fa male in gita? E se l'esame va male? E se al matrimonio di mia sorella mi tremano le mani mentre leggo? Ogni «e se» apre una porta, e dietro ogni porta ce n'è un'altra.

Questa si chiama ansia anticipatoria: soffri prima, a volte molto più di quanto soffriresti durante. Marco, nella notte prima del colloquio, ha passato ore peggiori di qualunque brutta notizia.

C'è uno studio che vale la pena conoscere. Nel 2020 Lucas LaFreniere e Michelle Newman, della Pennsylvania State University, hanno chiesto a un gruppo di persone con ansia forte di scrivere le proprie preoccupazioni per una decina di giorni. Poi, nelle settimane successive, hanno controllato quante si fossero avverate davvero: pochissime. Il campione era piccolo e fatto di persone con un disturbo d'ansia, quindi non è una legge universale. Ma conferma una cosa che molti scoprono da soli: il cervello in ansia è un pessimo indovino. Esagera la probabilità che le cose vadano male e sottovaluta la tua capacità di cavartela se succede.

Un'altra idea utile viene da Thomas Borkovec e dai suoi colleghi, che nel 1983 hanno provato a dare alle preoccupazioni un orario. Invece di inseguirle tutto il giorno, i partecipanti dovevano rimandarle a una mezz'ora fissa, sempre alla stessa ora e nello stesso posto. Quando una preoccupazione arrivava durante la giornata, la annotavano e la rinviavano all'appuntamento. Chi lo ha fatto ha ridotto il tempo passato a preoccuparsi. Il motivo è intuitivo: l'ansia vuole tutto e subito. Se le dai un appuntamento, perde il potere di interromperti quando vuole.

Attenzione a una cosa importante. Se l'ansia ti toglie il sonno per settimane, se hai attacchi di panico, se eviti posti o persone e la tua vita si sta restringendo, questo libro non basta. Non è una debolezza: è il

momento di parlare con il medico di base o con uno psicologo. L'ansia forte si cura, e prima si affronta, meglio è.

Come la paura restringe le scelte

C'è un effetto della paura che quasi nessuno nota mentre succede: ti fa vedere meno opzioni.

La psicologa Barbara Fredrickson ha studiato a lungo questo fenomeno. In uno studio del 2005 con Christine Branigan, ha mostrato ai partecipanti brevi filmati che suscitavano emozioni diverse: paura, rabbia, gioia, serenità, oppure nessuna emozione particolare. Poi ha chiesto a tutti di elencare cosa avrebbero avuto voglia di fare in quel momento. Chi usciva dal filmato di paura o di rabbia aveva una lista corta. Chi usciva da quello allegro o sereno aveva una lista lunga. Le emozioni negative stringono la visuale; quelle positive la allargano.

Dal punto di vista dell'evoluzione ha senso. Se un animale ti sta caricando, non ti serve un ventaglio di idee creative: ti serve una cosa sola, scappare. Ma nella vita di oggi questo restringimento è un guaio. Davanti a una decisione importante presa con la paura addosso, vedi due strade dove ce ne sarebbero cinque. «O accetto questo lavoro o resto disoccupato.» «O firmo adesso o perdo l'occasione.» «O lo perdono o finisce tutto.»

Quando ti accorgi di pensare in bianco e nero, con due sole uscite, fermati. È spesso il segnale che la paura sta tenendo in mano la penna. Una domanda semplice per riaprire il campo: «Se non avessi paura, quali altre possibilità vedrei?». Scrivine almeno tre, anche strane. Non devi sceglierle. Devi solo ricordare al cervello che esistono.

Fretta e scarsità: quando la paura te la mettono addosso

Fin qui abbiamo parlato della paura che nasce da te. Ma c'è anche quella che qualcuno ti mette addosso, con uno scopo preciso.

Lo psicologo Robert Cialdini, nei suoi studi sulla persuasione, ha descritto bene la leva della scarsità: ciò che appare raro o in esaurimento ci sembra subito imperdibile. Nel capitolo 9 vedremo con un esperi-

mento famoso quanto basta poco per gonfiare il valore di qualcosa che non ne ha.

Ora pensa a quante volte senti frasi come queste: «Offerta valida solo fino a stasera.» «Ne sono rimasti due.» «C'è un'altra coppia interessata alla casa.» «Se non firma oggi, l'incentivo scade.» A volte è vero. Spesso è una scenografia. In tutti e due i casi l'effetto è lo stesso: ti accende la paura di perdere qualcosa, e la paura, come abbiamo visto, ti restringe le scelte. Davanti a te restano solo due opzioni: «sì subito» o «perdere tutto». Il «ci penso» sparisce dal tavolo.

C'è una regola che ti protegge quasi sempre: **più qualcuno ti mette fretta, più hai diritto di rallentare**. Le decisioni buone reggono sempre a una notte di sonno. Quelle che scadono a mezzanotte, quasi mai.

Quando riconosci questo primo segnale, cioè una paura che arriva insieme a una scadenza che non hai scelto tu, hai già fatto metà del lavoro. L'altra metà è sapere cosa farne, sia quando la paura te la mettono gli altri sia quando te la costruisci in testa da te.

Quattro strumenti per non lasciare il volante alla paura

Non si tratta di eliminare la paura. Si tratta di ridarle il posto giusto: consigliera, non padrona.

Primo: dalle un nome. Lo abbiamo visto nel capitolo 3: nominare un'emozione con precisione ne abbassa l'intensità. Con la paura funziona bene essere specifici: non «ho ansia», ma «ho paura che il direttore sia scontento della pratica di settembre». Una paura precisa si può affrontare. Una nube vaga no.

Secondo: guardati da fuori. Lo psicologo Ethan Kross, dell'Università del Michigan, nel 2014 ha pubblicato con i suoi colleghi una serie di studi su un trucco linguistico semplicissimo. In uno di questi, ai partecipanti veniva detto che dovevano fare un discorso davanti a una commissione con pochissimo tempo per prepararsi: una situazione che mette ansia a quasi tutti. Prima del discorso, un gruppo doveva riflettere sui propri sentimenti usando «io» («perché ho paura?»),

l'altro usando il proprio nome o il «tu» («perché Marco ha paura?», «perché hai paura?»). Chi parlava a se stesso in terza persona, dopo, rimuginava meno sul discorso e veniva giudicato più bravo da chi lo ascoltava. In un altro studio, chi usava il proprio nome tendeva a vedere la prova come una sfida più che come una minaccia.

Il motivo è che usare il proprio nome crea una piccola distanza. È come se ti guardassi con gli occhi di qualcuno che ti vuole bene. E tutti sappiamo dare buoni consigli agli amici, anche quando nei nostri guai ci perdiamo. Prova: «Giulia, cosa sta succedendo davvero? Cosa diresti a una tua amica in questa situazione?». Sembra strano la prima volta. Funziona lo stesso.

Terzo: la domanda «e poi?» fino in fondo. L'ansia si ferma sempre a metà del film, nel punto più brutto. «E se mi licenziano?» e lì si blocca, con la musica da film dell'orrore. Lo strumento è semplice: vai avanti con il film. E poi? «Poi devo cercare un altro lavoro.» E poi? «Ci vorranno alcuni mesi, userò i risparmi, chiederò ai contatti che ho.» E poi? «Probabilmente troverò qualcosa, forse anche meglio, forse peggio.» E poi? «Andrò avanti.»

Questo esercizio, che viene dalla terapia cognitiva, non serve a dirti che andrà tutto bene. A volte non va tutto bene. Serve a farti vedere che anche il peggio ha un dopo, e che in quel dopo ci sei tu con le tue risorse. L'ansia vive di scene interrotte. Quando arrivi alla fine, quasi sempre la scena fa meno paura.

Quarto: piccoli passi. La paura cresce quando eviti e si riduce quando affronti, un pezzo alla volta. Chi ha paura di parlare in pubblico non comincia da un convegno di trecento persone: comincia facendo una domanda in riunione. Poi un intervento di due minuti. Poi una breve presentazione al proprio gruppo. Ogni passo deve essere un po' scomodo, ma fattibile. Il cervello impara dall'esperienza, non dalle rassicurazioni: ogni volta che fai una cosa temuta e non succede la catastrofe, l'allarme si regola un po' più in basso.

Un piccolo bonus. Alison Wood Brooks, della Harvard Business School, nel 2014 ha fatto un esperimento curioso. Prima di una prova stressante, come cantare al karaoke davanti a uno sconosciuto o parlare

in pubblico, chiedeva ai partecipanti di dire una frase ad alta voce. Chi diceva di essere emozionato, nel senso di carico ed eccitato per la prova, faceva meglio di chi diceva di essere in ansia, e nel caso del discorso faceva meglio anche di chi provava a dirsi calmo. Nel corpo, ansia ed entusiasmo si somigliano parecchio: cuore veloce, stomaco teso, energia alta. Calmarti di colpo è difficile, perché devi frenare un motore già su di giri. Cambiare etichetta a quell'energia è molto più facile: «sono su di giri» invece di «ho il terrore».

SCENA

Caterina e l'offerta di Milano

Caterina ha 31 anni, vive a Napoli e fa la grafica in una piccola agenzia da sei anni. Contratto a tempo indeterminato, stipendio giusto, colleghi simpatici, nessuna crescita in vista. Un venerdì le arriva una proposta da un'azienda di Milano: ruolo più alto, stipendio migliore, contratto di prova di sei mesi. Vogliono una risposta entro dieci giorni.

La prima reazione è l'euforia. La seconda, dopo un'ora, è il terrore.

Le notti successive Caterina non dorme. «E se non supero la prova? E se Milano non mi piace? E se resto senza lavoro e senza casa a ottocento chilometri da tutti?» Sua madre, al telefono, non aiuta: «Il posto fisso non si lascia mai. Ma chi te lo fa fare?» La frase le si pianta in testa come un chiodo.

Il martedì Caterina ha quasi deciso di rifiutare. Poi la sua amica Rita, al bancone del bar sotto l'ufficio, le fa una domanda secca: «Stai rifiutando perché non ti piace l'offerta, o perché hai paura?»

Caterina resta con la tazzina a mezz'aria. L'offerta le piace eccome. È la paura a dire di no.

Quella sera prende un foglio. Prima di tutto dà un nome preciso a quello che sente. Non «ho ansia», ma tre paure distinte: paura di fallire nella prova, paura di sentirsi sola in una città nuova, paura di

deludere sua madre. Già vederle separate le fa un altro effetto: sono tre problemi diversi, non un mostro unico.

Poi fa la domanda «e poi?» sulla paura più grossa. «Se non supero la prova?» E poi? «Torno a cercare lavoro.» E poi? «Ho sei anni di esperienza e un portfolio solido. Ci metterei qualche mese.» E poi? «Magari anche a Milano, magari di nuovo a Napoli.» Il film arriva alla fine. Non è un bel film, ma non è un film dell'orrore.

Poi usa il trucco della distanza. Scrive: «Caterina, se Rita fosse al tuo posto, cosa le diresti?». La risposta arriva subito: «Le direi di provarci, e di non decidere con la paura di sua madre in pancia.»

Infine guarda le opzioni. La paura gliene aveva lasciate solo due: buttarsi al buio o rinunciare. Ora ne vede altre. Chiedere tre giorni di tempo in più per decidere. Cercare su LinkedIn qualcuno che lavora già in quel reparto e scrivergli per capire com'è l'ambiente. Chiedere se nei primi mesi è previsto qualche giorno di lavoro da remoto per ammortizzare il trasloco.

Caterina fa tutte e due le cose: ottiene tre giorni e parla mezz'ora al telefono con un grafico del team di Milano. Quando richiama per accettare ha ancora paura, ma la paura è seduta sul sedile del passeggero. Al volante c'è lei.

L'ERRORE PIÙ COMUNE

L'errore più comune con la paura è scambiarla per prudenza quando invece è solo fuga.

Funziona così. Una cosa ti fa paura: una telefonata difficile, una visita medica, un discorso, una conversazione che rimandi da mesi. La eviti. Subito senti sollievo. E il sollievo è proprio la trappola: il cervello impara che evitare funziona, e la volta dopo l'allarme suona ancora più forte, perché «se l'abbiamo evitata, doveva essere davvero pericolosa».

Così la paura cresce senza che tu faccia nulla. La telefonata rimandata diventa più pesante ogni giorno. La visita medica rinviata diventa un pensiero fisso. Il mondo si restringe un po' alla volta, una rinuncia dopo l'altra, e ognuna sembra piccola.

L'antidoto non è buttarsi a capofitto in tutto ciò che fa paura. È fare un passo, uno solo, nella direzione che stai evitando. Comporre il numero e dire anche solo «ti chiamo per fissare un momento per parlare». Prenotare la visita, anche tra un mese. Il passo piccolo rompe il circolo, e da lì il secondo costa meno del primo.

C'è anche l'errore opposto, meno frequente ma reale: ignorare una paura che sta dicendo una cosa vera. Se ogni volta che sei con una certa persona hai paura, quella paura può essere un'informazione preziosa. Se in una relazione hai paura per la tua sicurezza, non è ansia da gestire: è un segnale da prendere sul serio. In Italia c'è il 1522, il numero antiviolenza e stalking, gratuito e attivo giorno e notte.

ESERCIZIO

Il film fino alla fine. Da fare una volta in questa settimana, su una paura che ti accompagna da un po'. Ti servono un foglio e venti minuti tranquilli.

1. **Scrivi la paura in una frase precisa.** Non «ho ansia per il lavoro», ma «ho paura che a fine anno non mi rinnovino il contratto».
2. **Dai un voto da 1 a 10** a quanto ti pesa adesso.
3. **Fai la domanda «e poi?» per iscritto.** Scrivi cosa succederebbe se la paura si avverasse, poi chiediti «e poi?», e continua finché arrivi a un punto in cui la vita va avanti. Almeno cinque passaggi.
4. **Scrivi le risorse che hai** in quello scenario: persone, competenze, risparmi, esperienze passate in cui te la sei cavata.
5. **Riscrivi la situazione in terza persona**, con il tuo nome. «Davide ha paura che... Cosa gli consiglierei?» Scrivi il consiglio.
6. **Scegli un passo piccolo** da fare entro tre giorni, nella direzione della paura e non lontano da lei. Una telefonata, una mail, una domanda, una prenotazione.
7. **Dopo il passo, ridai il voto da 1 a 10.** Confrontalo con quello iniziale e annota cosa è successo davvero, rispetto a quello che temevi.

Ripeti l'esercizio su paure diverse. Con il tempo, la domanda «e poi?» comincerà a partire da sola, senza foglio.

IN BREVE

- La paura utile ti spinge a prepararti; quella che decide per te ti spinge solo a scappare.
- L'ansia è paura del futuro: comincia con «e se…» e si ferma sempre nel punto peggiore del film.
- La paura restringe le scelte (Fredrickson e Branigan, 2005): quando vedi solo due strade, cercane una terza.
- Più qualcuno ti mette fretta, più hai diritto di rallentare: urgenza e scarsità accendono la paura apposta.
- Quattro strumenti: dare un nome preciso, parlarti in terza persona (Kross, 2014), la domanda «e poi?» fino in fondo, piccoli passi.
- Evitare dà sollievo subito e fa crescere la paura dopo; se l'ansia ti restringe la vita, chiedi aiuto a un professionista.

CAPITOLO 06

Colpa e vergogna

Domenica, pranzo a casa della madre, a Latina. Giulia, 42 anni, infermiera, ha fatto il turno di notte e alle quattro deve tornare a casa a dormire, perché lunedì attacca alle sette. Lo ha detto tre volte, da giovedì.

Alle tre e mezza si alza e comincia a sparecchiare. La madre la guarda, poi guarda il piatto del dolce ancora pieno. «Ah, te ne vai già. Va bene, va bene. Tanto io qui sono sola tutta la settimana, ma capisco, avete tutti la vostra vita.»

Nessuna accusa diretta. Nessuna richiesta. Solo un sospiro e uno sguardo verso la finestra.

Giulia sente qualcosa di pesante nel petto. Si risiede. Prende una fetta di dolce che non vuole. Resta fino alle sei. Torna a casa, dorme quattro ore, il lunedì in reparto è uno straccio e risponde male a una collega.

Mentre guida verso casa si fa domande. Ho fatto qualcosa di sbagliato? Sono una figlia egoista? Ma lo avevo detto. Ma lei è sola. Ma io sono stanca morta.

Quella sensazione nel petto ha un nome: colpa. Ma è una colpa strana. Giulia non ha fatto niente di male: ha avvisato, ha passato il pranzo con sua madre, aveva un motivo serio per andare. Eppure si sente in debito. Qualcuno le ha messo addosso un peso che non era suo, e lei lo ha preso senza nemmeno accorgersene.

Questo capitolo parla di due emozioni potentissime, colpa e vergogna. Quando sono sane ci rendono persone migliori. Quando sono indotte

da altri diventano le corde con cui qualcuno ci muove.

Due emozioni che sembrano gemelle

Colpa e vergogna vengono spesso usate come sinonimi. «Mi sento in colpa», «mi vergogno»: sembra lo stesso stato d'animo detto in due modi. Non lo è.

La psicologa Helen Block Lewis, nel 1971, fu tra le prime a tracciare una distinzione netta. Molti anni dopo June Tangney, insieme a Ronda Dearing, ha raccolto vent'anni di ricerca nel libro *Shame and Guilt* (2002). La differenza, detta in modo semplice, sta in una parola.

La **colpa** dice: «Ho fatto una cosa sbagliata.» Guarda un comportamento.

La **vergogna** dice: «Sono uno sbaglio.» Guarda la persona intera.

Sembra una sfumatura. In realtà cambia tutto. Se ho fatto una cosa sbagliata, posso rimediare: chiedere scusa, riparare, fare diversamente la prossima volta. Il problema ha un perimetro. Se invece il problema sono io, la mia persona intera, non c'è niente da riparare: posso solo nascondermi.

Prendi lo stesso episodio. Davide, 29 anni, dimentica il compleanno del suo migliore amico. Con la colpa pensa: «Ho dimenticato il suo compleanno, gli scrivo subito e stasera gli offro una birra.» Con la vergogna pensa: «Sono un amico pessimo, non merito di avere amici.» E con la vergogna, spesso, non scrive niente. Il silenzio si allunga, l'imbarazzo cresce, e l'amicizia si raffredda davvero.

Anche il corpo racconta la differenza (come vediamo nel *Corpo Non Mente*). La colpa spinge verso l'altro: andare a parlare, avvicinarsi. La vergogna spinge via: occhi bassi, spalle che si chiudono, voglia di sparire. Non a caso in italiano diciamo «vorrei sprofondare» e «non so dove nascondermi».

La colpa sana: quella che ripara

La colpa ha una cattiva fama che non si merita del tutto. Una certa dose di colpa è la colla delle relazioni.

Nel 1994 Roy Baumeister, Arlene Stillwell e Todd Heatherton hanno pubblicato una lunga revisione degli studi sulla colpa. La loro tesi è che la colpa sia soprattutto un'emozione sociale: nasce quasi sempre in relazione a qualcuno a cui teniamo e ci spinge a proteggere quel legame. Ci fa chiedere scusa, ci fa riparare, ci fa stare più attenti la volta dopo. Chi non prova mai colpa, al contrario, tende a ripetere gli stessi torti senza nemmeno accorgersene.

Anche Tangney, nelle sue ricerche, ha trovato che chi prova colpa per un'azione specifica tende ad avere più empatia e a gestire meglio la rabbia. Chi invece cade facilmente nella vergogna fatica molto di più su entrambi i fronti.

Come riconosci la colpa sana? Ha quattro caratteristiche.

È **legata a un fatto preciso**: hai detto, fatto o non fatto una cosa definita.

È **proporzionata**: per una dimenticanza piccola senti un fastidio piccolo, per un torto grave senti un peso grave.

Indica una riparazione: sai cosa potresti fare per rimediare, e quella riparazione ha un inizio e una fine.

Si spegne quando hai riparato: chiedi scusa, rimedi, e il peso se ne va. Magari resta un ricordo, ma non resta un debito.

Quando la colpa ha queste quattro caratteristiche, è un'alleata. Ascoltala, ripara, e poi lasciala andare.

La vergogna che fa nascondere, e chi ne approfitta

La vergogna è un'emozione più antica e più dolorosa. Ha a che fare con lo sguardo degli altri, con la paura di essere visti per quello che temiamo di essere: inadeguati, ridicoli, indegni.

Ha anche una funzione. In piccole dosi ci ricorda le regole del gruppo e ci frena da comportamenti che ci metterebbero ai margini. Ma quando diventa intensa o abituale fa più danni che altro.

Il primo danno è che fa nascondere. Chi prova vergogna non ripara, si ritira. Non risponde alle telefonate, evita la persona, nasconde l'errore. A volte nasconde anche un problema serio: un debito, una dipendenza, una difficoltà al lavoro. Più lo nasconde, più cresce. Più cresce, più la vergogna aumenta.

Il secondo danno è più sorprendente: la vergogna spesso si trasforma in rabbia. Nel 1992 June Tangney e i suoi colleghi hanno pubblicato uno studio dal titolo eloquente, che si potrebbe tradurre «Spinti alla rabbia dalla vergogna». Hanno trovato che le persone più inclini alla vergogna tendono anche ad arrabbiarsi di più e a dare la colpa agli altri. Il meccanismo, se ci pensi, è comprensibile. La vergogna è così insopportabile che il cervello cerca un'uscita, e l'uscita più veloce è girare il dito: «Non sono io lo sbaglio, sei tu che mi hai messo in questa situazione.» Nel capitolo 4 abbiamo visto che sotto la rabbia c'è spesso altro: la vergogna è uno dei candidati principali.

Pensa a Mirko, che arriva dieci minuti in ritardo a prendere il figlio a scuola: una mamma gli fa una battuta davanti a tutti e lui esplode come se l'avessero insultato. O a Ivana, che in riunione sbaglia una cifra sul preventivo e, invece di correggerla, attacca il collega che glielo ha fatto notare. Non è solo maleducazione. Spesso è vergogna che brucia e cerca uno sfogo.

Il terzo danno è che la vergogna rende manovrabili. Chi vive con la paura di essere giudicato è disposto a fare quasi tutto pur di evitare quello sguardo. E qui entra in gioco chi vuole qualcosa da te.

Colpa e vergogna hanno una caratteristica che le rende perfette per chi vuole controllare qualcuno: non serve chiedere niente in modo esplicito. Basta creare la sensazione, e l'altro farà da solo.

Torna a Giulia e a sua madre. La madre non ha detto «resta». Ha detto «tanto io sono sola». La richiesta non c'era, eppure Giulia ha obbedito. Se la madre avesse chiesto apertamente, Giulia avrebbe potuto rispon-

dere «oggi non posso, ci vediamo mercoledì». Davanti a un sospiro, invece, non c'è niente a cui rispondere. C'è solo un peso da portare.

La terapeuta Susan Forward, nel libro *Emotional Blackmail* (1997, con Donna Frazier), ha descritto la colpa come uno dei tre ingredienti con cui una persona vicina riesce a farci fare ciò che vuole, insieme alla paura e al senso del dovere. Lo vedremo nel dettaglio nel capitolo 9, insieme ad altre forme di colpevolizzazione. Qui ci basta capire perché funziona così bene: la colpa usa contro di te le tue qualità migliori. Più tieni alle persone, più questa pressione fa presa su di te. Chi se ne frega di tutti è quasi immune.

La vergogna funziona in modo simile, con un'arma in più: la paura dello sguardo altrui. «Cosa dirà la gente?» «Ti rendi conto della figura che mi fai fare?» «Alla tua età?» «Solo tu non ci riesci.» Frasi così non discutono un comportamento. Mettono in discussione chi sei. E quando a essere in discussione è la tua persona intera, la tentazione è fare qualunque cosa pur di riavere l'approvazione degli altri.

Non sempre chi ti fa sentire in colpa lo fa con cattiveria o a tavolino. La madre di Giulia, probabilmente, è davvero sola e soffre davvero. Non serve trasformarla in un mostro. Serve capire che il suo dolore è vero, ma la colpa di Giulia no. E allora il punto diventa pratico: come distingui le due cose quando ci sei dentro?

Colpa tua o colpa messa addosso?

Questa è la domanda centrale del capitolo. Quando senti il peso della colpa, come capisci se è un segnale che hai sbagliato davvero o un peso che qualcuno ti ha messo sulle spalle?

Ecco cinque domande da farti, possibilmente a mente fredda.

Qual è il fatto? Prova a dire in una frase cosa hai fatto di sbagliato. Se ci riesci («ho promesso di chiamare e non l'ho fatto»), la colpa ha una base. Se non ci riesci, se trovi solo una sensazione vaga di essere «una delusione», è un campanello d'allarme.

Quale regola ho violato, e la condivido? Ogni colpa presuppone una regola. «Le promesse si mantengono» è una regola che probabilmente

condividi. «Una figlia deve restare ogni domenica fino a sera, qualunque cosa succeda» forse no. Se la regola è dell'altro e non tua, la colpa è sua da portare, non tua.

Il peso è proporzionato? Per un ritardo di dieci minuti è giusto un po' di dispiacere, non tre giorni di angoscia. Quando la reazione è molto più grande del fatto, qualcosa la sta gonfiando: o qualcuno la amplifica, o tocca una ferita vecchia.

Esiste una riparazione con una fine? La colpa sana dice: chiedi scusa, rimedia, e siamo pari. La colpa indotta non ha mai fine. Qualunque cosa fai, non basta. Resti un'ora in più, ma la prossima domenica si ricomincia. Se il debito non si estingue mai, non è un debito: è un abbonamento.

Chi ci guadagna? Quando questo peso compare, chi porta a casa un vantaggio concreto? Se il tuo senso di colpa finisce sempre in un «sì» che fa comodo a qualcun altro, guarda bene quel legame.

Quando le risposte dicono che la colpa è tua, ripara e chiudi. Quando dicono che è stata messa addosso, hai il diritto di posarla. Non serve una guerra. A volte basta una frase detta con gentilezza: «Mi dispiace che tu ti senta sola. Io adesso vado a dormire. Ci sentiamo domani.» Riconosci il dolore dell'altro, ma non te lo carichi addosso come una tua responsabilità.

Uscire dalla vergogna senza raccontarsi favole

Se la colpa si ripara, la vergogna come si affronta?

Una delle strade più studiate è quella che la psicologa Kristin Neff, nel 2003, ha chiamato autocompassione: trattarsi, nei momenti difficili, con la stessa gentilezza che useremmo con un amico. Non vuol dire assolversi da tutto o dirsi che va sempre bene. Vuol dire guardare l'errore senza trasformarlo in una condanna dell'intera persona.

Molti temono che essere gentili con se stessi renda pigri. Juliana Breines e Serena Chen, nel 2012, hanno provato a verificarlo. In uno dei loro esperimenti i partecipanti facevano un test di vocaboli molto difficile, quasi impossibile da superare bene. Dopo il fallimento, i ricer-

catori dividevano le persone in tre gruppi: il primo riceveva un invito all'autocompassione, il secondo un complimento per tirare su l'autostima, il terzo niente. Poi tutti potevano studiare prima di una seconda prova. Il primo gruppo studiava più a lungo degli altri. In un altro studio, ricordare un proprio torto con autocompassione aumentava la voglia di fare ammenda e di non ripeterlo.

Il motivo è proprio la differenza tra colpa e vergogna. Se un errore significa «sono uno sbaglio», guardarlo fa troppo male, e quindi lo evito. Se un errore significa «ho fatto uno sbaglio, capita, posso fare meglio», posso guardarlo, imparare e rimediare. La gentilezza non ti toglie la responsabilità: ti rende capace di prendertela.

Un trucco pratico: quando ti sorprendi a dire «sono un disastro», «sono un fallimento», «non valgo niente», cambia il verbo. Passa da «sono» a «ho fatto». «Ho fatto un errore nella mail al cliente.» Poi aggiungi la riparazione: «Domattina lo chiamo e correggo.» In tre frasi hai trasformato una vergogna in una colpa sana, e una colpa sana in un'azione.

E una seconda cosa, forse la più importante: parlarne. La vergogna vive di segreto. Detta ad alta voce a una persona di fiducia, perde molta della sua forza. Quasi sempre scopri che l'altra persona ha vissuto qualcosa di simile, e che quello che ti sembrava mostruoso è soltanto umano. Se la vergogna è legata a esperienze dolorose del passato, a violenze o umiliazioni subite, quello è il terreno di un professionista: uno psicologo può aiutarti a sciogliere nodi che da soli non si sciolgono.

SCENA

Luca e il saggio di danza

Luca ha 45 anni, fa il rappresentante di materiali edili e macina chilometri in tutta la Lombardia. È separato da tre anni. Sua figlia Sofia, dieci anni, vive con la madre, Simona, e lui la vede il mercoledì e un fine settimana su due.

Un giovedì sera, fermo in un autogrill sulla tangenziale Ovest di Milano, gli arriva un messaggio di Simona: «Sofia ti ha aspettato fino all'ultimo. Complimenti.» Luca gela. Il saggio di danza. Era alle sei. Lo aveva segnato, poi un cliente aveva spostato l'appuntamento e lui aveva perso il filo.

Il primo pensiero non è sul saggio. È su di sé: «Sono un padre schifoso. Sono uguale a mio padre, che non c'era mai.» Sente il viso bruciare, vorrebbe sparire. È la vergogna, e porta con sé tutto un passato. Il secondo impulso è difendersi: scrivere a Simona che anche lei poteva ricordarglielo, che lui lavora dodici ore al giorno. È la vergogna che cerca un'uscita nella rabbia.

Luca non scrive niente per dieci minuti. Beve un caffè e fa una cosa che ha imparato da poco: separa i pezzi.

Qual è il fatto? Ha dimenticato il saggio di sua figlia. Questo è vero, ed è suo. Qui la colpa è sana: ha mancato un impegno importante con una persona che ama.

Qual è la riparazione? Chiamare Sofia stasera, chiederle scusa senza scuse, farsi raccontare il saggio. Chiedere se qualcuno lo ha filmato. Proporle una cosa solo per loro due nel fine settimana. E da domani mettere sul telefono due promemoria per ogni impegno di Sofia.

Poi c'è il resto. «Sono un padre schifoso, uguale a mio padre.» Questo non è un fatto, è un giudizio sulla persona intera. Luca si chiede: un padre schifoso telefonerebbe adesso? Si preoccuperebbe così? Il paragone con suo padre è una ferita vecchia che si riapre, non una descrizione di oggi.

E il «Complimenti» di Simona? Luca riconosce che la rabbia di lei ha un motivo vero. Ma sente anche che quel tono vuole fargli portare un peso più grosso del fatto: non solo «hai sbagliato oggi», ma «sei sempre stato così». Quel pezzo non lo prende. Le risponde con una riga sola, senza attaccare e senza giustificarsi: «Hai ragione, ho sbagliato. Adesso chiamo Sofia.»

La telefonata con Sofia dura venti minuti. Lei è delusa, poi gli racconta del costume, della compagna che è inciampata, dell'applauso finale. Alla fine dice: «Sabato mi porti al cinema?»

La colpa di Luca ha fatto il suo lavoro: lo ha spinto a riparare. La vergogna, se l'avesse lasciata guidare, lo avrebbe fatto nascondere o litigare. E Sofia sarebbe rimasta con un padre assente due volte.

L'ERRORE PIÙ COMUNE

L'errore più comune è credere che sentirsi in colpa sia già una forma di riparazione.

Molte persone passano giorni a stare male per un errore: ci pensano, si rimproverano, si tormentano. E in fondo hanno l'impressione che questo dolore paghi il debito. «Almeno mi sento in colpa, vuol dire che ci tengo.» Ma alla persona ferita il tuo tormento non serve a niente. Le serve una scusa chiara e un cambiamento concreto. Il senso di colpa che non diventa azione è solo sofferenza sprecata, e spesso diventa vergogna.

C'è anche un errore gemello, molto diffuso: scusarsi per tutto. «Scusa se ti disturbo», «scusa se lo dico», «scusa, forse sbaglio». Chi si scusa in continuazione abitua sé e gli altri all'idea di essere sempre in difetto. E chi vuole metterti in colpa trova il terreno già arato. Le scuse sono preziose: tienile per quando hai davvero fatto qualcosa. Al posto di «scusa se ti disturbo» prova «hai un minuto?». Al posto di «scusa il ritardo» prova «grazie di avermi aspettato».

ESERCIZIO

Il setaccio della colpa. Da fare tre volte in questa settimana, ogni volta che senti un peso di colpa o di vergogna. Dieci minuti, carta e penna.

1. **Scrivi la sensazione e la frase che ti gira in testa**, così com'è, senza correggerla. Per esempio: «Sono una delusione per i miei genitori.»
2. **Distingui colpa e vergogna.** La frase parla di un'azione («ho fatto») o della persona intera («sono»)? Se parla della persona, prova a riscriverla con «ho fatto». Se non riesci a trovare un fatto preciso, annotalo: è un indizio importante.
3. **Passa al setaccio delle cinque domande**: qual è il fatto, quale regola ho violato e se la condivido, se il peso è proporzionato, se la riparazione ha una fine, chi ci guadagna.
4. **Dividi il foglio in due colonne**: a sinistra «è mio», a destra «non è mio». Metti ogni pezzo nella colonna giusta.
5. **Per la colonna «è mio» scrivi una riparazione concreta** con una data: una scusa, una telefonata, un gesto, un cambiamento.
6. **Per la colonna «non è mio» scrivi una frase gentile e ferma** che potresti dire, se servisse. Anche se decidi di non dirla, scriverla ti aiuta a posare il peso.
7. **Esegui la riparazione** entro la data. Poi, la sera, scrivi una riga su come ti senti. Se il peso è sceso, era colpa sana. Se è ancora lì, rileggi la colonna di destra.

IN BREVE

- Colpa: «ho fatto una cosa sbagliata». Vergogna: «sono uno sbaglio». La prima si ripara, la seconda fa nascondere (Tangney e Dearing, 2002).
- La colpa sana è legata a un fatto, proporzionata, indica una riparazione e si spegne quando hai riparato.
- La vergogna spesso si trasforma in rabbia e accuse verso gli altri (Tangney e colleghi, 1992).
- Colpa e vergogna sono leve perfette per chi manipola: funzionano senza bisogno di una richiesta esplicita.
- Se il debito non si estingue mai, non è colpa tua: è un abbonamento che qualcuno ti ha fatto sottoscrivere.
- L'autocompassione non rende pigri: aiuta a guardare l'errore e a ripararlo (Breines e Chen, 2012).

CAPITOLO 07

Il bisogno di approvazione

Mercoledì sera, ore 22:10. Rita, 39 anni, commessa in un negozio di scarpe a Torino, ha appena messo a letto i due figli. Si siede sul divano per la prima volta dalle sette del mattino e apre il telefono.

Nel gruppo WhatsApp della classe di sua figlia ci sono quarantasette messaggi non letti. La rappresentante ha scritto: «Ragazze e ragazzi, per la festa di fine anno servono volontari per i dolci, l'allestimento e le foto. Chi si offre?» Sotto, una fila di pollici in su, cuoricini, e nessun nome.

Rita ha già fatto i dolci per Carnevale. Ha accompagnato la gita di marzo prendendo un giorno di ferie. Questa settimana fa due turni di chiusura. Non ha tempo, non ha energie e, a dirla tutta, non ne ha nemmeno voglia.

Passano dieci minuti. Nessuno risponde. Rita immagina le altre mamme e gli altri papà che leggono e pensano: «Sempre i soliti che si tirano indietro.» Immagina la rappresentante che sospira. Immagina sua figlia che chiede perché la sua mamma non porta niente.

Alle 22:23 scrive: «Ci penso io ai dolci e do una mano con l'allestimento!» Aggiunge una faccina sorridente.

Arrivano tre cuoricini e un «Grazie Rita, sei un tesoro!». Per un attimo si sente bene. Poi guarda il calendario della settimana e le viene un nodo allo stomaco.

Nessuno l'ha obbligata. Nessuno le ha chiesto niente direttamente. Rita ha detto sì per un motivo che conosciamo tutti: non sopporta

l'idea che qualcuno pensi male di lei.

Perché diciamo sì quando vorremmo dire no

Il bisogno di approvazione non è un difetto di carattere. È uno dei bisogni più profondi che abbiamo, e ha radici antichissime.

Per centinaia di migliaia di anni gli esseri umani sono sopravvissuti in piccoli gruppi. Essere accettati voleva dire avere cibo, protezione, cure. Essere esclusi, in quel mondo, poteva voler dire morire. Non stupisce che il nostro cervello tratti ancora oggi il giudizio degli altri come una questione di vita o di morte, anche quando si tratta di un gruppo WhatsApp di genitori.

A questa base comune, molte persone aggiungono un'abitudine imparata presto. In molte famiglie l'affetto arrivava soprattutto quando si era bravi, ubbidienti, accomodanti. «Che bambina buona, non dà mai fastidio.» «Bravo, così si fa, non si discute con i grandi.» Chi è cresciuto così impara una regola che nessuno ha mai scritto: per essere amati bisogna compiacere. E quella regola continua a funzionare in automatico anche da adulti, con il capo, con il partner, con i vicini, perfino con lo sconosciuto al telefono che vende contratti della luce.

Il compiacimento per abitudine ha alcuni segnali riconoscibili. Dici sì prima ancora di aver pensato alla domanda. Ti scusi quando qualcuno ti urta. Cambi opinione a metà frase se vedi una faccia contrariata. Ti senti in ansia quando qualcuno è arrabbiato, anche se non c'entri niente. Hai difficoltà a scegliere il ristorante perché vuoi sapere prima cosa preferiscono gli altri. Nessuno di questi segnali, da solo, è un problema. Tutti insieme raccontano una persona che ha lasciato il volante della propria vita in mano al giudizio degli altri.

Le linee di Asch e il dolore del rifiuto

Nel 1951 lo psicologo Solomon Asch ha condotto uno degli esperimenti più famosi della storia della psicologia. La situazione era semplicissima. Un gruppo di persone sedeva intorno a un tavolo e guardava due cartoncini. Sul primo c'era una linea. Sul secondo tre linee di lun-

ghezza diversa. Bisognava dire, ad alta voce e uno alla volta, quale delle tre era lunga come la prima. La risposta giusta era evidente: un bambino non avrebbe sbagliato.

Il trucco era che, nel gruppo, solo uno era un vero partecipante. Gli altri erano complici di Asch, e in alcune prove davano tutti, con sicurezza, la stessa risposta sbagliata. Il vero partecipante parlava per ultimo o quasi.

Cosa succedeva? In circa un terzo delle prove critiche il partecipante si adeguava alla maggioranza e dava la risposta sbagliata. Circa tre partecipanti su quattro si adeguarono almeno una volta. Davanti a una cosa che potevano vedere con i propri occhi.

Questi dati vengono citati spesso per dire che siamo tutti pecore. Ma l'esperimento racconta anche altro, e vale la pena dirlo. La maggior parte delle risposte, circa due su tre, restava corretta. Un buon numero di persone non si piegò mai. E chi si adeguava non lo faceva a cuor leggero: molti, intervistati dopo, raccontavano disagio, dubbi, la paura di sembrare strani o di rovinare l'esperimento.

Poi ci sono le varianti, che sono la parte più utile per noi. Negli anni successivi Asch provò a cambiare le condizioni. Quando nel gruppo c'era anche solo un'altra persona che dava la risposta giusta, l'adeguamento crollava. Quando il partecipante poteva scrivere la risposta invece di dirla davanti a tutti, calava molto.

Tradotto nella vita di tutti i giorni: non ci adeguiamo perché non vediamo la verità. Ci adeguiamo perché dirla da soli, a voce, davanti a un gruppo, costa. E basta un alleato perché quel costo si abbassi moltissimo.

Perché costa così tanto? Una risposta interessante arriva dalle neuroscienze.

Nel 2003 Naomi Eisenberger, Matthew Lieberman e Kipling Williams hanno pubblicato su *Science* uno studio diventato famoso. I partecipanti, sdraiati dentro uno scanner per la risonanza magnetica, giocavano a un semplice videogioco di lanci di palla con altri due giocatori. Credevano che fossero persone vere; in realtà era il computer. Dopo

un po' di passaggi normali, gli altri due smettevano di passare la palla al partecipante e continuavano a giocare tra loro.

Un'esclusione minuscola: un gioco al computer, con sconosciuti che non avrebbero mai incontrato. Eppure i partecipanti si sentivano male. E nel loro cervello si attivava una zona, la corteccia cingolata anteriore, che è coinvolta anche nella parte spiacevole del dolore fisico. Più i partecipanti dicevano di sentirsi esclusi, più quella zona era attiva.

Gli studiosi discutono ancora su quanto dolore fisico e dolore sociale si sovrappongano davvero nel cervello, e su questo conviene essere prudenti. Ma il messaggio di fondo regge bene: il rifiuto non è un capriccio della mente. Lo sentiamo nel corpo, e lo sentiamo anche per cose piccole. Il nostro linguaggio lo sapeva da sempre: diciamo «mi ha ferito», «è stata una pugnalata», «mi si è spezzato il cuore».

Capire questo ha due effetti utili. Il primo è smettere di darsi addosso. Se una parola fredda ti fa male, non è esagerazione e non è debolezza: il tuo cervello sta funzionando come quello di tutti. Il secondo è sapere che quel dolore, per quanto vero, passa. Non è una ferita mortale, anche se il corpo per qualche minuto la vive come tale.

Il prezzo di piacere a tutti

Compiacere sembra una strategia gentile e senza rischi. Ha invece un prezzo, e lo paghi a rate.

La prima rata è il **tempo**. Ogni sì che non volevi dire è tempo tolto a qualcosa che conta per te: il sonno, la famiglia, un progetto, il riposo. Rita, nella scena iniziale, ha appena venduto due serate che non aveva.

La seconda rata è il **risentimento**. I sì controvoglia non spariscono: si accumulano. E un giorno esplodono, spesso con la persona sbagliata e per il motivo sbagliato. Nel capitolo 4 abbiamo visto che molta rabbia nasce proprio da qui.

La terza rata è **la tua voce**. A forza di adeguarti, smetti di sapere cosa pensi davvero. Alla domanda «tu cosa vuoi?» non sai più rispondere.

La quarta rata, paradossale, è **il rispetto degli altri**. Chi dice sempre

sì viene apprezzato, ma spesso non viene preso sul serio. Il suo sì vale poco perché non c'è mai un no a dargli valore.

E la quinta rata è la più pericolosa: **diventi facile da manovrare**. Chi vuole ottenere qualcosa da te non deve fare nessuno sforzo: basta un'aria delusa, un complimento al momento giusto, un «pensavo di poter contare su di te». Nel capitolo 9 vedremo come lusinghe e freddezza vengono usate apposta; qui basta sapere che il bisogno di approvazione è una maniglia comodissima da afferrare.

Fin qui le brutte notizie. La buona è che quel giudizio che temi così tanto, nella maggior parte dei casi, non esiste nemmeno.

Nel 2000 Thomas Gilovich, Victoria Medvec e Kenneth Savitsky hanno fatto indossare a dei ragazzi una maglietta imbarazzante e li hanno mandati in una stanza piena di coetanei. Poi hanno chiesto loro quante persone avessero notato la maglietta. Le loro stime erano molto più alte del numero reale. Lo hanno chiamato effetto riflettore: crediamo di essere sotto un fascio di luce, ma gli altri sono troppo occupati con se stessi per guardarci così tanto.

Nel 2018 Erica Boothby e colleghi hanno trovato una cosa simile per le conversazioni: dopo aver parlato con uno sconosciuto, le persone sottovalutavano quanto l'altro le avesse trovate simpatiche. L'hanno chiamato divario di simpatia. In parole semplici: gli altri ci giudicano meno di quanto temiamo, e ci apprezzano più di quanto crediamo. Quel tribunale che hai in testa è molto più severo di quello vero.

Reggere il disaccordo

Dire di no a una richiesta è una cosa. Dire «non sono d'accordo» davanti a un gruppo è un'altra, e per molti è ancora più difficile. Ma si può allenare, come un muscolo.

Si comincia dal basso. Prima di affrontare il capo in riunione, prova a esprimere un parere diverso in situazioni a basso rischio. Al bar, con un amico, su un film: «A me non è piaciuto, sinceramente.» Al ristorante: «Io preferirei la pizzeria, se per voi va bene.» Sembrano scioc-

chezze, ma ogni volta il cervello registra un dato nuovo: ho espresso un parere diverso e non è successo niente di grave.

Poi conviene cambiare il modo in cui pensi al disaccordo. Non è una guerra e non è un tradimento. È un'informazione in più che dai al gruppo. Una frase che aiuta molto è: «Io la vedo in un altro modo, ve la dico.» Non attacca nessuno, non chiede il permesso, mette solo un punto di vista sul tavolo.

Ricorda la lezione delle varianti di Asch: un alleato cambia tutto. Prima di una riunione importante, se hai un'opinione scomoda, parlane con un collega di cui ti fidi. Se anche lui o lei la pensa come te, non sarai l'unica voce fuori dal coro. Se invece non la pensa come te, avrai già sentito le obiezioni e potrai prepararti.

Infine, impara a reggere i secondi di silenzio dopo che hai parlato. È lì che di solito si cede: nessuno risponde subito, qualcuno aggrotta la fronte, e la tentazione è rimangiarsi tutto con un «vabbè, era solo un'idea». Non farlo. Respira, conta fino a cinque, lascia che il gruppo elabori. Il silenzio non è un rifiuto: spesso è solo qualcuno che pensa.

Dire di no senza giustificarsi troppo

Ora la parte più pratica: come si dice di no.

L'errore tipico di chi ha bisogno di approvazione è il no lungo. «Guarda, mi dispiace tantissimo, davvero, mi piacerebbe un sacco, è che questa settimana ho i turni, poi c'è mia suocera che sta poco bene, e anche il bambino ha la febbre, cioè, non proprio la febbre, ma insomma, non è proprio il momento, scusa davvero…»

Questo no ha tre problemi. Comunica senso di colpa, quindi invita l'altro a insistere. Offre tante ragioni, e ogni ragione è un appiglio da smontare: «Ma i turni finiscono giovedì, no?». E alla fine lascia chi parla con più stanchezza e più senso di colpa di prima.

Un no efficace è corto e gentile. Ha tre pezzi: un riconoscimento, il no, e se vuoi un'alternativa.

«Grazie di aver pensato a me. Questa volta non posso. Se ti serve, la prossima festa ci sono.»

Una ragione, se vuoi, la puoi dare: una, non una lista. E non è obbligatoria.

Vale la pena conoscere anche uno studio sulle parole che usiamo per dire di no. Nel 2012 Vanessa Patrick e Henrik Hagtvedt hanno confrontato due modi di rifiutare una tentazione: dire «non posso» e dire «non lo faccio». Chi usava la seconda formula resisteva meglio. Il motivo è che «non posso» suona come un ostacolo esterno, che si può aggirare; «non lo faccio» suona come una scelta, che è tua. Lo studio parlava di tentazioni, come un dolce durante una dieta, non di richieste di altre persone, quindi non va preso come una regola magica. Ma l'idea è utile anche con gli altri: «Non partecipo a questa cosa» è più solido di «Non riesco a partecipare».

Le frasi di difesa per le situazioni di pressione vera le vedremo nel capitolo 10. Qui ti bastano due regole d'oro.

La prima: **più la spiegazione è lunga, più il no è debole**.

La seconda, ancora più importante: **puoi rimandare il sì**. «Fammi controllare l'agenda e ti rispondo entro stasera.» Questa frase da sola salva da metà dei sì automatici. Il bisogno di approvazione lavora sull'istante; se gli togli l'istante, perde gran parte della sua forza.

C'è poi un momento che spaventa più del no stesso: quello subito dopo. L'altra persona può restarci male, fare una faccia delusa, rispondere con un «ah, va bene» un po' secco. È normale, e non vuol dire che hai sbagliato. Il dispiacere dell'altro è un'emozione sua, che ha il diritto di provare e che di solito passa in fretta. Il tuo compito non è evitare a ogni costo che l'altro ci rimanga male: è dire di no con rispetto. Se dopo il no senti l'impulso di correre a rimediare, con un messaggio di scuse o con un sì su qualcos'altro, fermati. Aspetta almeno un giorno. Quasi sempre scoprirai che la relazione è rimasta esattamente dov'era.

SCENA

Davide e la riunione del venerdì

Davide ha 33 anni ed è geometra in uno studio tecnico di Bari. Lo studio sta preparando un progetto di ristrutturazione per un condominio di sei piani. Il titolare, l'ingegner Sandro Lorusso, ha deciso i tempi: consegna del progetto in tre settimane. Venerdì mattina riunisce i quattro collaboratori per conferma.

Davide ha fatto i conti la sera prima. Con le pratiche comunali e i rilievi ancora da fare, tre settimane sono impossibili. Ne servono almeno cinque. Se si promettono tre, si arriva in ritardo, si lavora i fine settimana, e il cliente resta scontento lo stesso.

In riunione l'ingegnere chiede: «Tre settimane, ci siamo tutti?» Antonella annuisce. Marco dice «certo». Chiara guarda il telefono e dice «sì sì». Davide sente lo stomaco chiudersi. Tutti hanno detto sì. Parlare adesso significa passare per il bastian contrario, quello che frena il gruppo, quello che non ha voglia di lavorare. Sono le linee di Asch, versione ufficio.

Per un attimo sta per dire «sì, ci proviamo». Poi si ferma. Respira. E ricorda una cosa che aveva fatto il giorno prima: aveva mostrato i conti a Chiara, in pausa caffè, e lei gli aveva detto «hai ragione, è troppo stretto». Ha un'alleata in quella stanza, anche se lei in questo momento ha detto sì per inerzia.

Davide parla con calma, senza scusarsi: «Io vedo un problema sui tempi e lo dico adesso, così non ce lo troviamo dopo. Ho fatto i conti con le pratiche comunali e i rilievi: secondo me servono cinque settimane. Chiara, ne avevamo parlato ieri, tu cosa ne pensi?»

Silenzio. Tre secondi lunghissimi. L'ingegnere aggrotta la fronte. Davide non riempie il silenzio. Aspetta.

Chiara posa il telefono: «In effetti sì, sui rilievi sono d'accordo con Davide, tre settimane sono strette.» Marco aggiunge: «Le pratiche al Comune ultimamente ci mettono più del solito.»

L'ingegnere sbuffa, guarda il foglio, poi dice: «Va bene, Davide, mandami i tuoi conti entro oggi. Al cliente diciamo quattro settimane e mezza e vediamo se si può accorciare qualcosa.»

All'uscita, Antonella gli dice a mezza voce: «Meno male che l'hai detto tu, io non ci riuscivo.» Davide ha rischiato un po' di approvazione per qualche secondo. In cambio ha guadagnato credibilità, e il gruppo ha evitato un mese di fine settimana in ufficio.

L'ERRORE PIÙ COMUNE

L'errore più comune è pensare che dire di no rovini le relazioni.

Funziona quasi sempre al contrario. Le relazioni sane reggono benissimo un no detto con gentilezza; spesso ne escono rafforzate, perché l'altro capisce che i tuoi sì sono veri. Una relazione che si rompe al primo no, invece, ti stava già chiedendo troppo. In quel caso il no non ha rotto niente: ha solo mostrato com'era fatta.

C'è un secondo errore, più sottile: passare dall'altra parte. Chi ha compiaciuto per anni, quando scopre i limiti, a volte comincia a dire no a tutto, con durezza, quasi per vendetta. Ma non è libertà: è la stessa dipendenza dal giudizio degli altri, solo rovesciata. L'obiettivo non è dire più no. È dire sì e no per i motivi giusti, cioè per quello che vuoi e che puoi davvero, e non per paura di come ti guarderanno.

ESERCIZIO

La settimana dei piccoli no. Da fare per sette giorni. L'obiettivo non è diventare persone che rifiutano tutto, ma allenare il muscolo del no in situazioni a basso rischio, prima di usarlo dove conta.

1. **Ogni mattina scegli un piccolo no da dire nella giornata.** Esempi: rifiutare il secondo caffè offerto, dire al ristorante che preferisci un altro tavolo, non rispondere subito a un messaggio non urgente, dire al venditore al telefono «non mi interessa, buona giornata» e chiudere.
2. **Usa la formula corta**: riconoscimento, no, e se vuoi un'alternativa. Al massimo una ragione.
3. **Usa almeno una volta la frase per rimandare il sì**: «Fammi controllare e ti rispondo entro stasera.» Poi rispondi davvero, con un sì o con un no ragionato.
4. **Esprimi almeno una volta un parere diverso** da quello del gruppo, su una cosa piccola: un film, un posto dove mangiare, un'idea in una chat.
5. **La sera, annota in una riga** cosa hai detto, cosa temevi che succedesse e cosa è successo davvero.
6. **Dai un voto da 1 a 10 al disagio** provato prima e dopo.
7. **A fine settimana rileggi le note.** Confronta quello che temevi con quello che è successo davvero. È la tua prova personale dell'effetto riflettore.

Dalla seconda settimana, scegli un no un po' più importante. Uno solo, ma vero.

IN BREVE

- Il bisogno di approvazione ha radici antiche: per i nostri antenati essere esclusi era un pericolo vero.
- Asch (1951): anche davanti a una risposta evidente, molti si adeguano al gruppo; ma basta un alleato perché l'adeguamento crolli.
- Il rifiuto si sente nel corpo (Eisenberger e colleghi, 2003): non è debolezza, è il modo in cui siamo fatti.
- Gli altri ci notano e ci giudicano meno di quanto crediamo (Gilovich e colleghi, 2000; Boothby e colleghi, 2018).
- Un no efficace è corto e gentile: più la spiegazione è lunga, più il no è debole.
- «Ti rispondo stasera» toglie al bisogno di approvazione l'arma dell'istante.

CAPITOLO 08

Leggere le emozioni degli altri

Sono le undici e mezza di sera quando il telefono di Luca vibra sul comodino. È Marco, il suo amico dai tempi del liceo. Marco non chiama mai a quell'ora.

«Scusa, ti ho svegliato? È che non ce la faccio più.»

Parla per quaranta minuti. Il socio dell'agenzia immobiliare vuole uscire dalla società, la banca ha chiamato due volte, la moglie non sa ancora niente. La voce è veloce, rotta, ogni tanto si ferma come se gli mancasse l'aria. Luca ascolta e ripete le frasi di sempre: «Mi dispiace», «Vedrai che si sistema», «Dai, domani ci pensiamo con calma».

Quando chiudono, Marco sembra un po' più tranquillo. Luca no.

Alle due è ancora sveglio. Il cuore gli batte forte, fa conti che non sono suoi, immagina la banca che chiama, la moglie di Marco che scopre tutto. La mattina dopo arriva in ufficio con la testa pesante, risponde male a una collega che gli chiede un file e solo verso mezzogiorno si accorge di una cosa strana: si sente come se il problema fosse suo.

Luca ha fatto la cosa giusta. Ha risposto, ha ascoltato, è stato vicino. Eppure qualcosa è andato storto: l'angoscia di Marco gli è passata addosso come un raffreddore. E in quaranta minuti di telefonata non ha mai fatto all'amico la domanda più utile di tutte: «Di cosa hai bisogno adesso?»

Questo capitolo parla di due capacità che sembrano la stessa cosa e non lo sono: capire quello che sente l'altro e sentirlo insieme a lui. La

prima ti dà lucidità. La seconda, se non la governi, ti trascina. E chi vuole tirarti da una parte lo sa benissimo.

Due empatie: capire e sentire

Nella vita di tutti i giorni usiamo una parola sola, empatia, per due cose diverse.

La prima è l'empatia cognitiva: capire cosa prova un'altra persona e perché. È un lavoro di testa. Ricostruisci la situazione e arrivi a un'ipotesi: «Carla è nervosa perché domani ha la revisione del progetto e il capo l'ha già ripresa due volte».

La seconda è l'empatia emotiva: sentire, almeno in parte, quello che sente l'altro. È un lavoro di pancia. Vedi un'amica con gli occhi lucidi al bar e ti si stringe la gola. Senti il vicino di scrivania che ride al telefono e ti scappa da sorridere anche a te, prima ancora di sapere il perché.

Lo psicologo americano Mark Davis, nel 1980, costruì uno dei questionari più usati per misurare l'empatia, e già allora la divise in parti separate. Una misura la capacità di assumere il punto di vista dell'altro. Un'altra misura la preoccupazione sincera per chi sta male. Una terza misura quello che Davis chiamò disagio personale: l'agitazione che proviamo noi davanti alla sofferenza altrui. La quarta riguarda quanto ci immedesimiamo nei personaggi di libri e film.

Il punto chiave è che queste parti non vanno sempre insieme. Puoi capire benissimo cosa prova una persona senza sentirlo addosso. E puoi assorbire tutta l'agitazione di qualcuno senza aver capito nulla di cosa gli stia succedendo.

Luca, nella telefonata con Marco, ha avuto tantissima empatia emotiva e poca empatia cognitiva. Ha assorbito la paura, ma non ha messo in ordine il problema. Per questo alla fine stava male lui, e Marco non aveva ricevuto granché di concreto.

C'è poi una differenza pratica. L'empatia cognitiva si può usare a freddo: puoi decidere quando accenderla, puoi farti domande, puoi cor-

reggere l'ipotesi se sbagli. L'empatia emotiva è in gran parte automatica: arriva prima che tu abbia deciso qualcosa.

Lo psicologo Paul Bloom, nel saggio *Against Empathy* (2016), ha messo il dito su un limite dell'empatia emotiva: funziona come un riflettore. Illumina con forza la persona che hai davanti, la storia che ti commuove, il volto che vedi, e lascia al buio tutto il resto. Per questo può portarti fuori strada: ti fa cedere subito con il collega che si lamenta a voce alta alla macchinetta del caffè, e dimenticare gli altri tre del reparto che lavorano in silenzio con lo stesso carico. Bloom non dice di diventare freddi. Dice di non lasciare le decisioni importanti solo al riflettore.

Per questo libro la distinzione è preziosa. Chi controlla le tue emozioni controlla te, ricordi? L'empatia emotiva è una delle porte da cui le emozioni degli altri entrano in casa tua. Non serve chiuderla: una persona che non sente niente per nessuno vive male e fa vivere male. Serve sapere che quella porta esiste e mettere qualcuno a guardia.

Il contagio: quando l'umore dell'altro diventa il tuo

Elaine Hatfield, John Cacioppo e Richard Rapson, nel 1994, hanno raccolto in un libro intero le prove di un fenomeno che tutti conosciamo: il contagio emotivo. Le emozioni passano da una persona all'altra quasi come un'infezione, e lo fanno per una via molto semplice.

Senza accorgercene imitiamo l'altro. Copiamo un po' la sua espressione, il suo tono, il suo ritmo, la sua postura. E il nostro corpo, una volta messo in quella forma, ci rimanda la sensazione corrispondente. Imiti un volto teso e senti salire la tensione. Imiti una voce allegra e senti più leggerezza.

Quanto è automatico? Lo psicologo svedese Ulf Dimberg, con Monika Thunberg e Kurt Elmehed, nel 2000 mostrò a un gruppo di persone delle foto di volti felici o arrabbiati per una frazione di secondo, così breve che nessuno era consapevole di averli visti. Subito dopo appariva un volto neutro. Eppure i muscoli del viso dei partecipanti, misurati con piccoli sensori, reagivano lo stesso: si attivavano quelli del

sorriso davanti ai volti felici e quelli della fronte aggrottata davanti ai volti arrabbiati. Il corpo aveva risposto a un'emozione che la mente non aveva nemmeno registrato.

Il contagio non resta tra due persone. La studiosa di organizzazioni Sigal Barsade, nel 2002, fece lavorare dei piccoli gruppi su una trattativa simulata. In ogni gruppo c'era un attore, d'accordo con i ricercatori, che recitava un umore preciso: allegro e caloroso, oppure cupo e irritabile. L'umore dell'attore si diffondeva nel gruppo. E non cambiava solo come si sentivano le persone: nei gruppi contagiati dal buon umore c'era più collaborazione e meno conflitto. Una persona sola, con il suo stato d'animo, cambiava il modo di lavorare di tutti.

Nel 2014 Adam Kramer, Jamie Guillory e Jeffrey Hancock pubblicarono uno studio fatto su Facebook con quasi settecentomila utenti, ai quali per una settimana venivano mostrati meno post positivi o meno post negativi. Chi vedeva meno contenuti positivi scriveva a sua volta post un po' più negativi, e viceversa. L'effetto era piccolissimo, e lo studio fu criticato duramente perché le persone non sapevano di farne parte. Ma un segnale lo dava: il contagio passa anche dallo schermo, senza volti e senza voci.

Pensa a dove succede a te. Il capo che entra in ufficio con la luna storta, e dopo dieci minuti tutto il reparto parla a monosillabi. Il gruppo WhatsApp dei genitori della scuola che alle dieci di sera si infiamma per una gita, e tu ti ritrovi con la rabbia addosso per una questione che un'ora prima non ti interessava. La fila alle poste dove uno comincia a lamentarsi ad alta voce e in un attimo sbuffano tutti.

Il contagio di per sé non è un difetto. È il collante che ci fa sentire vicini a una cena tra amici o quando consoliamo qualcuno. Diventa una trappola in due casi: quando ti fa prendere decisioni spinte da un'emozione che non è tua, e quando qualcuno gonfia apposta la propria agitazione per passartela addosso. Su questo secondo caso torneremo nel prossimo capitolo. Prima, però, vediamo come proteggerti dal contagio involontario, quello delle persone a cui vuoi bene.

Capire senza farsi travolgere

Esiste un modo di stare vicino a chi soffre senza affondare con lui? La ricerca dice di sì.

La neuroscienziata Tania Singer e la psicologa Olga Klimecki, in un lavoro del 2014 che riassume anni di esperimenti, hanno distinto due reazioni davanti al dolore degli altri. La prima la chiamano disagio empatico: sento il tuo dolore come se fosse mio, mi agito, sto male. A lungo andare questa reazione stanca, svuota e spinge perfino ad allontanarsi da chi soffre, perché stargli vicino fa troppo male. La seconda è la compassione: provo calore e preoccupazione per te, desidero che tu stia meglio, ma non mi confondo con te. Negli esperimenti, chi allenava la compassione restava lucido e aveva più voglia di aiutare; chi allenava solo l'immedesimazione finiva svuotato.

In parole semplici: per salvare chi sta annegando non serve buttarsi in acqua senza salvagente. Serve restare sulla barca e lanciare la corda.

Ecco quattro mosse concrete per restare sulla barca.

Prima mossa: accorgiti del passaggio. Il contagio funziona bene finché non lo noti. Durante una conversazione pesante fermati un istante e chiediti: «Quello che sento adesso, da dove arriva? Ce l'avevo anche prima di questa telefonata?» Se la risposta è no, sai che una parte di quell'agitazione è dell'altro.

Seconda mossa: tieni due conti separati. Dentro di te dai un nome a due stati d'animo distinti: «Lei ha paura. Io sono preoccupato per lei». Non è la stessa emozione, e dirlo ti rimette al tuo posto. Come abbiamo visto nel capitolo 3, nominare un'emozione ne abbassa la forza: vale anche per quelle degli altri.

Terza mossa: àncora il corpo. Se il contagio passa dall'imitazione, puoi interromperlo dal corpo. Piedi ben appoggiati a terra, spalle che scendono, respiro più lento di quello dell'altro. Non devi diventare una statua: basta non seguire il suo ritmo. Spesso succede una cosa curiosa: è l'altro che, piano piano, rallenta insieme a te. Anche la calma è contagiosa.

Quarta mossa: sposta la domanda. Il disagio empatico si chiede: «Come faccio a smettere di stare male per lui?» La compassione si chiede: «Cosa posso fare di utile per lui?» La seconda domanda ti tira fuori dall'acqua e ti rimette in mano la corda.

C'è anche una questione di confini. Puoi voler bene a una persona e decidere che stasera la telefonata dura venti minuti, non due ore. Puoi dire: «Adesso non ho più le energie per aiutarti bene, ci sentiamo domattina alle otto». Non è egoismo. Chi si svuota del tutto la sera, il giorno dopo non è utile a nessuno.

Chiedere invece di indovinare

Siamo convinti di leggere bene le persone, soprattutto quelle che conosciamo. La ricerca è meno ottimista.

William Swann e Michael Gill, nel 1997, studiarono coppie e coinquilini. Con il passare del tempo le persone diventavano sempre più sicure di conoscere i pensieri e le preferenze del partner. La precisione, invece, cresceva molto meno. Insomma: più stiamo insieme a qualcuno, più crediamo di sapere cosa pensa, ma la sicurezza corre più veloce della conoscenza vera.

Lo psicologo Nicholas Epley, dell'Università di Chicago, ha dedicato anni a questo problema. Nel 2018, con Tal Eyal e Mary Steffel, pubblicò una lunga serie di esperimenti con un risultato che sorprende. Ai partecipanti veniva chiesto di indovinare le emozioni, le preferenze o le opinioni di altre persone. A una parte si diceva: «Mettiti nei suoi panni, sforzati di immaginare il suo punto di vista». Questo sforzo non rendeva le persone più precise. Spesso le rendeva solo più sicure. Che cosa migliorava davvero la precisione? Chiedere direttamente all'altro. I ricercatori l'hanno riassunto così: per capire la mente di qualcuno non serve prendere la sua prospettiva, serve farsela dire.

Una volta che sei al sicuro sulla barca, puoi capire davvero chi hai davanti. E qui la lezione di Epley è semplice, anche se punge il nostro orgoglio: la domanda batte l'intuito. Non vuol dire smettere di osservare. Vuol dire usare l'occhio per farti un'idea, e la voce per metterla

alla prova.

Ecco alcune domande che aiutano l'altro a dire cosa prova, senza metterlo sotto interrogatorio:

1. «Come stai, davvero?» (quel «davvero» apre una porta che il semplice «come stai» chiude)
2. «Cosa ti pesa di più in tutta questa storia?»
3. «Ti va di raccontarmi com'è andata?»
4. «Adesso ti serve un consiglio o ti serve sfogarti?»
5. «Da uno a dieci, quanto ti ha fatto arrabbiare?»
6. «Cosa ti aiuterebbe, in questo momento?»

Molto utile è anche restituire un'ipotesi in forma di domanda: «Mi sembra più delusione che rabbia. Sbaglio?» Se hai indovinato, l'altro si sente capito. Se hai sbagliato, ti corregge, e la correzione ti dà un'informazione preziosa. In tutti e due i casi lo aiuti a dare un nome preciso a quello che prova.

Ci sono anche frasi che chiudono la porta, anche se nascono da buone intenzioni. «Perché ti senti così?» detto con il tono sbagliato suona come un'accusa. «Non devi prenderla così» dice all'altro che sta sbagliando a sentire. «Anche a me una volta è successo che...» sposta i riflettori su di te. E il classico «Dai, non è niente» chiude la conversazione prima che inizi.

Torna alla telefonata di Luca. Se a metà avesse chiesto «Ti serve che ti aiuti a ragionare sui conti o adesso hai solo bisogno di dirlo a qualcuno?», tutto sarebbe cambiato. Marco avrebbe scelto, e Luca avrebbe avuto un compito chiaro invece di un'angoscia da portarsi a letto.

Il corpo dice qualcosa, non tutto

Le emozioni si vedono anche nel corpo, è vero. Ma qui basta tenere a mente due segnali, i più affidabili per la vita di tutti i giorni.

Il primo è lo scarto tra le parole e il resto. «No, figurati, nessun problema» detto dal tuo socio con la mascella stretta, la voce piatta e gli

occhi fissi sul computer non significa che va tutto bene. Quando il testo dice una cosa e la musica ne suona un'altra, dà retta alla musica: non è una legge matematica, ma è sempre un ottimo motivo per fare una domanda in più.

Il secondo è il cambiamento rispetto al solito. Una collega chiacchierona che per tutta la mattina non dice una parola, un figlio che di solito sbatte la porta e oggi la chiude piano, un amico sempre puntuale che arriva con mezz'ora di ritardo e non si scusa: conta più il cambiamento che il comportamento in sé.

Per tutto il resto (piedi, mani, microespressioni, distanze) ne parliamo con calma nel *Corpo Non Mente*. Qui aggiungo solo una cautela. Lisa Feldman Barrett e alcuni colleghi, in un'ampia revisione del 2019, hanno mostrato che la stessa espressione del viso può accompagnare emozioni diverse a seconda della persona e della situazione: un viso aggrottato può essere rabbia, ma anche concentrazione, mal di testa o semplice luce negli occhi. Il corpo ti dà un indizio. La conferma te la dà la persona.

SCENA

La riunione del lunedì

Rita ha quarantadue anni e coordina l'ufficio acquisti di un'azienda di arredamento vicino a Treviso. Ogni lunedì alle nove c'è la riunione di reparto: lei, Davide, Chiara e Sandro, il più anziano, a due anni dalla pensione.

Questo lunedì Chiara entra per ultima, si siede senza salutare e appoggia il telefono sul tavolo con un colpo secco. Quando Rita chiede a che punto è l'ordine dei pannelli, Chiara risponde: «È tutto scritto nella mail. Basta leggerla.»

Nella stanza cala il gelo. Davide guarda il soffitto. Sandro si irrigidisce e comincia a rispondere a monosillabi anche lui. In cinque minuti l'aria è diventata pesante per tutti. Rita sente salire il calore alle guance: la prima voce dentro di lei dice «ma come si permette davanti a tutti?».

Qui Rita fa la prima cosa giusta: si accorge del passaggio. Alle otto e cinquanta era tranquilla. L'irritazione che sente adesso è nata in quella stanza, e in parte non è sua: è la tensione di Chiara che sta facendo il giro del tavolo, esattamente come negli esperimenti di Barsade. Rita lo nomina dentro di sé: «Chiara è tesa. Io sono irritata e un po' umiliata». Due conti separati.

Poi fa la seconda cosa giusta: non decide a caldo cosa significhi quel comportamento. L'ipotesi più comoda sarebbe «Chiara ce l'ha con me». Ma è solo un'ipotesi. I segnali dicono soprattutto una cosa: Chiara oggi non è la Chiara di sempre. È un cambiamento, e un cambiamento merita una domanda, non una sentenza.

Rita rallenta la voce, la abbassa un po', e porta avanti la riunione sugli altri punti. Non risponde alla frecciata e non la ignora con freddezza. Semplicemente non la segue. Dopo qualche minuto Sandro si rilassa sulla sedia, Davide torna a parlare. L'aria si scioglie.

Finita la riunione, Rita aspetta che gli altri escano e dice: «Chiara, oggi ti vedo diversa dal solito. È successo qualcosa?»

Chiara sbuffa, poi cede. Venerdì sera il fornitore dei pannelli le ha scritto che l'ordine slitta di tre settimane. Lei ha passato il fine settimana a cercare alternative, convinta che la colpa sarebbe ricaduta su di lei. E quella mattina, prima di entrare, ha letto una mail del direttore che chiedeva «aggiornamenti urgenti».

Non ce l'aveva con Rita. Aveva paura.

Rita a quel punto può fare il suo lavoro: «Va bene. Il ritardo lo comunico io al direttore, non sei tu il problema. Mi serve però che le cose importanti me le dica prima, anche il venerdì sera. E la risposta di prima in riunione non mi è piaciuta». Capire non vuol dire lasciar correre. Vuol dire rispondere ai fatti veri, non al film che ti eri fatto in testa.

Se Rita avesse seguito il contagio, la riunione sarebbe finita in uno scontro, Chiara si sarebbe sentita ancora più sola e il problema dei pannelli sarebbe rimasto nascosto un'altra settimana.

L'ERRORE PIÙ COMUNE

L'errore più comune è pensare che capire le emozioni di qualcuno voglia dire dargli ragione, oppure doverle sistemare.

Sono due trappole diverse, ma nascono dallo stesso equivoco.

La prima: «Se capisco perché è arrabbiato, allora deve avere ragione». No. Puoi capire perfettamente perché tuo cognato si è offeso al pranzo di Natale e pensare comunque che la sua reazione sia stata esagerata. Capire è leggere una mappa. Essere d'accordo è un'altra faccenda, e la decidi dopo, a mente fredda.

La seconda: «Se lei sta male, tocca a me farla stare bene». Anche questo no. Le emozioni degli altri non sono un problema che devi risolvere tu, e spesso il tentativo di sistemarle in fretta («Dai, non è niente», «Vedrai che domani è passato») è un modo per calmare la nostra agitazione più che la loro. A volte l'aiuto più grande è restare, ascoltare e chiedere cosa serve.

Queste due trappole sono pericolose anche per un altro motivo. Chi manipola le conosce bene. Sa che una persona empatica tende a dare ragione a chi soffre e a sentirsi responsabile del suo malessere. Basta mostrare abbastanza dolore, o abbastanza rabbia, per ottenere quello che si vuole. Nel prossimo capitolo vedremo come funziona questo copione. Per ora ricorda la regola: posso capirti, posso volerti bene, e intanto decido io cosa è giusto fare.

ESERCIZIO

Una settimana a leggere le emozioni. Ti servono cinque minuti al giorno e un quaderno o le note del telefono.

1. **Scegli una persona al giorno.** Ogni mattina scegli una persona che vedrai: un collega, tuo figlio, il partner, la cassiera del supermercato con cui scambi due parole. Non serve una conversazione profonda.
2. **Osserva e scrivi un'ipotesi.** Durante l'incontro nota due cose: se le parole e la voce dicono la stessa cosa, e se c'è qualcosa di diverso dal solito. Poi scrivi un'ipotesi in una riga: «Secondo me oggi Davide è preoccupato».
3. **Verifica con una domanda.** Quando l'occasione è adatta, fai una delle domande di questo capitolo, con calma e senza insistere. «Ti vedo pensieroso, tutto a posto?» va benissimo.
4. **Segna il risultato.** Scrivi se l'ipotesi era giusta, sbagliata o giusta solo a metà. Non giudicarti: stai raccogliendo dati. Molti scoprono di sbagliare più spesso di quanto pensassero, ed è proprio questo il punto.
5. **Misura il contagio.** Prima di un incontro che sai sarà pesante, dai al tuo umore un voto da uno a dieci. Ripeti subito dopo. Se il voto è cambiato molto, chiediti quanta parte di quel cambiamento era tua e quanta era dell'altro.
6. **Prova almeno una volta a rallentare.** In una conversazione agitata, usa la terza mossa: piedi a terra, voce più lenta e più bassa. Osserva se l'altro, piano piano, rallenta con te.
7. **Fai il conto alla fine della settimana.** Rileggi le note. Quante ipotesi giuste? In quali situazioni sbagli di più? Con quali persone ti lasci trascinare più facilmente? Questa è la tua mappa personale, e ti servirà moltissimo per il prossimo capitolo.

IN BREVE

- Empatia cognitiva (capire) ed empatia emotiva (sentire) sono due capacità diverse: la prima ti dà lucidità, la seconda, se non la governi, ti trascina.
- Le emozioni sono contagiose, anche quando non te ne accorgi e anche attraverso uno schermo.
- Per aiutare senza affondare, sostituisci il «sto male con te» con il «voglio che tu stia meglio»: è la differenza tra disagio empatico e compassione.
- Chiedere batte indovinare: l'intuito serve a formare un'ipotesi, la domanda a verificarla.
- Nel corpo guarda soprattutto due cose: le parole che non vanno d'accordo con la voce e i cambiamenti rispetto al solito.
- Capire non vuol dire dare ragione né dover sistemare tutto: puoi capire l'altro e decidere comunque con la tua testa.

CAPITOLO 09

Le emozioni usate come arma

Sono le dieci e mezza di un martedì mattina. Ornella ha settantasei anni, vive da sola in un appartamento di Bari e sta sbucciando le patate quando squilla il telefono di casa.

«Signora, buongiorno, sono il maresciallo Esposito dei Carabinieri. Non si spaventi. Suo nipote Luca ha avuto un incidente con la macchina, ha investito una ragazza. Lui sta bene, ma è qui in caserma e rischia l'arresto.»

Ornella sente le gambe che cedono. Si appoggia al tavolo.

«Mi ascolti bene, signora. C'è un modo per evitare il carcere: serve una cauzione, subito, entro un'ora. Tra poco passa un mio collega a ritirare il denaro o l'oro. Non chiami nessuno, mi raccomando, nemmeno sua figlia: se la cosa si sa, per Luca è finita. Lei vuole bene a suo nipote, vero?»

Ornella non riesce a pensare. Sente solo la paura per Luca, una paura che le chiude la gola. Dall'altra parte una voce gentile, ferma, che sa cosa fare. E un orologio che corre.

In un altro giorno, a mente fredda, Ornella riderebbe di una storia così. Sa benissimo che i Carabinieri non ritirano soldi a domicilio. Lo ha visto anche al telegiornale. Ma in quel momento non c'è nessun telegiornale nella sua testa. C'è solo Luca in una cella.

Questa truffa, purtroppo diffusissima in Italia, non funziona perché le vittime sono ingenue. Funziona perché segue un copione preciso, lo stesso che ritroverai nel concessionario, nel call center, nella coppia,

in ufficio e a volte in famiglia. Un'emozione fortissima, una fretta che non lascia respirare, una richiesta. Questo capitolo è il cuore del libro: impariamo a riconoscere quel copione, ovunque si presenti.

Il copione: emozione forte, fretta, richiesta

Chi usa le emozioni come arma non ha bisogno di convincerti con buoni argomenti. Ha bisogno di una cosa sola: che tu decida mentre l'emozione è al massimo. Per questo, in quasi tutti i casi, trovi gli stessi tre elementi.

Un'emozione forte. Paura, colpa, desiderio, entusiasmo, vergogna, pena. Non importa quale, importa l'intensità. Più è alta, meno spazio resta per ragionare.

La fretta. «Entro un'ora», «solo per oggi», «se non mi rispondi adesso vuol dire che non ti importa». La fretta serve a impedirti di fare la cosa più pericolosa per chi ti sta manovrando: aspettare che l'emozione scenda.

Una richiesta. Soldi, una firma, un sì, una rinuncia, un favore, una scusa. È il vero obiettivo. Le prime due parti servono solo a farla passare.

Perché funziona così bene? L'economista e psicologo George Loewenstein, nel 1996, ha descritto quelli che chiama fattori viscerali: fame, paura, dolore, desiderio, rabbia. Quando uno di questi stati è forte, restringe l'attenzione su quello che è immediato e fa sembrare poco importante tutto il resto, compreso il domani. E c'è un dettaglio ancora più insidioso: quando siamo calmi, sottovalutiamo quanto quegli stati potranno spingerci. Per questo Ornella, a mente fredda, è certa che non cascherebbe mai in una truffa del genere. È la stessa certezza che rende la truffa possibile.

Un altro esperimento mostra un meccanismo meno ovvio. Dariusz Dolinski e Richard Nawrat, due psicologi polacchi, nel 1998 studiarono quello che chiamarono «paura e poi sollievo». In una delle prove, alcuni automobilisti trovavano sul parabrezza un foglietto che sembrava una multa e che poi si rivelava una semplice pubblicità. Subito

dopo uno sconosciuto chiedeva loro un piccolo favore. Chi aveva appena vissuto lo spavento seguito dal sollievo diceva sì molto più spesso degli altri. Il saliscendi emotivo lascia le persone un po' stordite, meno attente, più pronte ad accettare.

Tieni a mente questo dettaglio, perché lo ritroverai in molte forme: non serve solo spaventarti. Serve farti passare dal freddo al caldo, dalla paura al sollievo, dal gelo all'affetto. È in quel passaggio che si abbassano le difese.

Una precisazione, prima di andare avanti. Non ogni emozione forte con una richiesta urgente è una manipolazione. Un'amica che ti chiama dal pronto soccorso porta paura, fretta e una richiesta, ed è tutto vero. Come distinguere? Quattro domande aiutano quasi sempre. La richiesta regge una verifica, cioè una telefonata a un'altra persona o un'ora di attesa? È proporzionata a quello che sta succedendo? Ti lascia libertà di chiedere consiglio a qualcuno, o ti chiede di non dirlo a nessuno? È un episodio raro o uno schema che si ripete? Un'emergenza vera di solito accetta volentieri un aiuto in più e una verifica. Il copione, invece, ha paura della luce: ti chiede segretezza, ti toglie il tempo e torna, sempre uguale, a ogni occasione.

Urgenza e scarsità finte

Robert Cialdini, nel suo classico Influence del 1984, ha messo la scarsità tra i principi più potenti che spingono le persone a dire sì: quello che sembra raro, o che sta per finire, ci sembra automaticamente più prezioso.

Un esperimento famoso lo mostra con dei biscotti. Stephen Worchel, Jerry Lee e Akanbi Adewole, nel 1975, offrirono a un gruppo di persone dei biscotti presi da un barattolo. In un caso nel barattolo ce n'erano dieci, nell'altro solo due. Erano gli stessi biscotti. Eppure quelli del barattolo quasi vuoto venivano giudicati più desiderabili. E il giudizio saliva ancora quando il barattolo passava da pieno a quasi vuoto davanti agli occhi dei partecipanti, perché «altri ne avevano bisogno».

Nella vita reale questa leva ha mille travestimenti. Il venditore del con-

cessionario che, mentre stai ancora guardando la macchina, abbassa la voce: «Guardi, gliela posso tenere solo fino a stasera, c'è un signore che è passato stamattina ed è molto interessato.» La telefonata della compagnia di luce e gas: «L'offerta scade a mezzanotte, mi serve solo una conferma a voce.» Il sito con il contatore rosso e la scritta «Solo 2 camere rimaste». Il corso online con il prezzo «che domani raddoppia».

Non tutta la scarsità è finta, ovviamente. Le camere d'albergo finiscono davvero, le offerte scadono davvero. Il punto non è diffidare di tutto. Il punto è notare quando la scarsità arriva insieme alla pressione a decidere subito, senza tempo per confrontare, chiedere, dormirci sopra.

Una regola semplice ti protegge quasi sempre: una proposta onesta sopravvive a una notte di riflessione. Quando qualcuno non ti lascia nemmeno quella notte, chiediti perché. Nel capitolo 5 abbiamo visto come la paura restringe le scelte: l'urgenza finta fabbrica la paura di perdere un'occasione.

Ma la fretta dei venditori è ancora la più facile da vedere: basta uscire dal negozio o riattaccare il telefono. È molto più difficile difendersi quando chi ti mette all'angolo siede a tavola con te.

Il ricatto emotivo: paura, obbligo, colpa

La psicoterapeuta americana Susan Forward, nel 1997, ha dato un nome preciso a una forma di pressione che si consuma soprattutto nelle relazioni strette: il ricatto emotivo. Il meccanismo è semplice: qualcuno di vicino ti fa capire, a volte in modo esplicito, a volte con mezze frasi, che se non fai come dice ci saranno conseguenze per te o per la relazione.

Forward ha notato che il ricatto emotivo lavora su tre emozioni, e le ha riunite in una sigla inglese, FOG, che vuol dire anche «nebbia»: fear, obligation, guilt. Paura, obbligo, colpa. È proprio una nebbia: quando ci sei dentro, non vedi più bene la strada.

La paura. «Se te ne vai, non mi vedrai mai più.» «Se lo dici al capo,

sappi che anche io ho delle cose da raccontare.» Paura di perdere la persona, il lavoro, la pace in casa.

L'obbligo. «Io sono tua madre.» «In famiglia ci si aiuta, punto.» «Un vero amico non me lo chiederebbe nemmeno.» Il senso del dovere, che di solito è una qualità, viene usato come una catena.

La colpa. «Dopo tutto quello che ho fatto per te.» «Se sto male è per colpa tua.» Ti viene messa addosso la responsabilità del malessere dell'altro. Nel capitolo 6 abbiamo visto come distinguere la colpa che ti appartiene da quella che ti mettono addosso: qui la vedi al lavoro come leva.

Forward ha anche descritto quattro stili con cui il ricatto si presenta, ed è utile conoscerli perché non tutti sembrano aggressivi.

1. **Chi punisce**: minaccia conseguenze aperte. «Se stasera vai a calcetto, quando torni trovi la valigia fuori.»
2. **Chi si punisce**: minaccia di farsi del male o di rovinarsi. «Se mi lasci, non so cosa faccio.»
3. **Chi soffre**: non minaccia, mostra il proprio dolore e lascia a te capire che è colpa tua. «Vai pure, tanto io resto qui al buio col mal di testa.»
4. **Chi promette**: agita una ricompensa che arriva solo se ubbidisci, e che spesso non arriva mai. «Se rinunci a quel trasferimento, vedrai come cambiano le cose tra noi.»

Su chi si punisce serve una parola di chiarezza. Se qualcuno minaccia davvero di farsi del male, quella frase va presa sul serio, ma non è una cosa che puoi risolvere tu con un sì. In quei casi si chiama il 112 o si coinvolge un professionista. Cedere non protegge l'altra persona: insegna soltanto che la minaccia funziona.

Il segno distintivo del ricatto emotivo è la ripetizione. Una frase infelice detta in un momento di dolore capita a tutti. Il ricatto è quando lo schema si ripete: ogni volta che provi a dire no, arriva la nebbia, e ogni volta che cedi la nebbia si dirada. Finché non dici di nuovo no.

Prima il miele, poi il gelo

Il ricatto emotivo usa quasi sempre il bastone. Esiste però una trappola ancora più difficile da riconoscere dall'interno, perché comincia con una carota enorme: all'inizio sembra solo una storia bellissima.

Prima arriva il miele. Attenzioni continue, messaggi dal mattino alla sera, complimenti, regali, progetti per il futuro dopo poche settimane, la sensazione di aver trovato finalmente qualcuno che ti capisce come nessuno mai. In inglese lo chiamano love bombing, bombardamento d'affetto. Succede nelle coppie, ma anche nelle amicizie, nei gruppi chiusi e perfino al lavoro, con il capo che ti fa sentire la persona di cui si fida di più in tutto l'ufficio.

Poi, all'improvviso, arriva il gelo. Un silenzio senza spiegazioni, una freddezza, un messaggio che resta senza risposta per due giorni, un'irritazione che non capisci da dove venga. Tu ti chiedi cosa hai sbagliato. Cerchi di rimediare, chiedi scusa per qualcosa che non sai nemmeno cos'è. E a un certo punto il miele torna, caldo come prima. Il sollievo è enorme.

Perché questo schema lega così tanto? La psicologia lo studia da decenni con un nome poco romantico: rinforzo intermittente. Charles Ferster e B. F. Skinner, nel 1957, descrissero come i comportamenti premiati in modo imprevedibile, a volte sì e a volte no, diventano molto più tenaci di quelli premiati sempre. È lo stesso principio della slot machine: non sai quando arriva la vincita, e proprio per questo continui a giocare.

Nel 1981 Donald Dutton e Susan Painter chiamarono questo fenomeno «legame traumatico», osservandolo in donne che subivano abusi dal partner: l'alternanza tra durezza e affetto intenso creava un attaccamento tenace, più difficile da spezzare di quello delle relazioni serene. Ricordi l'esperimento della finta multa sul parabrezza? Qui il saliscendi tra paura e sollievo non dura un minuto: dura mesi. Non è debolezza di carattere, è un meccanismo che incastrerebbe chiunque.

Alcuni segnali per riconoscere lo schema:

1. L'intensità iniziale è sproporzionata rispetto a quanto vi conoscete.
2. Il gelo arriva senza un motivo chiaro e senza spiegazioni.
3. Il calore torna quando tu hai ceduto su qualcosa, non quando avete chiarito.
4. Passi più tempo a cercare di capire il suo umore che a vivere la relazione.
5. Gli amici ti dicono che non ti riconoscono più.

Se in una relazione ci sono anche minacce, controllo dei soldi o del telefono, isolamento dagli amici o violenza di qualsiasi tipo, non sei davanti a un problema di comunicazione. Chiama il 1522, il numero gratuito antiviolenza e antistalking, attivo giorno e notte: risponde anche a chi ha solo un dubbio.

Le altre leve: colpa, vittimismo, rabbia, lusinga

Oltre ai grandi schemi, ci sono leve più piccole e quotidiane. Le trovi da sole o, più spesso, mescolate.

La colpevolizzazione. Ogni problema viene rigirato contro di te. Il collega consegna in ritardo la pratica e sbuffa: «Se tu mi avessi mandato quella mail ieri...». Il partner dimentica un impegno e attacca: «Con tutta l'ansia che mi metti, è normale che mi passi di mente». È una capriola: tu avevi subito un torto e dopo due minuti ti ritrovi sul banco degli imputati a spiegare che non volevi mettere ansia a nessuno.

Il vittimismo. Alcune persone si mettono sempre nella parte di chi subisce. Rahav Gabay e alcuni colleghi dell'Università di Tel Aviv, nel 2020, hanno studiato quella che chiamano tendenza al vittimismo interpersonale: un modo stabile di vedersi sempre come la parte offesa. Hanno individuato quattro tratti tipici: il bisogno continuo che gli altri riconoscano il torto subito, la convinzione di essere moralmente superiori, poca attenzione al dolore degli altri e il rimuginare a lungo sulle offese ricevute. Chi ragiona così spesso non lo fa con cattiveria. Ma il risultato per te è identico: entri nella stanza per dire «mi hai fatto male» ed esci mezz'ora dopo scusandoti e portando una camomilla.

La rabbia che intimidisce. Nel capitolo 4 abbiamo parlato della rabbia come emozione da governare. Qui conta l'uso opposto: la rabbia mostrata per far paura. La voce che sale appena dici no, la porta sbattuta, il pugno sul tavolo, il «non farmi arrabbiare». Dopo un po' non serve nemmeno arrabbiarsi: basta un'occhiata, e tu cambi idea per evitare la scenata. È la vita «sulle uova», in cui ogni frase viene pesata per non far esplodere l'altro. Non è prudenza: è paura che decide al posto tuo.

La lusinga. È la leva più piacevole, e per questo la meno sospettata. «Una persona sveglia come lei capisce al volo che è un'occasione», dice il consulente in giacca. «Fallo tu quel report per il cliente, in ufficio nessuno scrive in italiano come te», sospira la collega il venerdì alle cinque. Randall Gordon, nel 1996, ha raccolto in una meta-analisi decine di studi sull'arte di ingraziarsi gli altri: i complimenti, in media, migliorano davvero il giudizio su chi li fa. Elaine Chan e Jaideep Sengupta, nel 2010, hanno mostrato qualcosa di ancora più sottile: anche quando le persone riconoscono che un complimento è interessato e lo scartano a parole, un'impressione positiva verso chi l'ha fatto resta lo stesso, sotto la superficie.

Un complimento sincero ti lascia libero; la lusinga ti apparecchia un obbligo. Diventa un'arma quando prepara una richiesta, quando è esagerata o quando ti cuce addosso un ruolo da cui è difficile uscire: se ti hanno appena incoronato «la persona più generosa della famiglia», come fai a negare il prestito?

SCENA

I tre mesi di Giulia

Giulia ha quarantun anni, fa la fisioterapista a Verona ed è separata da quattro. Conosce Davide a una cena di amici comuni. Lui ha quarantacinque anni, lavora nel commercio di vini, è brillante e attento.

Le prime settimane sono un film. Davide le scrive il buongiorno ogni mattina, le manda fiori in studio, si ricorda di ogni dettaglio che lei racconta. Dopo venti giorni le dice: «Non ho mai sentito una cosa così per nessuna». Dopo un mese parla di andare a vivere insieme e di un viaggio in Portogallo per l'estate. Giulia si sente vista come non le succedeva da anni.

Poi, un sabato, Giulia va al compleanno di un'amica e torna a casa all'una. Davide non risponde ai messaggi per due giorni. Quando riappare è freddo, distante. Lei chiede cosa sia successo. «Niente. Pensavo fossimo una coppia, ma evidentemente le tue amiche vengono prima.» Giulia si scusa. Il giorno dopo arriva un mazzo di rose, e il sollievo è così grande che quasi piange.

Lo schema si ripete. Una cena con la sorella, un corso di aggiornamento nel fine settimana, un collega che le scrive per lavoro: ogni volta il gelo, ogni volta le scuse di Giulia, ogni volta il ritorno del calore. Lei comincia a controllare il proprio telefono prima che lo faccia lui. Vede meno le amiche, «tanto non vale la pena di litigare».

Al terzo mese Davide le chiede quindicimila euro. L'enoteca che vuole aprire ha un problema con la banca, è questione di giorni, «se non trovo i soldi entro venerdì perdo tutto». E aggiunge, guardandola negli occhi: «Sei l'unica persona di cui mi fido. Se non mi aiuti tu, vuol dire che per te non sono niente».

Leggiamo la scena con gli strumenti del capitolo.

Il copione completo è lì: emozione fortissima (l'amore, la paura di perderlo, la colpa), fretta («entro venerdì»), richiesta (quindicimila euro). Ma la richiesta non arriva dal nulla. È stata preparata da tre

mesi di miele e gelo, che hanno insegnato a Giulia una cosa: quando lei cede, il calore torna.

Ci sono poi le leve minori, tutte insieme. La lusinga («l'unica di cui mi fido»), il ricatto dell'obbligo e della colpa («se non mi aiuti vuol dire che per te non sono niente»), la scarsità finta («perdo tutto»). E l'isolamento: le amiche, che avrebbero potuto dirle «aspetta un attimo», ormai le vede poco.

Giulia per fortuna fa una cosa: prima di andare in banca, chiama la sorella. Racconta tutto ad alta voce, per la prima volta in ordine. E sentendosi parlare capisce. Non è sicura di cosa provi Davide, e forse non lo saprà mai. Ma il copione lo riconosce benissimo.

Non serve sapere se Davide è un truffatore consapevole o un uomo che ha imparato questi schemi senza accorgersene. Il copione, da solo, è un motivo sufficiente per non firmare niente entro venerdì.

L'ERRORE PIÙ COMUNE

L'errore più comune è credere che a te non possa succedere.

Lo pensano quasi tutti. «Io me ne accorgerei.» «Sono cose che capitano agli anziani, ai creduloni, alle persone fragili.» È un pensiero rassicurante ed è sbagliato, per una ragione che ormai conosci: a mente fredda sottovalutiamo tutti la forza che le emozioni avranno su di noi quando saranno al massimo. Chi si crede immune abbassa la guardia proprio dove servirebbe tenerla alta.

C'è un secondo errore, gemello del primo: aspettarsi che chi manipola abbia la faccia del cattivo. Nella realtà il venditore insistente è simpatico, il finto maresciallo ha una voce gentile, il partner che alterna miele e gelo è, nei giorni buoni, la persona più affettuosa che hai incontrato. Se aspetti di vedere un mostro, non vedrai mai niente.

Per questo il consiglio è smettere di giudicare le persone e cominciare a riconoscere i copioni. Non devi fare il processo alle intenzioni: spesso non sai se l'altra persona recita o ci crede davvero, e a volte non lo sa

nemmeno lei. Devi solo sentire l'allarme quando scattano insieme i tre elementi: emozione forte, fretta, richiesta. A quel punto non servono accuse. Serve uno scudo: ed è quello che costruiamo nel prossimo capitolo.

ESERCIZIO

La settimana del copione. Per sette giorni osserva le pressioni che ricevi. Non devi cambiare niente, solo notare.

1. **Prepara una tabella a tre colonne.** Sul quaderno o nelle note del telefono scrivi: Emozione, Fretta, Richiesta.
2. **Raccogli i casi.** Ogni volta che senti una spinta a decidere qualcosa in fretta, annota la situazione nelle tre colonne. Vale tutto: una pubblicità, una telefonata commerciale, un messaggio nel gruppo di famiglia, una richiesta del capo, una discussione di coppia.
3. **Dai un voto all'emozione.** Da uno a dieci, quanto era forte nel momento in cui è arrivata la richiesta?
4. **Cerca la fretta.** C'era una scadenza? Era vera o inventata? Cosa sarebbe successo davvero se avessi aspettato un giorno?
5. **Fai il test del giorno dopo.** Il giorno successivo rileggi ogni caso a mente fredda e chiediti: avrei risposto allo stesso modo con un'emozione a due?
6. **Guarda le tue relazioni con la lente FOG.** Pensa alle tre persone con cui hai più difficoltà a dire no. Con ciascuna, quale delle tre leve senti più spesso: paura, obbligo o colpa?
7. **Tira le somme.** A fine settimana conta quante volte il copione si è presentato completo. Quale emozione hanno tirato più spesso? Quella è la tua maniglia preferita dagli altri: la prima da togliere dalle loro mani.

IN BREVE

- Il copione della manipolazione emotiva ha tre tempi: emozione forte, fretta, richiesta.
- Urgenza e scarsità finte servono a impedirti di aspettare che l'emozione scenda: una proposta onesta sopravvive a una notte di riflessione.
- Il ricatto emotivo lavora su paura, obbligo e colpa, e si riconosce perché si ripete ogni volta che dici no.
- L'alternanza di miele e gelo lega più dell'affetto costante: è il principio del rinforzo intermittente.
- Colpevolizzazione, vittimismo, rabbia che intimidisce e lusinga sono leve quotidiane, spesso mescolate.
- Non giudicare le persone: riconosci il copione, che basta da solo a giustificare una pausa.

CAPITOLO 10

Lo scudo

Davide ha trentaquattro anni, fa il magazziniere a Brescia e sta tornando a casa dal lavoro quando, al semaforo, gli arriva un messaggio vocale di suo fratello Sandro.

«Davi, scusa, sono in un casino. Domani mattina devo dare duemila euro al tizio della macchina, se no mi denuncia. Te li ridò a fine mese, giuro. Mi rispondi subito? Sei l'unico che può aiutarmi. Se non mi rispondi capisco che non te ne frega niente.»

Davide accosta. Il cuore batte. Sente tutto insieme: la pena per il fratello, la paura che finisca nei guai, un fastidio sordo che non vuole ascoltare. E qualcosa che somiglia alla colpa, perché l'ultima volta, a marzo, all'inizio aveva provato a dirgli di no.

Dopo aver letto il capitolo precedente, Davide riconosce il copione. Emozione forte: c'è. Fretta: «domani mattina», «rispondimi subito». Richiesta: duemila euro. Sa anche che i soldi di marzo, quelli che alla fine gli aveva prestato lo stesso, non sono mai tornati.

Eppure riconoscere il copione non basta. Davide resta lì, in macchina, con il telefono in mano e il pollice sul microfono. Sa che sta succedendo qualcosa di storto, ma non sa cosa dire. E se non sa cosa dire, finirà per dire sì, come sempre.

È qui che quasi tutti si bloccano. Capire la trappola è il primo passo. Il secondo è avere le parole pronte per uscirne, prima che l'emozione decida al posto tuo. Questo capitolo è una cassetta degli attrezzi: sette

tecniche, ognuna con la sua frase pronta e un esempio. Non servono per vincere una discussione. Servono a non perderti dentro.

Uno scudo, non una spada

Prima delle tecniche, un'idea che le tiene insieme tutte.

Il copione che abbiamo visto nel capitolo 9 ha un punto debole: ha bisogno della tua risposta immediata. L'emozione forte dura poco, la fretta finta crolla appena passa qualche ora, la richiesta perde forza quando la guardi a mente fredda. Chi ti sta mettendo sotto pressione deve ottenere il sì adesso, perché domani potrebbe non arrivare.

Lo scudo serve a una cosa sola: rompere quel tempismo. Non devi convincere l'altro, non devi vincere, non devi dimostrare che ha torto. Devi solo impedire che la decisione venga presa mentre l'emozione è al massimo.

Perché preparare le frasi in anticipo? Perché sotto pressione le parole non vengono. Nel capitolo 2 abbiamo visto che durante un sequestro emotivo la parte del cervello che ragiona lavora male: è il momento peggiore per inventarsi una risposta brillante. Lo psicologo tedesco Peter Gollwitzer, nel 1999, ha studiato quelle che chiama intenzioni di attuazione: piani semplici nella forma «se succede questo, allora faccio quest'altro». Una meta-analisi di Gollwitzer e Paschal Sheeran del 2006, che ha raccolto decine di studi, ha trovato che chi prepara un piano di questo tipo riesce a mettere in pratica le proprie intenzioni molto più spesso di chi si limita a volerlo. Il motivo è che la risposta preparata parte quasi da sola, senza bisogno di pensarci.

Ecco cosa fai in questo capitolo: costruisci i tuoi «se… allora». Se qualcuno mi mette fretta, allora dico questa frase. Se qualcuno mi fa sentire in colpa, allora dico quest'altra.

Una precisazione importante. Queste tecniche non servono a chiudere i rapporti o a indurirti. Molte delle persone che ti mettono sotto pressione ti vogliono bene, o almeno non vogliono farti del male: hanno solo imparato che quel modo funziona. Lo scudo protegge te e, spesso, migliora anche il rapporto, perché spezza l'abitudine di ottenere

le cose premendo sui tuoi punti deboli. Per i conflitti veri e propri, dove serve discutere e trovare un accordo, ci vuole qualcosa di più, e ne parliamo nel prossimo capitolo.

Le tecniche per prendere tempo

Tecnica 1. Rimandare la risposta.

È la più semplice e la più potente. Non dici sì e non dici no: sposti la decisione a un momento in cui l'emozione è scesa.

Frase pronta: «Ci penso e ti rispondo domani.»

Varianti: «Non decido mai queste cose al momento. Ti faccio sapere entro stasera.» «Ne parlo a casa e ti richiamo.» «Mi serve una notte per pensarci.»

Esempio. Luca, quarantasei anni, è al banco di un negozio di elettrodomestici per comprare una lavatrice. Il commesso gli propone un'estensione di garanzia a cinque anni e un finanziamento «con il tasso agevolato che finisce oggi». Luca sente la spinta a firmare per non perdere l'occasione. Poi dice: «Mi porto via il preventivo e ci penso. Se domani c'è ancora, bene. Se no, pazienza». A casa, con calma, scopre che il tasso agevolato non è poi così agevolato.

Nota la parte finale: «Se no, pazienza.» Accettare che l'occasione possa sparire è quello che toglie potere alla fretta. Finché pensi di dover cogliere al volo ogni offerta, la scarsità finta ti tiene in pugno.

Un aiuto concreto arriva anche dalla legge. Per molti contratti firmati fuori dai negozi o a distanza, come quelli porta a porta, online o per telefono, il Codice del consumo prevede quattordici giorni per ripensarci e recedere. Non vale per tutto, quindi informati caso per caso, ma ricordalo: la legge stessa riconosce che le decisioni prese sotto pressione meritano un secondo sguardo.

Tecnica 2. Fare una domanda invece di dare una risposta.

Quando ti chiedono un sì immediato, puoi rispondere con una domanda. Non è un trucco: è un modo di guadagnare tempo e informazioni nello stesso momento.

Frasi pronte: «Cosa succede se ti rispondo domani?» «Perché proprio entro stasera?» «Me lo puoi mettere per iscritto?»

Esempio. Rita, sessantadue anni, riceve una chiamata da un operatore che le annuncia un cambio di contratto della luce «obbligatorio per legge», da confermare subito a voce. Rita chiede: «Me lo può mandare per iscritto, con il nome della sua azienda?». L'operatore insiste, si spazientisce, poi riattacca. La domanda ha fatto da cartina di tornasole: una richiesta onesta regge benissimo la domanda «perché adesso?». Una richiesta truccata, di solito, no.

A volte, però, prendere tempo non basta: l'altra persona insiste lì sul momento, davanti a te o al telefono, e vuole una risposta subito. È il momento di alzare lo scudo con le parole.

Le tecniche per nominare e resistere

Tecnica 3. Nominare il gioco.

Quando ti accorgi della pressione, la descrivi ad alta voce. Con calma, senza accusare, come se stessi descrivendo il tempo che fa.

Frasi pronte: «Mi stai mettendo fretta.» «Sento che mi stai facendo sentire in colpa, e così non riesco a decidere bene.» «Ho l'impressione che se dico no ti offendi. È così?»

Perché funziona? Prima di tutto agisce su di te. Matthew Lieberman e i suoi colleghi, nel 2007, hanno mostrato che dare un nome a un'emozione ne abbassa l'intensità. Quando dici «mi stai mettendo fretta», stai mettendo un'etichetta anche alla tua agitazione, e la sua presa si allenta un po'. Poi agisce sull'altro: la pressione funziona meglio quando resta implicita. Una volta detta ad alta voce, diventa difficile continuare come se niente fosse.

Esempio. Chiara, ventinove anni, è in riunione con il suo responsabile, che le chiede di prendersi un progetto in più «da lunedì, tanto tu sei veloce, e poi lo sai che ci tengo a te». Chiara risponde: «Mi fa piacere la fiducia. Però sento che mi stai chiedendo di dire sì adesso, e io prima voglio guardare cosa ho in calendario. Ti rispondo domani mattina».

Non ha accusato nessuno. Ha solo acceso la luce su quello che stava succedendo.

Attenzione al tono: descrivi quello che succede («mi stai mettendo fretta»), non il motivo per cui l'altro lo fa («mi stai manipolando»). Su questo punto torniamo a fine capitolo, perché è la trappola in cui cadono quasi tutti.

Tecnica 4. Il disco rotto.

Il nome viene dai vecchi dischi graffiati che ripetevano sempre la stessa frase. La tecnica fu resa popolare dallo psicologo americano Manuel J. Smith nel 1975, in un libro sull'assertività diventato un classico. Funziona così: scegli una frase breve e la ripeti, con calma e con le stesse parole, ogni volta che l'altro insiste. Non aggiungi argomenti nuovi, non ti arrabbi, non alzi la voce.

Frase pronta: scegline una e tienila. «Ho capito, ma la risposta è no.» «Capisco, ci penso e ti rispondo domani.»

Esempio. Graziella, cinquantacinque anni, è al telefono con una cugina che vuole a tutti i costi che lei organizzi la cena di famiglia. «Dai, tu hai la casa grande.» «Capisco, ma quest'anno non la organizzo.» «Ma la zia ci rimane malissimo!» «Capisco, ma quest'anno non la organizzo.» «Sei sempre la solita, pensi solo a te.» «Capisco che ti dispiaccia. Quest'anno non la organizzo.» Dopo la terza volta la cugina cambia discorso.

Il disco rotto funziona perché toglie all'altro il materiale su cui lavorare. Ogni nuovo argomento che porti è un appiglio: l'altro può smontarlo, discuterlo, ribaltarlo. Una frase ripetuta, invece, non offre appigli. Usalo per i no che hai già deciso. Non è adatto alle trattative vere, dove cercare insieme una soluzione ha senso.

Tecnica 5. Non giustificarsi.

È la sorella del disco rotto. Quando dici no, la tentazione è spiegare, spiegare, spiegare. «Non posso perché ho già un impegno, e poi sai che il lunedì arrivo a pezzi, e comunque l'ultima volta…» Ogni giustificazione sembra un gesto di gentilezza. In realtà è una maniglia in

più da cui l'altro può tirarti. «L'impegno lo puoi spostare.» «A pezzi per cosa, scusa?»

Frasi pronte: «No, grazie.» «Non mi va bene.» «Non posso, mi dispiace.» Punto. Al massimo una ragione breve, una sola.

Nel capitolo 7 abbiamo visto quanto sia difficile reggere la disapprovazione: il bisogno di giustificarsi nasce lì, dal desiderio che l'altro approvi anche il nostro no. Ma un no, per valere, non ha bisogno del permesso di chi lo riceve.

Esempio. Torniamo a Davide, fermo in macchina a Brescia con il vocale del fratello. Invece di registrare tre minuti di scuse, manda un messaggio di testo: «Sandro, ti voglio bene, ma i soldi non te li presto. Se vuoi, domani ti accompagno a parlare con quello della macchina». Una riga. Nessuna lista di motivi, nessun rinfaccio sui soldi di marzo. E un aiuto vero al posto di quello richiesto: tengo a te, ma non a queste condizioni.

Fin qui hai visto come rispondere restando nella conversazione. Ma che succede quando l'aria si fa così pesante che restare lì, a parlare a voce, è già una trappola?

Le tecniche per cambiare campo

Tecnica 6. Uscire dalla stanza.

A volte l'emozione è troppo alta per qualsiasi frase. In quel caso lo scudo migliore è fisico: ti allontani. Nel capitolo 2 abbiamo visto la pausa di almeno venti minuti suggerita da John Gottman quando l'emozione sommerge. Qui la usi come difesa.

Frasi pronte: «Adesso non riesco a parlarne bene. Facciamo una pausa e ne riparliamo tra mezz'ora.» «Esco a fare due passi, poi torno e ne parliamo.»

La parte importante è la promessa di tornare. Uscire senza dire niente sembra una fuga o una punizione, e spesso fa salire la tensione. Uscire dicendo quando torni è un modo per proteggere la conversazione, non per chiuderla.

Esempio. Franco, sessant'anni, sta discutendo con il vicino di casa per il parcheggio nel cortile del condominio. Il vicino alza la voce, si avvicina, gli punta il dito contro. Franco sente il sangue che sale. Invece di rispondere, dice: «Così non ne usciamo. Ne parliamo con calma alla riunione di condominio, davanti all'amministratore». E rientra in casa. Non ha perso: ha rifiutato di giocare sul campo scelto dall'altro.

Se la tensione diventa minaccia, se qualcuno ti blocca l'uscita o ti mette le mani addosso, non sei più in una discussione. Allontanati appena puoi e chiama il 112. In caso di violenza da parte di un partner o di un familiare, il 1522 risponde gratis a qualsiasi ora.

Tecnica 7. Scrivere invece di parlare.

La voce, lo sguardo, il ritmo incalzante di una conversazione fanno parte della pressione. Per iscritto molte di queste armi spariscono. Hai tempo per pensare, puoi rileggere prima di inviare e resta una traccia di quello che è stato detto.

Frasi pronte: «Preferisco rispondere per iscritto, così ci penso bene. Ti scrivo stasera.» «Mi mandi una mail con la proposta? Così la guardo con calma.»

Esempio. Giulia, trentotto anni, contabile a Padova, viene fermata in corridoio dal capo davanti alla macchinetta del caffè: «Giulia, per agosto avrei bisogno che tu spostassi le ferie di una settimana, dimmi subito che ci organizziamo». È la classica imboscata da corridoio, senza computer davanti e senza tempo per riflettere. Giulia risponde: «Controllo un paio di cose a casa e ti mando una mail domani mattina». La sera scrive con calma: ricorda che le ferie sono state approvate a febbraio e che i biglietti sono già pagati, propone come chiudere le scadenze prima di partire e conferma le date. La mail parte la mattina dopo, riletta a mente fresca.

Una regola d'oro: scrivi pure a caldo, se ti aiuta a sfogarti, ma non inviare mai subito. Lascia il messaggio in bozza qualche ora. Le mail e i messaggi spediti di getto sono tra i rimpianti più comuni della vita moderna.

SCENA

Il pranzo di Natale

Lucia ha quarantun anni, insegna in una scuola media di Roma e quest'anno, per la prima volta, ha prenotato con il marito Marco una settimana in montagna per le vacanze di Natale. Partenza il 23 dicembre, ritorno il 30.

A fine novembre la madre la chiama. «Ho saputo da tua sorella che non ci sarete a Natale. Ma come? È la prima volta in quarantun anni. Tuo padre non è più giovane, chissà quanti Natali gli restano. Io non dico niente, eh, fate come volete. Però dimmi adesso se venite o no, che devo organizzarmi.»

Lucia riconosce tutto. L'emozione forte: colpa, con un velo di paura («chissà quanti Natali gli restano»). Lo stile di chi soffre, nel linguaggio di Forward: «Io non dico niente». La fretta: «dimmi adesso». La richiesta: rinunciare al viaggio.

La prima spinta è giustificarsi: spiegare che Marco era stanco, che avevano bisogno di staccare, che il viaggio era prenotato da mesi. Lucia sa che ogni spiegazione diventerebbe un appiglio. Allora usa la tecnica 1.

«Mamma, capisco che ti dispiaccia. Ne parlo con Marco e ti chiamo domani.»

«Ma che c'è da parlare? È Natale!»

Tecnica 4, il disco rotto, con calma: «Capisco, mamma. Ne parlo con Marco e ti chiamo domani.»

La madre chiude il telefono un po' offesa. Lucia sente la colpa che morde. Ma la decisione non è stata presa a caldo, ed è già una vittoria.

Quella sera, con Marco, Lucia guarda la situazione a mente fredda. Il padre sta bene. Il viaggio è importante per tutti e due. E insieme trovano un compromesso che sentono giusto: il 21 dicembre, prima di partire, organizzeranno un pranzo di festa anticipato dai genitori, portando il panettone di pasticceria.

Il giorno dopo Lucia richiama. Usa la tecnica 3, nominare il gioco, ma con dolcezza: «Mamma, ieri mi sono sentita un po' messa alle strette, come se dovessi scegliere tra il viaggio e voi. Non è così. Il viaggio lo facciamo. Ma il 21 veniamo a pranzo da voi e festeggiamo insieme. Ci teniamo». Nessuna giustificazione lunga, nessun processo alle intenzioni.

La madre brontola un po', poi chiede che dolce porteranno. Il 21 il pranzo è bellissimo. E l'anno dopo, quando Lucia dice che passerà il Capodanno con gli amici, la madre fa solo una domanda: «A che ora venite il primo?».

Lo scudo non ha chiuso il rapporto. Ha cambiato le regole del gioco.

L'ERRORE PIÙ COMUNE

L'errore più comune è trasformare lo scudo in una spada.

Succede soprattutto a chi ha appena scoperto questi meccanismi. Hai letto il capitolo 9, riconosci il copione ovunque, e alla prima occasione esplodi: «Mi stai manipolando! Lo so cosa stai facendo, è ricatto emotivo!».

Il risultato è quasi sempre un disastro. L'altra persona si sente accusata, si difende, contrattacca. E tu ti ritrovi esattamente dove non volevi: dentro una discussione a caldo, con l'emozione al massimo. Lo scudo è diventato una spada, e la battaglia l'ha scelta l'altro.

C'è anche un problema di fondo. Quando dici «mi stai manipolando» attribuisci un'intenzione, e le intenzioni non le puoi dimostrare. Molte persone che usano il senso di colpa o la fretta lo fanno per abitudine, senza rendersene conto. Accusarle di un piano che non hanno le porta solo a negare, e a ragione.

La soluzione è descrivere il comportamento e il suo effetto su di te, non il carattere o le intenzioni dell'altro. Non «tu mi manipoli», ma «mi stai mettendo fretta». Non «mi ricatti», ma «se mi dici così mi sento

in colpa e non riesco a decidere bene». La prima versione apre una guerra. La seconda chiude un gioco.

Ricorda: lo scopo dello scudo non è dimostrare che l'altro ha torto. È proteggere la tua capacità di decidere a mente fredda. Tutto il resto viene dopo.

ESERCIZIO

Il tuo scudo personale. Ti serve una settimana, un foglio e un po' di coraggio.

1. **Scegli le tue tre situazioni.** Ripensa alla settimana del copione del capitolo 9, oppure alle ultime volte che hai detto sì controvoglia. Scegli le tre situazioni in cui la pressione ti arriva più spesso: un collega, un parente, il partner, i venditori.
2. **Scrivi i tuoi «se... allora».** Per ciascuna situazione scrivi un piano preciso. «Se mia sorella mi chiede soldi, allora dico: ci penso e ti rispondo domani.» Usa le frasi del capitolo, ma adattale al tuo modo di parlare.
3. **Dille ad alta voce.** Sembra sciocco, ma è fondamentale. Ripeti ogni frase cinque volte, in macchina o davanti allo specchio. Le parole che hai già pronunciato escono molto più facilmente sotto pressione.
4. **Allenati dove costa poco.** Prima di usare lo scudo con le persone importanti, provalo in situazioni a basso rischio: il commesso che ti propone un'aggiunta, il call center che chiama all'ora di cena, la promozione del supermercato. Ogni no detto con calma è un allenamento.
5. **Usalo almeno una volta per davvero.** Nel corso della settimana, scegli una situazione reale e usa una delle sette tecniche. Anche solo un «ci penso e ti rispondo domani».
6. **Prendi nota di cosa succede.** Com'è andata? Cosa hai provato prima, durante e dopo? Come ha reagito l'altra persona? Molti scoprono che la reazione temuta è molto meno drammatica di come la immaginavano.
7. **Aggiusta le frasi.** Se una formula ti suona finta in bocca, cambiala. Lo scudo funziona solo se ha la tua voce: parole semplici, che puoi dire senza recitare.

IN BREVE

- Il copione della manipolazione emotiva ha bisogno del tuo sì immediato: lo scudo serve a rompere quel tempismo.
- Prepara le frasi in anticipo, nella forma «se succede questo, allora dico quest'altro»: sotto pressione le parole nuove non arrivano.
- «Ci penso e ti rispondo domani» è la frase più potente del capitolo: una proposta onesta sopravvive a una notte.
- Nomina il comportamento («mi stai mettendo fretta»), mai l'intenzione («mi stai manipolando»).
- Per i no già decisi usa il disco rotto e non giustificarti: ogni spiegazione in più è un appiglio.
- Quando l'emozione è troppo alta, esci dalla stanza dicendo quando torni, oppure passa alla scrittura e rileggi prima di inviare.

CAPITOLO 11

Conflitti senza perdere

Sabato mattina, cucina, caffè ancora caldo. Elena apre la lavastoviglie e la trova piena di piatti sporchi: Fabio l'ha caricata ieri sera ma non l'ha accesa. Di nuovo.

«Tu non pensi mai a niente. Devo fare tutto io in questa casa.»

Fabio alza gli occhi dal telefono. «Ah sì? E chi è andato a prendere tua madre in stazione giovedì? Chi ha chiamato l'idraulico?»

«Ecco, sempre la stessa storia. Ogni volta che ti dico una cosa tiri fuori la lista dei tuoi meriti.»

Lui sbuffa, fa un mezzo sorriso storto e scuote la testa. «Certo. Perché tu invece sei perfetta.»

Elena alza la voce. Fabio prende le chiavi della macchina e dice: «Vado a fare benzina.» Esce. La porta non sbatte, ma quasi.

Quattro minuti. Sono bastati quattro minuti per passare da una lavastoviglie spenta a una giornata rovinata. Nessuno dei due ha detto una cosa folle. Nessuno dei due è una brutta persona. Eppure entrambi hanno perso.

Se rileggi la scena con attenzione, ci trovi dentro quattro mosse precise, sempre le stesse, che si ripetono in milioni di cucine, uffici e riunioni di condominio. Hanno un nome. E per ognuna esiste un'alternativa che si può imparare.

Litigare non è il problema

Partiamo da una notizia che sorprende molti: le coppie che stanno bene insieme litigano. Litigano anche le famiglie unite e i gruppi di lavoro che funzionano. Il conflitto non è un segno che qualcosa è rotto. È il segno che due persone hanno bisogni diversi, e questo succede sempre.

Lo psicologo John Gottman ha passato decenni a osservare coppie che discutevano in laboratorio all'Università di Washington: registrava le parole, le espressioni del viso, il battito del cuore. La sua conclusione è riassunta in *Why Marriages Succeed or Fail* (1994): quello che distingue le coppie stabili da quelle che si separano non è quanto litigano, ma come litigano. Le coppie stabili, anche nel pieno di una discussione, mantengono molti più momenti positivi che negativi: una battuta, un «hai ragione», un tono che resta gentile. Gottman indica un rapporto di circa cinque a uno.

Un altro dato fa riflettere. Sybil Carrère e John Gottman (1999) hanno mostrato che i primi tre minuti di una discussione tra neosposi dicevano già molto su come sarebbe andato il matrimonio negli anni successivi. Il modo in cui si apre un conflitto tende a decidere il modo in cui finisce.

Una precisazione onesta: queste ricerche sono nate studiando le coppie. Ma appena esci dal laboratorio, ti accorgi che in ufficio, in assemblea di condominio o al pranzo di Natale scattano gli stessi identici riflessi. Cambia la stanza, ma la trappola è la stessa.

I quattro cavalieri

Gottman ha chiamato «i quattro cavalieri» i quattro comportamenti che, più di tutti gli altri, annunciano che un rapporto sta andando a rotoli. Il nome è teatrale, ma i comportamenti sono quotidiani. Li hai visti tutti nella cucina di Elena e Fabio.

1. La critica. Non è la lamentela. La lamentela riguarda un fatto: «La lavastoviglie non è stata accesa.» La critica riguarda la persona: «Tu non pensi mai a niente.» Le parole «sempre» e «mai» sono il

suo marchio di fabbrica. In ufficio suona così: «Tu non rispetti mai le scadenze.» Dall'altra parte arriva un messaggio solo: c'è qualcosa di sbagliato in te.

2. Il disprezzo. È la critica che guarda dall'alto in basso: sarcasmo, prese in giro, occhi al cielo, il mezzo sorriso storto di Fabio, il «certo, perché tu invece sei perfetta». Gottman lo considera il segnale più pericoloso dei quattro, quello che più di tutti predice la fine di una relazione. Il motivo è semplice: la critica dice «hai sbagliato», il disprezzo dice «valgo più di te».

3. La difensività. È la risposta naturale a un attacco: mi difendo, mi giustifico, rilancio. «E chi è andato a prendere tua madre giovedì?» Sembra legittimo, e spesso lo è. Il guaio è che difendersi così manda un messaggio preciso: la colpa è tua, non mia. E la discussione gira in tondo.

4. L'ostruzionismo. È chiudersi come un muro: non rispondere, guardare il telefono, uscire senza dire niente, rispondere a monosillabi. Fabio che prende le chiavi e va «a fare benzina». Chi lo fa spesso non vuole punire: si sente sopraffatto e si spegne. Ma chi resta dall'altra parte vive quel silenzio come un rifiuto, e alza il tono per farsi sentire. Il cerchio si chiude.

I quattro cavalieri arrivano spesso in fila, proprio in quest'ordine. La critica provoca la difesa, la difesa scatena il disprezzo, il disprezzo porta al muro. Riconoscerli mentre accadono è già metà del lavoro.

Gli antidoti

La parte più utile del lavoro di Gottman non è la diagnosi, sono gli antidoti. Per ogni cavaliere esiste una mossa opposta, semplice da capire e difficile da fare a caldo. Per questo va allenata a freddo.

Contro la critica: l'avvio morbido. Si parte dal fatto, poi da quello che senti, poi da quello che ti serve. Niente «sempre», niente «mai», niente giudizi sul carattere. Elena avrebbe potuto dire: «Ho trovato la lavastoviglie piena e spenta. Mi scoccia, perché stamattina mi ser-

vivano le tazze. Puoi accenderla tu la sera quando la carichi?» Stesso problema, stesso fastidio, porta aperta.

Contro il disprezzo: il rispetto, prima e durante. L'antidoto al disprezzo si costruisce soprattutto fuori dal litigio: notare quello che l'altro fa bene, dirlo, ringraziare per le piccole cose. Chi è abituato a vedere il buono nell'altro fa più fatica a guardarlo dall'alto. Nel momento della discussione, la regola è una: niente sarcasmo. Se ti accorgi che sta per uscirti una battuta acida, fermati e di' la cosa vera che c'è sotto.

Contro la difensività: prendersi un pezzo di responsabilità. Non tutta la colpa, un pezzo. «Hai ragione, ieri sera mi sono dimenticato di accenderla.» Poi, se serve, si può aggiungere il resto: «E vorrei anche che vedessi le cose che faccio.» Ammettere la propria parte non è perdere: è togliere all'altro il bisogno di attaccare più forte.

Contro l'ostruzionismo: la pausa dichiarata. Se senti che stai per chiuderti, invece di sparire dillo: «Sto per perdere la calma. Mi fermo venti minuti e poi ne riparliamo.» La differenza tra uscire sbattendo la porta e uscire con un appuntamento è enorme. Come funziona la pausa e perché servono proprio quei minuti lo abbiamo visto nel capitolo sul sequestro emotivo: qui conta ricordare che la pausa deve avere un ritorno.

Messaggi in prima persona

L'avvio morbido e l'assunzione di responsabilità poggiano su una regola pratica: cambiare il soggetto della frase. Lo psicologo Thomas Gordon, nel suo libro *Parent Effectiveness Training* (1970), ha reso famosa una distinzione semplice: i messaggi «tu» e i messaggi «io». Era nato per i genitori, ma funziona con chiunque.

Il messaggio «tu» punta il dito: «Tu mi interrompi sempre.» «Tu non ascolti.» «Tu sei egoista.» Chi lo riceve si sente accusato e risponde difendendosi. Siamo di nuovo dentro i cavalieri.

Il messaggio «io» parla di te e di quello che succede: «Quando mi interrompi a metà frase, perdo il filo e mi innervosisco. Vorrei finire il

ragionamento.» Non attacca il carattere dell'altro. Descrive un fatto, un effetto su di te, una richiesta.

La struttura è sempre questa: quando succede questo, io sento questo, mi servirebbe questo.

Attenzione alla trappola più frequente: il finto messaggio «io». «Io sento che tu sei un egoista» comincia con «io» ma è una critica travestita. Lo stesso vale per «Io penso che tu abbia un problema». Se dopo «io sento» arriva un giudizio sull'altra persona, hai solo cambiato la prima parola.

Un esempio in ufficio. Ilaria, impiegata in uno studio di commercialisti, riceve per la terza volta in un mese i documenti di un collega alle sei di sera, con scadenza il giorno dopo. Il messaggio «tu» sarebbe: «Tu mi scarichi sempre addosso il lavoro all'ultimo.» Il messaggio «io» diventa: «Quando i documenti mi arrivano alle sei con scadenza domani, devo restare fino a tardi e lavoro male. Possiamo fissare che me li mandi entro le tre?» La seconda frase è più lunga, è vero. Ma ottiene quello che la prima non otterrà mai: una risposta sul problema, invece di una difesa.

Ascoltare per capire, non per rispondere

In quasi ogni litigio succede la stessa cosa: mentre l'altro parla, noi stiamo già preparando la risposta. Non ascoltiamo per capire, ascoltiamo per trovare il punto debole da colpire.

Carl Rogers e Richard Farson, in un testo del 1957 intitolato *Active Listening*, hanno descritto l'alternativa: l'ascolto attivo. L'idea è ascoltare cercando di capire sia il contenuto sia il sentimento che c'è sotto, e poi restituirlo all'altra persona con parole tue, prima di dire la tua.

In pratica si fa così:

1. **Riformula.** «Quindi, se ho capito bene, ti dà fastidio che io decida i weekend senza chiederti prima.»
2. **Verifica.** «È così?» Lascia che l'altro corregga. Spesso lo farà, e scoprirai che il problema era un altro.

3. **Nomina l'emozione che vedi nell'altro.** «Mi sembra che su questa cosa ti senti tagliato fuori.» Senza esagerare e senza fare diagnosi.
4. **Solo dopo, rispondi.**

Capire non vuol dire dare ragione. Puoi riformulare perfettamente il punto di vista dell'altro e restare in totale disaccordo. Ma una persona che si sente capita abbassa la guardia, e con una persona che ha abbassato la guardia si ragiona. Una persona che si sente fraintesa, invece, ripete la stessa cosa a volume sempre più alto.

Una prova pratica per capire se stai ascoltando davvero: riesci a riassumere la posizione dell'altro in modo che lui o lei dica «sì, è esattamente così»? Se non ci riesci, non è ancora il momento di rispondere.

Il tono: la parte che l'altro sente per prima

La stessa frase, «Possiamo parlarne?», può essere un invito o una minaccia. Dipende dal tono. E in un conflitto il tono arriva prima delle parole: l'altra persona decide in un attimo se sei un pericolo o no, e da quella decisione dipende se ascolterà quello che dici.

Sotto pressione la voce cambia da sola: sale, accelera, si fa tagliente. Per questo conviene avere qualche regola semplice, da usare quando senti che la temperatura sale:

- **Abbassa il volume, non alzarlo.** Se l'altro alza la voce e tu la abbassi, spesso l'altro si ritrova ad abbassarla a sua volta.
- **Rallenta.** Frasi più corte, pause più lunghe. La lentezza comunica che hai il controllo.
- **Togli il sarcasmo.** Il sarcasmo è disprezzo con il vestito della battuta. L'altro lo sente sempre.
- **Attenzione ai messaggi scritti.** Per iscritto il tono non arriva, e l'altro lo immagina. Di solito lo immagina peggiore di come era. Ne riparliamo nel prossimo capitolo.

Come la voce, il volto e la postura comunicano più di quanto pensiamo

è il tema del libro gemello, *Il Corpo Non Mente*. Qui basta ricordare che non puoi controllare il tono se prima non hai controllato l'emozione. Per questo la pausa viene prima delle parole.

Né zerbino né aggressivo

Davanti a un conflitto, la maggior parte di noi ha uno stile preferito. Riconoscere il tuo è il primo passo per cambiarlo.

Lo stile passivo è quello dello zerbino: si lascia correre, si dice «va bene» quando non va bene, si accumula. Sembra pace, ma è solo un debito che cresce. Prima o poi si paga, di solito con un'esplosione sproporzionata per una cosa piccola.

Lo stile aggressivo è quello del carro armato: si vince alzando la voce, si schiaccia l'altro, si ottiene subito. Funziona nel breve periodo e distrugge le relazioni nel lungo.

Lo stile passivo aggressivo è il più subdolo: non si dice niente in faccia, ma si restituisce il colpo di nascosto. Il ritardo puntuale, la battutina a pranzo davanti ai colleghi, il messaggio letto con le spunte blu e lasciato senza risposta per due giorni, il «no no, figurati, tutto a posto» detto guardando il piatto.

Lo stile assertivo è la via di mezzo, e non è una via tiepida. Robert Alberti e Michael Emmons, nel libro *Your Perfect Right* (1970), l'hanno descritta come la capacità di difendere i propri diritti e dire quello che si pensa senza calpestare quelli degli altri. In parole semplici: dico chiaramente cosa voglio, e rispetto il fatto che tu possa volere altro.

Una frase assertiva ha tre caratteristiche: è chiara (si capisce cosa chiedi), è breve (non si perde in giustificazioni) e rispetta l'altro (non contiene giudizi). Esempio: «Non posso prendere anche questo progetto questa settimana. Se è urgente, dimmi quale degli altri due posso rimandare.» Niente scuse lunghe, niente accuse, una proposta.

L'assertività non è una tecnica per vincere. È un modo per restare fedele a quello che vuoi mentre cerchi un accordo.

Chiudere un conflitto

Molti conflitti non finiscono: si interrompono. Qualcuno se ne va, si cambia argomento, si fa finta di niente. E la volta dopo si riparte dallo stesso punto, con un po' di rancore in più.

Gottman ha notato che le coppie stabili usano spesso quelli che chiama «tentativi di riparazione»: piccoli gesti per abbassare la tensione nel mezzo della discussione. Una battuta che fa ridere entrambi. Un «aspetta, ricominciamo, ho cominciato male». Un «su questo hai ragione». Una mano sul braccio. Non risolvono il problema, ma tengono aperto il canale. Ma funzionano solo se l'altro li accoglie. Quando vedi arrivare un tentativo di pace, anche goffo, non buttarlo via per orgoglio.

Per chiudere davvero un conflitto servono tre passaggi:

1. **Un riassunto condiviso.** «Allora: il problema è che i weekend li decido io senza chiederti. Giusto?»
2. **Un accordo concreto.** Non «starò più attento», che non vuol dire niente, ma «dal prossimo mese i weekend li decidiamo la domenica sera, insieme».
3. **Una verifica.** «Ne riparliamo tra due settimane e vediamo se funziona.»

Non tutti i conflitti si risolvono. Alcuni nascono da differenze di carattere che resteranno: uno è ordinato e l'altro no, uno vuole uscire e l'altro restare a casa. In quei casi l'obiettivo non è la soluzione definitiva, ma un modo di convivere con la differenza senza ferirsi ogni volta. A volte la chiusura migliore è: «Su questo la pensiamo in modo diverso, e va bene così.»

Un'ultima avvertenza. Tutto quello che hai letto vale per i conflitti tra persone che, in fondo, vogliono stare bene insieme. Se dall'altra parte c'è qualcuno che usa il conflitto per sottometterti, colpevolizzarti o spaventarti, non sei in un conflitto tra pari: sei dentro i copioni del capitolo 9, e ti servono gli strumenti del capitolo 10. Se poi il conflitto diventa paura fisica, minacce o violenza, non è più materia di

comunicazione: chiedi aiuto, anche al 1522, il numero antiviolenza e stalking.

SCENA

Il turno del martedì

Monica ha 46 anni, lavora in uno studio di commercialisti a Parma e suo figlio di dodici anni fa nuoto. Da settembre si alterna con Stefano, il padre di un compagno di squadra: il martedì e il giovedì uno dei due porta i ragazzi in piscina alle cinque. Da tre settimane, però, il martedì di Stefano salta: alle quattro e mezza arriva un «Oggi non ce la faccio» e Monica deve uscire dallo studio di corsa.

La prima settimana Monica non dice niente: stile passivo. La seconda scrive nel gruppo dei genitori: «Ricordo a tutti che i turni vanno rispettati.» Stefano non risponde. La terza settimana, all'ingresso della piscina, davanti agli altri genitori, Monica sbotta: «Stefano, tu il martedì non ci sei mai. Ogni volta devo mollare tutto io.»

Critica, con il «mai» in bella vista. Stefano si difende: «Scusa, ma io lavoro a turni in un magazzino. Tu stai seduta in ufficio.» Difensività, con una punta di disprezzo nell'ultima frase. Gli altri genitori fissano il telefono. È il momento in cui la discussione può diventare guerra fredda per tutta la stagione.

Monica sente il caldo salire al viso. Lo riconosce e si ferma un secondo. Respira. Poi cambia strada.

«Hai ragione su una cosa: il messaggio nel gruppo potevo evitarlo, potevo scriverti direttamente.» Un pezzo di responsabilità. Stefano si ammorbidisce appena.

«Il punto è questo: quando mi avvisi alle quattro e mezza, devo lasciare lo studio a metà pomeriggio, e il mio capo me lo fa pesare. Mi serve trovare un sistema che funzioni anche con i tuoi turni.» Messaggio in prima persona: fatto, effetto, bisogno.

Poi ascolta. «Quindi il problema è che il turno del martedì lo sai solo

all'ultimo, giusto?» Stefano annuisce. «Esatto. Il caporeparto decide a pranzo chi si ferma il pomeriggio, e il martedì tocca quasi sempre a me. Il giovedì mai.»

Ora il problema è un altro, ed è risolvibile. In cinque minuti trovano l'accordo: il martedì tocca sempre a Monica, il giovedì sempre a Stefano, che in cambio fa anche le gare del sabato. «Proviamo per un mese», dice Monica, «e a fine mese vediamo se regge.»

Nessuno ha dovuto abbassare la testa. E da quel martedì, alle cinque e mezza, i ragazzi sono in acqua.

L'ERRORE PIÙ COMUNE

L'errore che quasi tutti commettono è entrare in un conflitto con l'obiettivo di vincerlo.

Sembra naturale: se ho ragione, voglio che mi venga riconosciuta. E spesso hai davvero ragione. Il problema è che, quando l'obiettivo è vincere, ogni frase dell'altro diventa un attacco da respingere e ogni tua frase un colpo da assestare. Ascoltare diventa una debolezza, ammettere un errore diventa una sconfitta. È esattamente il terreno su cui galoppano i quattro cavalieri.

Puoi vincere una discussione e perdere la persona. Puoi vincere la riunione e passare i sei mesi successivi con un collega che ti rema contro. Puoi avere ragione sulla lavastoviglie e rovinare il sabato a tutta la famiglia.

Come evitarlo: prima di aprire una discussione importante, chiediti «Cosa voglio che sia diverso alla fine di questa conversazione?». Non «chi deve avere ragione», ma «cosa deve cambiare». Se la risposta è «voglio che ammetta di avere torto», fermati: non stai cercando una soluzione, stai cercando una vittoria. Se la risposta è «voglio sapere chi porta i ragazzi in piscina il martedì», hai un obiettivo concreto, e quasi sempre ci arrivi più in fretta lasciando all'altro una via d'uscita dignitosa.

ESERCIZIO

Il conflitto piccolo, fatto bene. Da fare in settimana.

1. **Scegli un conflitto aperto ma piccolo.** Non la questione più dolorosa della tua vita: una cosa da allenamento. Il collega che ti lascia sempre la macchinetta del caffè vuota, il familiare che arriva sempre in ritardo, il vicino che parcheggia davanti al tuo garage.
2. **Scrivi l'avvio morbido.** Su un foglio o sul telefono: il fatto (senza «sempre» e «mai»), quello che provi, quello che ti serve. Rileggilo e togli ogni parola che suona come un giudizio sulla persona.
3. **Prepara una frase di responsabilità.** Trova un pezzo, anche piccolo, in cui hai contribuito al problema. «Forse avrei dovuto dirtelo prima.» Tienila pronta.
4. **Fai la conversazione.** Scegli un momento tranquillo, non quando il problema si è appena ripetuto e sei a caldo.
5. **Riformula due volte.** Prima di rispondere a quello che dice l'altro, riassumilo almeno due volte con parole tue e chiedi «È così?».
6. **Chiudi con un accordo concreto e una data di verifica.** Una cosa precisa, non una promessa vaga.
7. **La sera, fai il bilancio.** Annota quali cavalieri sono comparsi (tuoi e dell'altro) e quali antidoti hai usato. Non serve un risultato perfetto: serve vedere cosa è successo.

IN BREVE

- Il conflitto non è il problema: conta il modo in cui lo affronti, e i primi minuti pesano più di tutto il resto.
- I quattro cavalieri (critica, disprezzo, difensività, ostruzionismo) sono i segnali che una discussione sta diventando una guerra.
- Ogni cavaliere ha un antidoto: avvio morbido, rispetto, un pezzo di responsabilità, pausa dichiarata con ritorno.
- Il messaggio in prima persona descrive un fatto, un effetto e un bisogno, senza giudicare l'altro.
- Ascoltare per capire viene prima di rispondere: capire non vuol dire dare ragione.
- L'obiettivo non è vincere la discussione, ma cambiare quello che non funziona senza perdere la persona.

CAPITOLO 12

Coppia, famiglia, lavoro

Martedì, ore 9:40. Gianni, 52 anni, capoufficio in una ditta di spedizioni a Bologna, apre una mail del direttore scritta tutta in maiuscolo: «ASPETTO ANCORA IL PROSPETTO. È LA TERZA VOLTA CHE LO CHIEDO.» Gianni respira, risponde con due righe educate, manda il prospetto. Nessuno in ufficio si accorge di niente.

Ore 13:15. Telefona sua madre, 81 anni, per la quarta volta in due giorni, per chiedere se lui si è ricordato del medico di giovedì. Gianni risponde con un «Sì mamma, me l'hai già detto» secco come una porta chiusa. Dall'altra parte, un silenzio offeso.

Ore 20:30. A cena, sua moglie Loredana gli chiede perché non ha ancora chiamato l'idraulico. Gianni sbatte la forchetta sul piatto e alza la voce. Il figlio di sedici anni si alza e va in camera sua.

Stessa persona, stesso giorno, tre reazioni diverse. Con il direttore, che poteva fargli male davvero, Gianni si è controllato alla perfezione. Con la madre, che non poteva fargli niente, è stato brusco. Con la moglie, la persona di cui si fida di più, è esploso.

Non è un caso. Ognuno di noi ha campi dove il controllo regge e campi dove crolla. E di solito crolla proprio dove ci sentiamo più al sicuro, o dove la storia è più lunga. Questo capitolo prende gli strumenti del libro e li porta nei tre campi dove si gioca la nostra vita emotiva: la coppia, la famiglia, il lavoro.

Cosa resta uguale e cosa cambia

La buona notizia è che gli strumenti sono sempre gli stessi. Accorgerti che stai per perdere il comando, fermarti, dare un nome a quello che senti, scegliere la risposta invece di subirla. Le frasi dello scudo e le regole del conflitto che hai visto nei capitoli precedenti funzionano a casa come in ufficio.

Quello che cambia sono tre cose.

La posta in gioco. In coppia rischi l'intimità. In famiglia rischi legami che non puoi scegliere e che non finiscono mai davvero. Al lavoro rischi soldi, carriera, reputazione.

La storia. Con un cliente conosciuto ieri non hai un passato. Con tua sorella hai quarant'anni di ruoli, ferite e alleanze. Più è lunga la storia, più ogni frase si porta dietro un'eco: non stai rispondendo solo a quello che ti hanno detto oggi, ma a tutte le volte che te l'hanno detto prima.

Il potere. In coppia, almeno sulla carta, si è alla pari. In famiglia il potere è antico e spesso nascosto. Al lavoro è scritto nell'organigramma: puoi dire di no al collega, è più difficile dirlo al capo.

Gianni si controlla con il direttore perché lì il potere è chiaro e la paura lo tiene in riga. Si lascia andare a casa perché lì si sente al sicuro. Il paradosso è che finisce per trattare peggio le persone a cui tiene di più.

In coppia

La gelosia. È un'emozione composta: dentro ci sono la paura di perdere qualcuno, la rabbia verso chi sembra minacciare il rapporto, a volte la vergogna di non sentirsi abbastanza. Dare un nome preciso al pezzo che pesa di più cambia tutto. «Provo gelosia» porta a controllare. «Ho paura che tu ti stia allontanando da me» porta a parlare.

Va fatta una distinzione netta. Provare gelosia è umano e capita a chiunque. Controllare è un'altra cosa: guardare il telefono dell'altro di nascosto, pretendere di sapere sempre dov'è, scoraggiare le amici-

zie, decidere come deve vestirsi. Questo non è più un'emozione, è un comportamento. E se lo subisci, non è amore che si preoccupa: è un segnale d'allarme. Se ti riconosci da quella parte, in chi controlla o in chi subisce il controllo, parlarne con un professionista è una scelta di forza. Se c'è paura, il 1522 risponde giorno e notte.

I silenzi. In molte coppie c'è uno schema che si ripete: uno dei due vuole parlare del problema, l'altro si ritira. Più il primo insiste, più il secondo si chiude, in un circolo che si alimenta a due. Gli psicologi Andrew Christensen e Christopher Heavey (1990) l'hanno chiamato schema «richiesta e ritiro». Non è colpa di uno solo: è una danza in cui ciascuno pesta i piedi all'altro.

Per uscirne, ognuno deve fare la sua metà. Chi insiste può chiedere meno e meglio: una richiesta precisa, in un momento tranquillo, invece di dieci richieste vaghe nel momento sbagliato. Chi si ritira può smettere di sparire e cominciare a dichiarare: «Adesso non ce la faccio, ne parliamo stasera dopo cena.» Il silenzio con una data di scadenza fa molta meno paura del silenzio senza fine.

I litigi che si ripetono. Se litigate sempre per la stessa cosa (i soldi, i suoceri, i turni dei bambini), probabilmente non state litigando per quella cosa. La lavastoviglie del capitolo precedente non è una questione di elettrodomestici: è una questione di sentirsi visti, aiutati, rispettati. Quando un litigio torna per la decima volta, la domanda giusta non è «chi ha ragione?» ma «di cosa stiamo parlando davvero?». Spesso la risposta è un bisogno che nessuno dei due ha mai detto a voce alta.

In coppia, però, il passato lo costruite insieme giorno per giorno. C'è un campo invece dove il passato è già scritto da decenni, e ti aspetta sulla porta ogni volta che entri.

In famiglia

I ruoli antichi. Hai quarantacinque anni, un lavoro, dei figli. Poi entri a casa dei tuoi genitori e in dieci minuti torni ad averne quattordici. La madre ti corregge come allora, il fratello ti prende in giro come allora,

e tu reagisci come allora.

Lo psichiatra Murray Bowen (1978), che ha studiato la famiglia come un sistema in cui ognuno ha un copione fisso, ha chiamato «differenziazione del sé» la capacità di restare legati ai propri cari senza farsi risucchiare nei vecchi ruoli. In parole semplici: voler bene ai tuoi senza tornare ad avere quattordici anni.

Bowen ha descritto anche un meccanismo che quasi tutti conoscono: il triangolo. Quando tra due persone c'è tensione, una delle due tira dentro una terza. La madre che si lamenta con te di tuo fratello invece di parlare con lui. Il padre che ti chiede di «far ragionare» tua sorella. Entrare nel triangolo sembra un gesto d'affetto, ma di solito peggiora le cose e ti lascia addosso una tensione che non è tua. La frase per uscirne è semplice: «Mi dispiace che tu stia male per questo. Credo però che sia una cosa da dire a lui, non a me.»

I pranzi delle feste. Natale, Pasqua, il compleanno della nonna: tante persone, tante storie, spesso un po' di vino, e nessuna via d'uscita per quattro ore. È il terreno ideale per i sequestri emotivi. Qui la preparazione conta più dell'improvvisazione.

Prima di andare, fatti tre domande. Quali argomenti accendono la miccia (la politica, il lavoro, «e il fidanzato?», «e quando lo fate un figlio?»)? Chi è il tuo alleato al tavolo, la persona con cui scambiare uno sguardo o farti salvare con un cambio di argomento? Qual è la tua via d'uscita: una passeggiata, i piatti da lavare, il caffè da portare in salotto?

E tieni pronte le risposte per le domande che arrivano ogni anno. Alla zia che chiede «Ancora niente fidanzato?» non serve un trattato. Basta un sorriso e: «Quando ci saranno novità, sarai la prima a saperlo. Tu piuttosto, com'è andata la gita ad Assisi?» Una risposta breve, gentile, chiusa, seguita da una domanda che sposta l'attenzione. Non devi spiegare la tua vita a nessuno per meritarti il pandoro.

I genitori anziani. È forse la prova emotiva più dura della vita adulta. I ruoli si rovesciano: chi ti accudiva ora ha bisogno di te. Arrivano emozioni che non ci si aspetta e di cui ci si vergogna: impazienza,

rabbia verso un genitore che ripete le stesse cose, stanchezza, e subito dopo una colpa enorme per averle provate.

Tre cose aiutano. La prima: dare un nome anche alle emozioni scomode. Provare rabbia verso un padre malato non fa di te un mostro: dice che le tue forze sono arrivate al limite. La seconda: dividere il carico in modo esplicito. Nei fratelli succede spesso che uno si prenda tutto e gli altri restino a guardare, e che la rabbia esploda a distanza di anni. Meglio una riunione di famiglia oggi, con compiti scritti, che un rancore domani. La terza: chiedere aiuto fuori. Il medico di base, i servizi sociali del Comune, le associazioni di chi vive la stessa situazione. Prendersi cura di un genitore non vuol dire annullarsi.

Fuori dalla famiglia il copione si ribalta: il legame di sangue sparisce, ma entra in gioco lo stipendio. E la maschera diventa obbligatoria.

Al lavoro

Al lavoro le emozioni ci sono tutte, ma la regola non scritta è nasconderle. La sociologa Arlie Hochschild (1983) ha chiamato «lavoro emotivo» la fatica di mostrare le emozioni richieste dal ruolo: il sorriso dell'assistente di volo, la calma al call center, la cortesia al bancone con il cliente che sbraita. È una fatica vera e ha un prezzo alto, soprattutto quando la distanza tra la faccia che mostri e quello che hai dentro diventa troppa.

Il capo che urla. Christine Porath e Amir Erez (2007) hanno studiato gli effetti della maleducazione sul lavoro: nei loro esperimenti, chi subiva un trattamento sgarbato rendeva peggio nei compiti mentali e diventava meno creativo e meno disponibile ad aiutare. Non è debolezza: è il cervello che spende energia per difendersi invece che per pensare.

Davanti a un capo che urla, la tentazione è rispondere sullo stesso tono o crollare. Esiste una terza strada. Lascia che lo sfogo finisca senza interrompere: chi urla raramente ascolta prima di aver finito. Rispondi a voce più bassa e lenta. Separa il contenuto dal tono: se c'è un errore vero, riconoscilo in una frase. Poi rimanda il resto: «Ho capito il pro-

blema del prospetto. Ne parliamo tra mezz'ora con i numeri davanti.» Se le urla sono la regola e non l'eccezione, se c'è umiliazione davanti agli altri, tieni nota di date e fatti e parlane con le risorse umane, con un rappresentante sindacale o con un professionista. Non è un tema da risolvere solo con la calma.

I colleghi. Il collega che si prende i tuoi meriti, quello che si lamenta di tutto, quello che scarica il lavoro. Con loro valgono gli strumenti del conflitto: messaggio in prima persona, richiesta concreta, accordo verificabile. Una regola in più: attenzione al contagio. Passare ogni pausa caffè con il collega che vede tutto nero ti porta a casa un umore che non è tuo. Capire le emozioni degli altri senza farsene travolgere, come hai visto nel capitolo sull'empatia, al lavoro è una forma di igiene.

I clienti difficili. Il cliente che alza la voce al bancone o al telefono quasi mai ce l'ha con te come persona: ce l'ha con il problema, e tu sei il volto del problema. Ricordarlo aiuta a non prenderla sul personale. Ascolta fino in fondo, riformula («Quindi il pacco doveva arrivare venerdì e non è arrivato»), di' cosa puoi fare e cosa no. E sappi dove sta il tuo limite: gli insulti non fanno parte del servizio, e puoi dirlo con calma.

Le mail scritte a caldo. Sono la trappola più moderna e più pericolosa, perché restano. Justin Kruger, Nicholas Epley, Jason Parker e Zhi-Wen Ng (2005) hanno mostrato che chi scrive una mail sopravvaluta molto la propria capacità di far arrivare il tono giusto: il sarcasmo che a te sembra evidente, dall'altra parte viene letto come serietà, e la battuta come un insulto. Chi legge non sente la tua voce: la immagina, spesso nel modo peggiore.

Qualche regola semplice:

1. Scrivi pure la mail a caldo, ma senza destinatario. Lo aggiungi solo alla fine.
2. Se la rabbia o la stanchezza sono alte, lasciala in bozza fino al giorno dopo.
3. Rileggila mettendoti nei panni di chi la riceve, ad alta voce.

4. Togli il sarcasmo, i punti esclamativi, le maiuscole e le frecciate da ufficio («come già ripetuto più volte», «resto in attesa di cortese riscontro»).
5. Non mettere in copia il capo come arma.
6. Se il tema è delicato, alza il telefono o vai di persona: la voce porta il tono che lo scritto perde.

Le chat di gruppo. Le stesse regole valgono, ancora di più, per i gruppi WhatsApp: quello dell'ufficio, quello della famiglia, quello dei genitori della classe. Una chat di gruppo ha tutti i difetti della mail scritta a caldo, più due. Il primo: hai un pubblico, e davanti a un pubblico nessuno vuole fare marcia indietro, quindi le discussioni si irrigidiscono subito. Il secondo: si risponde in pochi secondi, con il telefono in mano, spesso mentre si fa altro, quando la pausa tra lo stimolo e la risposta è quasi zero.

Pensa al messaggio della mamma di un compagno di classe che scrive alle undici di sera: «Qualcuno sa perché la gita è stata decisa senza chiedere a nessuno? Mi sembra il solito modo di fare.» In tre minuti arrivano dodici risposte, due persone si offendono, una esce dal gruppo. Nessuno, il giorno dopo, ricorda più il motivo.

Tre accorgimenti bastano a evitarne la maggior parte. Se un messaggio ti accende, non rispondere nel gruppo: aspetta almeno un'ora, e se proprio devi, scrivi in privato alla persona interessata. Non scrivere mai nel gruppo una cosa che non diresti con la stessa calma guardando tutti negli occhi. E ricordati che il silenzio, in una chat, non è una sconfitta: molto spesso è la risposta più intelligente, perché la discussione si spegne da sola quando nessuno la alimenta.

SCENA

I settantacinque anni della mamma

Valeria ha 41 anni, fa l'infermiera a Bari ed è la figlia che «c'è sempre». Da quando il padre è morto, tre anni fa, è lei che porta la madre dal medico, le fa la spesa, le controlla le medicine. Suo fratello Michele vive a Milano, chiama la domenica e torna per le feste.

A maggio la madre compie settantacinque anni e la festa si fa a casa sua, con figli e nipoti. Al momento della torta, con le candeline ancora accese, la madre dice davanti a tutti: «Michele è così bravo, mi chiama sempre. Valeria invece ha sempre fretta, viene e scappa.»

Valeria sente il calore salire al viso. Conosce questa sensazione: è la stessa di quando aveva dodici anni e Michele era «il piccolo da proteggere». Il primo impulso è sbottare: «Certo, mamma, quello che ti chiama la domenica è bravo, e quella che ti cambia le medicine tutti i giorni ha fretta.» Sente la frase arrivare in bocca.

Non la dice. Si alza, porta i piatti in cucina, apre l'acqua. Davanti al lavello si dice: «Valeria, questa è rabbia. E sotto c'è altro: c'è che sono stanca e nessuno se ne accorge.» Dare un nome alla cosa la calma abbastanza da tornare a tavola senza esplodere.

Non affronta la madre lì, davanti ai nipoti: la festa di compleanno non è il posto. Ma la sera, quando Michele la accompagna alla macchina, Valeria parla con lui. Non con un «tu non fai mai niente», ma così: «Michele, ho bisogno di dirti una cosa. Da tre anni seguo la mamma da sola e sono arrivata al limite. Oggi quella frase mi ha fatto male. Non ti chiedo di trasferirti: ti chiedo di prenderti una parte precisa.»

Michele resta zitto un momento. Poi ammette che non si era reso conto. Si mettono d'accordo: Michele si occuperà di tutte le pratiche online e delle prenotazioni, e scenderà a Bari un weekend al mese per dare il cambio alla sorella. Dal mese dopo provano una badante per due mattine a settimana, pagata a metà.

La madre continuerà forse a dire che Michele è bravo. Ma Valeria ha smesso di aspettare che sia lei a riconoscere la fatica, ed è uscita dal

vecchio ruolo della figlia che regge tutto in silenzio.

L'ERRORE PIÙ COMUNE

L'errore più comune è portare le emozioni da un campo all'altro senza accorgersene.

Il direttore ti umilia alle undici. Tu incassi, perché con lui non puoi reagire. Alle otto di sera tuo figlio lascia le scarpe in mezzo al corridoio e ti ritrovi a urlare come se avesse dato fuoco alla casa. La rabbia non è sparita: ha solo aspettato un bersaglio più sicuro. È il martedì di Gianni che abbiamo visto all'inizio.

Il guaio è doppio. Le persone di casa pagano un conto che non è loro, e il problema vero (il direttore, il collega, il cliente) resta lì, intatto.

Come evitarlo:

- **Crea un rito di passaggio tra lavoro e casa.** Dieci minuti in macchina prima di salire, una camminata dalla fermata, una doccia appena rientri. Un confine fisico che dice: la giornata di lavoro finisce qui.
- **Avvisa invece di sfogare.** «Oggi ho avuto una giornata pesante, non è colpa vostra. Ho bisogno di mezz'ora tranquilla.» Dirlo protegge gli altri e protegge te.
- **Riporta l'emozione dove è nata.** Se la rabbia viene dal lavoro, la soluzione sta al lavoro: una conversazione, una richiesta, a volte una decisione più grande.

ESERCIZIO

La mappa dei tre campi. Da fare in una settimana.

1. **Prendi un foglio e dividilo in tre colonne:** coppia, famiglia, lavoro. Se oggi non hai una relazione di coppia, sostituisci quella colonna con gli amici.
2. **In ogni colonna scrivi la persona** con cui perdi più facilmente il controllo.
3. **Scrivi la situazione tipica.** Non «mi fa arrabbiare», ma «quando mi corregge davanti agli altri», «quando mi chiede tre volte la stessa cosa».
4. **Scrivi la tua reazione abituale.** Esplodi, ti chiudi, rispondi con sarcasmo, dici sì e poi ti penti?
5. **Dai un nome all'emozione che sta sotto.** Spesso non è quella che si vede: dietro la rabbia può esserci stanchezza, paura, la sensazione che nessuno ti veda.
6. **Scegli uno strumento per ogni colonna** tra quelli del libro (la pausa, il messaggio in prima persona, una frase dello scudo, la mail lasciata in bozza) e usalo alla prima occasione.
7. **Ogni sera, per sette giorni, fai il rito di passaggio** tra lavoro e casa, e la domenica rileggi la mappa: in quale campo è andata meglio, in quale peggio?

IN BREVE

- Gli strumenti sono sempre gli stessi; cambiano la posta in gioco, la storia e il potere.
- Spesso perdiamo il controllo proprio dove ci sentiamo più al sicuro, con le persone a cui teniamo di più.
- In coppia, la gelosia va nominata e distinta dal controllo; lo schema richiesta e ritiro si rompe solo se ognuno fa la sua metà.
- In famiglia i vecchi ruoli tornano in dieci minuti: uscire dai triangoli e preparare i pranzi delle feste come una trattativa.
- Al lavoro, mai rispondere sullo stesso tono e mai inviare una mail scritta a caldo.
- La rabbia trattenuta in un campo cerca sfogo in un altro: crea un rito di passaggio e riportala dove è nata.

CAPITOLO 13

Allenare l'intelligenza emotiva ogni giorno

Silvia ha 37 anni e fa la grafica in uno studio di Torino. Tre settimane fa ha deciso che doveva smettere di rispondere male a tutti quando è sotto pressione. Ha letto, ha preso appunti, ha cominciato bene. La prima settimana si è fermata prima di rispondere al cliente che cambiava idea per la quinta volta. La seconda ha detto al compagno «Ho bisogno di dieci minuti» invece di alzare la voce. Si sentiva un'altra persona.

Poi è arrivato un martedì qualunque. Il treno in ritardo, il computer che si blocca, un collega che le chiede per la terza volta un file che lei ha già mandato. Silvia risponde con una frase tagliente, davanti a tutti. Un minuto dopo si vergogna. E la sera, sul divano, arriva il pensiero peggiore: «Non è cambiato niente. Sono sempre la stessa. Tutto inutile.»

Non è vero. Ma è il pensiero che ferma quasi tutti.

Silvia ha scambiato una ricaduta per un fallimento. Ha pensato che il controllo emotivo fosse un interruttore: o ce l'hai o non ce l'hai. In realtà somiglia molto di più a una forma fisica. Non si conquista una volta per sempre. Si allena, si perde un po' quando smetti, si recupera quando riprendi. E il martedì storto non cancella le due settimane buone.

Questo ultimo capitolo parla proprio di questo: di come trasforma-

re quello che hai letto in abitudini quotidiane, piccole e ripetute, che reggano anche nei martedì storti.

Perché leggere non basta

Capire come funzionano le emozioni è necessario, ma non sufficiente. Sapere che la pausa aiuta non ti fa fare la pausa quando il collega ti provoca. Per quello serve un'abitudine: un gesto ripetuto così tante volte da partire quasi da solo.

Quanto ci vuole? Phillippa Lally e i suoi colleghi dell'University College di Londra (2010) hanno seguito per dodici settimane un gruppo di volontari che cercavano di prendere un'abitudine nuova, come bere un bicchiere d'acqua a pranzo o fare una corsa prima di cena. Il tempo necessario perché il gesto diventasse automatico variava moltissimo da persona a persona e da abitudine ad abitudine: in media poco più di due mesi, ma per alcuni molto meno e per altri molto di più.

Da questo studio vengono due notizie utili. La prima: le promesse del tipo «nuova abitudine in tre settimane» sono troppo ottimistiche. Serve più tempo, ed è normale. La seconda, più consolante: saltare un giorno ogni tanto non rovinava il percorso. Contava la ripetizione nel tempo, non la perfezione.

Per le emozioni vale lo stesso. Non serve fare tutto perfetto. Serve tornare all'allenamento il giorno dopo il martedì storto. E il primo esercizio, il più semplice da cui ricominciare ogni mattina, richiede meno di dieci secondi.

Il check-in delle emozioni

Marc Brackett, fondatore del centro per l'intelligenza emotiva dell'Università di Yale, ha costruito un metodo per le scuole che si chiama RULER e che racconta nel libro «Permission to Feel» (2019). Il nome è un acronimo inglese che indica cinque capacità: riconoscere le emozioni, capirne le cause, dare loro un nome, esprimerle nel modo giusto, regolarle. È il percorso di questo libro in cinque parole.

Uno degli strumenti più semplici del metodo è il «misuratore dell'umore». Immagina un quadrato diviso in quattro. In verticale c'è l'energia: in alto molta, in basso poca. In orizzontale c'è quanto ti senti bene: a sinistra male, a destra bene. Ne escono quattro zone:

- **In alto a sinistra:** energia alta e sensazione spiacevole. Rabbia, ansia, nervosismo, frustrazione.
- **In alto a destra:** energia alta e sensazione piacevole. Entusiasmo, allegria, eccitazione.
- **In basso a sinistra:** energia bassa e sensazione spiacevole. Tristezza, stanchezza, scoraggiamento, noia.
- **In basso a destra:** energia bassa e sensazione piacevole. Calma, serenità, soddisfazione.

Il check-in è un gesto di pochi secondi: ti fermi e ti chiedi «In quale zona sono adesso?». Poi, se ci riesci, cerchi la parola precisa dentro quella zona. Non «sto male», ma «sono in alto a sinistra: irritazione, perché il treno è in ritardo e ho una riunione». Hai già visto perché dare un nome preciso aiuta a calmarsi. Qui il punto è farlo diventare un gesto quotidiano.

Il trucco per non dimenticarlo è agganciarlo a qualcosa che fai già. Il caffè del mattino, il momento in cui ti siedi in macchina, la pausa pranzo. Tre check-in al giorno, agganciati a tre gesti fissi. Bastano pochi secondi. Dopo qualche settimana ti accorgerai che il check-in parte da solo, anche nei momenti in cui non l'hai programmato. È esattamente quello che vuoi: accorgerti di cosa provi prima che sia l'emozione a decidere per te.

La pausa, allenata nelle cose piccole

Nessuno impara a nuotare in mezzo alla tempesta. Eppure pretendiamo di fare la pausa giusta proprio nel momento peggiore: durante il litigio, davanti al capo che urla, sotto il ricatto di chi ci vuole manipolare.

La pausa va allenata dove costa poco. Il vocale infinito nel gruppo WhatsApp del condominio: aspetta cinque minuti prima di rispondere. Il furgone in doppia fila che ti blocca mentre sei in ritardo: un respiro lento prima di attaccarti al clacson. Il collega che si ferma alla scrivania con il solito «Hai un secondo?» mentre stai consegnando un lavoro: un istante di silenzio prima di alzare gli occhi, per scegliere il tono.

Ogni volta che fai una piccola pausa in una situazione piccola, alleni il muscolo che ti servirà in quella grande. È lo stesso principio della palestra: nessuno entra il primo giorno e prova a sollevare cento chili.

Dentro la pausa, la mossa più utile resta quella che hai incontrato all'inizio del libro: cambiare il modo di leggere la situazione invece di soffocare quello che senti. James Gross (1998) ha mostrato che rivalutare funziona meglio che sopprimere. Nella pratica quotidiana, la domanda di allenamento è sempre la stessa: «C'è un altro modo di leggere questa cosa?». Il collega che chiede il file per la terza volta forse non lo fa apposta: forse il file non gli è mai arrivato.

Il diario e la revisione serale

La sera, prima di dormire, prenditi cinque minuti. Non serve un diario elegante: va bene un quaderno, le note del telefono, il retro di un foglio. Rispondi a quattro domande:

1. **Quando oggi ho perso il comando, anche solo un po'?** Una situazione, descritta in due righe.
2. **Cosa provavo davvero?** La parola precisa, non quella generica.
3. **Cosa farei di diverso?** Non per giudicarti, per prepararti alla prossima volta.
4. **Cosa è andato bene?** Una pausa riuscita, una risposta calma, un «no» detto senza sensi di colpa.

La quarta domanda non è un premio di consolazione. È la più importante. Chi annota solo gli errori finisce per vedere solo gli errori, e dopo due settimane abbandona il diario perché è diventato un elenco

di fallimenti. Chi annota anche i successi vede i progressi, e i progressi danno la motivazione per continuare.

Due accorgimenti rendono la revisione più efficace. Li conosci già dai capitoli precedenti: la scrittura espressiva studiata da James Pennebaker e la distanza da sé di Ethan Kross. Mettili insieme così: scrivi quelle quattro righe a mano o sul telefono, ma fallo in terza persona, usando il tuo nome («Oggi Silvia si è irritata quando...»). Quel piccolo passo indietro ti aiuta a rileggere la giornata con lucidità invece che con rabbia.

Il corpo e il sonno

L'intelligenza emotiva non vive solo nella testa. Vive in un corpo che può essere riposato o sfinito, nutrito o affamato, e questo cambia tutto.

Il sonno è il caso più chiaro. Seung-Schik Yoo, Matthew Walker e i loro colleghi (2007) hanno confrontato due gruppi di volontari: uno aveva dormito normalmente, l'altro era rimasto sveglio per una notte intera. Poi hanno mostrato a tutti immagini spiacevoli mentre ne osservavano il cervello con la risonanza magnetica. In chi non aveva dormito, l'amigdala (la centralina dell'allarme di cui abbiamo parlato all'inizio del libro) reagiva molto più forte, e risultava meno collegata alle zone della corteccia che di solito la tengono a freno.

Tradotto nella vita di tutti i giorni: dopo una notte in bianco o una settimana di sonno scarso, la stessa frase del collega che normalmente ti scivola addosso può farti esplodere. Non è cambiato il tuo carattere: hai meno freni a disposizione.

Da qui una regola pratica molto semplice: nei giorni in cui hai dormito male, non prendere decisioni importanti e non affrontare conversazioni difficili, se puoi rimandarle. E quando senti montare un'irritazione sproporzionata, chiediti prima di tutto: «Quanto ho dormito? Quando ho mangiato l'ultima volta?». Spesso la risposta spiega più di qualunque analisi psicologica.

Lo stesso vale per tutto quello che abbassa i freni: la fame, la stanchezza accumulata, l'alcol. Non serve un piano di vita perfetto. Serve

sapere che il tuo controllo emotivo non è uguale tutti i giorni, e che il corpo ne è una parte.

Il marshmallow: cosa ci dice davvero

Forse conosci il test del marshmallow. Negli anni Sessanta e Settanta, all'Università di Stanford, Walter Mischel e i suoi colleghi mettevano un bambino in età prescolare davanti a un dolcetto e gli proponevano un patto: se riesci ad aspettare che io torni, ne avrai due. Uno degli studi più citati è quello di Mischel, Ebbe Ebbesen e Antonette Zeiss (1972). Anni dopo, Yuichi Shoda, Mischel e Philip Peake (1990) hanno ritrovato una parte di quei bambini ormai adolescenti, e hanno visto che chi aveva aspettato di più tendeva ad avere risultati migliori a scuola.

Per decenni la storia è stata raccontata così: l'autocontrollo è un talento che si vede da piccoli e decide la vita. Le cose sono più complicate.

Nel 2018 Tyler Watts, Greg Duncan e Haonan Quan hanno riesaminato la questione con i dati di un campione molto più ampio e vario, bambini di famiglie e contesti diversi a cui era stata fatta una prova dello stesso tipo. Il legame tra l'attesa davanti al dolcetto e i risultati successivi c'era, ma era molto più piccolo, e in buona parte si spiegava con altri fattori: l'ambiente familiare, le condizioni economiche, le capacità del bambino già presenti prima del test.

Un altro studio aggiunge un tassello prezioso. Celeste Kidd, Holly Palmeri e Richard Aslin (2013) hanno fatto vivere ai bambini, prima del test, un'esperienza con un adulto affidabile oppure con uno che non manteneva le promesse. I bambini che avevano incontrato l'adulto inaffidabile aspettavano molto meno. Non perché avessero meno forza di volontà: semplicemente, non avevano motivo di credere che il secondo dolcetto sarebbe arrivato davvero.

Cosa ci dice tutto questo, per noi adulti?

Primo: l'autocontrollo non è un dono fisso con cui si nasce o non si nasce. Dipende molto dal contesto, dalla fiducia, dalla stanchezza, dalla situazione.

Secondo: conta più la strategia della forza. Già negli esperimenti originali di Mischel, i bambini che aspettavano più a lungo non erano quelli che fissavano il dolcetto stringendo i denti, ma quelli che trovavano il modo di distrarsi: si coprivano gli occhi, cantavano, giocavano con le mani. Mischel stesso, nel libro «The Marshmallow Test» (2014), insiste proprio su questo: l'autocontrollo è fatto di strategie che si possono imparare.

È la notizia migliore che potessimo darti alla fine di questo libro. Non devi diventare una persona diversa. Devi imparare strategie, e allenarle.

I progressi lenti, e come vederli

Uno dei motivi per cui si abbandona è che i progressi emotivi sono difficili da vedere. Non c'è una bilancia, non c'è un cronometro. Allora conviene sapere cosa cercare.

I progressi, di solito, arrivano in tre tappe.

Prima tappa: te ne accorgi dopo. Hai risposto male, e un'ora dopo pensi: «Ecco, ci risiamo.» Sembra un fallimento. È il primo passo: prima non te ne accorgevi affatto.

Seconda tappa: te ne accorgi durante. Stai alzando la voce e, mentre lo fai, ti rendi conto di quello che sta succedendo. Magari non riesci a fermarti del tutto, ma abbassi il tono a metà frase, o chiudi prima.

Terza tappa: te ne accorgi prima. Senti il calore salire, riconosci la situazione che di solito ti fa esplodere, e scegli: la pausa, la frase pronta, l'uscita.

Ci sono anche altri segnali da osservare. Le esplosioni diventano più rare. Quando arrivano sono meno forti. E soprattutto si torna alla calma più in fretta: quello che prima ti rovinava una giornata ora ti rovina un'ora, poi dieci minuti. Questo tempo di recupero è forse il segnale più affidabile che stai migliorando.

E le ricadute? Ci saranno. Nei periodi di stress, di poco sonno, di cambiamenti grandi, tornerai indietro di qualche passo. Non è un segno

che non funziona: è il modo in cui funziona.

SCENA

tre mesi dopo

Nicola ha 45 anni e fa il rappresentante di materiale elettrico tra Roma e Latina. Passa sei ore al giorno in macchina, e in macchina perdeva il controllo almeno due volte al giorno: clacson, insulti al finestrino, il resto della giornata con i nervi a fior di pelle. A casa, la sera, suo figlio di dieci anni diceva che «papà è sempre arrabbiato».

Nicola ha cominciato con una cosa sola: il check-in agganciato al momento in cui accende il motore. Ogni volta che sale in macchina si chiede in quale zona si trova. All'inizio la risposta era quasi sempre la stessa: in alto a sinistra, nervosismo. Già saperlo, dice lui, cambiava qualcosa.

Dopo tre settimane ha aggiunto la revisione serale: quattro righe sul telefono, parcheggiato sotto casa, prima di salire. Rileggendo le note si è accorto di uno schema che non aveva mai visto: le esplosioni peggiori arrivavano tutte dopo le due del pomeriggio, quando saltava il pranzo per stare nei tempi dei clienti. Ha cominciato a tenere qualcosa da mangiare in macchina. Sembra una sciocchezza. Ha dimezzato i clacson.

Il secondo mese ha allenato la pausa nelle cose piccole: un respiro lungo ogni volta che qualcuno lo sorpassa a destra. Non sempre ci riusciva. Ma le volte in cui ci riusciva, la rabbia passava prima.

Al terzo mese è arrivato il test vero. Un cliente storico, al telefono, lo accusa davanti al suo socio di avergli venduto materiale difettoso. Il Nicola di prima avrebbe alzato la voce. Questo Nicola sente il calore al collo, lo riconosce («Eccola, alto a sinistra, rabbia»), e dice: «Capisco che sia un problema serio. Passo domattina in cantiere a vedere il materiale e risolviamo.» Il giorno dopo scopre che il difetto era di installazione, non del prodotto. Il cliente si scusa. E ordina il doppio.

Nicola non è diventato un monaco. La settimana scorsa ha urlato con-

tro un furgone sul Grande Raccordo Anulare. Ma ieri sera, a tavola, suo figlio gli ha chiesto: «Papà, ma come mai non ti arrabbi più?»

L'ERRORE PIÙ COMUNE

L'errore più comune, alla fine di un percorso come questo, è credere che l'obiettivo sia non provare più emozioni forti. Diventare imperturbabili, sempre calmi, mai arrabbiati, mai tristi.

È un obiettivo impossibile, e anche sbagliato. Impossibile perché le emozioni arrivano comunque: il corpo reagisce prima che la testa decida. Sbagliato perché le emozioni sono informazioni preziose. La rabbia ti dice che un confine è stato superato. La paura ti segnala un pericolo. La tristezza ti dice che hai perso qualcosa che contava. Spegnerle tutte vorrebbe dire camminare senza bussola.

Chi insegue l'imperturbabilità finisce in uno di due modi. O si giudica duramente a ogni emozione forte, come Silvia il martedì sera, e abbandona. Oppure impara a soffocare, a sorridere fuori e bollire dentro: proprio la strategia che, come hai visto, funziona peggio.

L'obiettivo vero è un altro: sentire tutto, e scegliere cosa fare. Quando ti capita di esplodere, la domanda giusta non è «perché sono ancora così?», ma «cosa mi insegna questa volta?».

ESERCIZIO

La tua prima settimana di allenamento. Da cominciare domani mattina.

1. **Scegli tre gesti fissi della tua giornata** (il primo caffè, il momento in cui esci di casa, la pausa pranzo) e agganciaci tre check-in delle emozioni: zona del quadrato e parola precisa.
2. **Scegli una situazione piccola e ricorrente** in cui allenare la pausa: i messaggi, il traffico, le richieste dei colleghi. Ogni volta che si presenta, un respiro lento prima di reagire.
3. **Ogni sera, cinque minuti di revisione** con le quattro domande. Non saltare mai la quarta.
4. **Annota anche ore di sonno e pasti saltati** accanto alle tue esplosioni. Dopo una settimana guarda se c'è uno schema.
5. **Domenica, fai il bilancio:** in quale delle tre tappe ti trovi? Te ne accorgi dopo, durante o prima?
6. **Fai il test dell'Appendice A** per capire quali aree sono più deboli.
7. **Dal lunedì successivo, comincia il piano di 30 giorni dell'Appendice B.** Un esercizio al giorno, uno solo.

IN BREVE

- Il controllo emotivo si allena come la forma fisica: con ripetizioni piccole, nel tempo, con qualche ricaduta.
- Un'abitudine nuova richiede in media più di due mesi, e saltare un giorno non rovina il percorso (Lally e colleghi, 2010).
- Il check-in delle emozioni, agganciato a gesti che fai già, porta l'attenzione su quello che senti prima che decida per te.
- La pausa si allena nelle situazioni piccole, per averla pronta in quelle grandi.
- Il sonno e il corpo cambiano il tuo controllo: dopo una notte storta i freni sono più deboli.
- Il marshmallow insegna che l'autocontrollo è fatto di strategie che si imparano, non di un talento fisso.

Un'ultima parola

Questo libro è partito da una frase: chi controlla le tue emozioni controlla te.

Adesso sai perché è vera. Hai visto come la rabbia, la paura, la colpa e il bisogno di piacere diventano maniglie da cui gli altri possono tirarti. Hai visto i copioni di chi lo fa apposta, e le parole per non cadere nella trappola. Hai visto come portare tutto questo in coppia, in famiglia, in ufficio.

Ma la frase ha anche un rovescio, ed è quello che conta di più. Se chi controlla le tue emozioni controlla te, allora quando sei tu ad accorgerti di cosa senti, a dargli un nome e a scegliere la risposta, il comando torna nelle tue mani. Non perché smetti di sentire, ma perché nessuno può più trascinarti senza che tu te ne accorga.

Non succederà in un giorno. Succederà un check-in alla volta, una pausa alla volta, una sera alla volta. Ci saranno altri martedì storti.

Adesso sai che fanno parte del gioco.

Domani mattina, mentre aspetti che esca il caffè, lascia stare il telefono per dieci secondi. Fermati e chiediti: «Cosa sto provando, adesso?»

È in quel secondo di silenzio che il comando torna a te.

APPENDICE A

Test di autovalutazione

Questo test serve a una cosa sola: capire da dove cominciare.

Hai letto un libro intero sulle emozioni. Alcune parti ti sono sembrate scontate, altre hanno colpito nel segno come se parlassero proprio di te. Il test ti aiuta a mettere ordine: in quali capacità sei già a buon punto, e in quali conviene concentrare l'allenamento dei prossimi mesi.

Prima di cominciare, una precisazione importante. **Questo non è un test scientifico.** Non è stato validato su un campione di persone, non misura il tuo «quoziente emotivo» e non fa diagnosi di nessun tipo. È uno strumento di riflessione, costruito sulle cinque aree di questo libro: un modo strutturato per guardarti allo specchio con un po' più di precisione del solito. I numeri che otterrai non dicono chi sei. Fotografano solo a che punto sei oggi su ognuna delle cinque capacità. E la fotografia di oggi puoi cambiarla.

Se rispondendo ti accorgi che alcune emozioni (ansia, tristezza, rabbia) sono così forti da pesare ogni giorno sul lavoro, sul sonno o sulle relazioni, un libro non basta e non deve bastare: parlane con il tuo medico o con uno psicologo. Chiedere aiuto è una delle cose più intelligenti che si possano fare con le proprie emozioni.

Come rispondere

Il test è composto da 30 affermazioni, divise in cinque aree da sei affermazioni ciascuna:

1. **Riconoscere**: accorgerti di quello che provi, mentre lo provi.

2. **Nominare**: dare un nome preciso a quello che senti.
3. **Gestire**: scegliere come reagire invece di subire la reazione.
4. **Leggere gli altri**: capire cosa provano le persone intorno a te.
5. **Resistere alla pressione**: non farti spostare da chi usa le emozioni come leva.

Per ogni affermazione, scrivi su un foglio o nelle note del telefono un numero da 1 a 5:

- **1** = mai o quasi mai
- **2** = raramente
- **3** = a volte
- **4** = spesso
- **5** = quasi sempre

Tre consigli per rispondere bene.

Pensa all'ultimo mese, non a come vorresti essere. La tentazione è rispondere con la versione migliore di te. Ma il test serve solo se fotografa la realtà. Pensa a episodi concreti: l'ultima lite in macchina, la riunione tesa in ufficio, la cena dai suoceri o il messaggio sul gruppo WhatsApp che ti ha fatto salire il sangue alla testa.

Rispondi d'istinto. Non rimuginare su ogni frase. Il primo numero che ti viene in mente è di solito il più onesto.

Se vuoi un controllo in più, chiedi a una persona di fiducia. Fai compilare le stesse affermazioni a qualcuno che ti conosce bene, pensando a te. Le differenze tra il tuo punteggio e il suo sono spesso la parte più interessante del test.

Le 30 affermazioni

Area 1. Riconoscere

1. Mi accorgo quando sto per perdere la calma, prima che succeda.

2. Riconosco i segnali che il mio corpo mi manda quando un'emozione cresce (calore al viso, battito veloce, mascella stretta, stomaco chiuso).
3. A fine giornata so dire quali emozioni ho provato e in quali momenti.
4. Mi rendo conto quando il mio umore del momento sta pesando su una decisione.
5. So quali situazioni e quali persone mi fanno reagire più facilmente.
6. Mi accorgo quando la stanchezza, la fame o il poco sonno mi rendono più irritabile del solito.

Area 2. Nominare

7. Quando sto male, riesco a dire con precisione cosa provo (delusione, irritazione, imbarazzo, gelosia), non solo «sto male» o «che nervi».
8. Distinguo emozioni simili tra loro, come la rabbia dalla frustrazione, o la paura dall'ansia.
9. Mi capita di scrivere o raccontare quello che provo per metterlo in ordine.
10. Riesco a capire quale emozione si nasconde sotto un'altra (per esempio la paura sotto la rabbia, o la stanchezza sotto l'irritazione).
11. Riesco a dire a una persona di fiducia cosa provo, senza accusarla di avermelo fatto provare.
12. Uso parole diverse e precise per descrivere i miei stati d'animo, non sempre le stesse tre o quattro.

Area 3. Gestire

13. Quando la rabbia sale, riesco a fermarmi prima di dire cose di cui poi mi pentirei.
14. Dopo un litigio o una brutta notizia, torno alla calma in tempi ragionevoli.

15. Davanti a una situazione che mi irrita, riesco a cercare un altro modo di leggerla.
16. Evito di mandare messaggi o mail importanti scritti a caldo.
17. So prendermi una pausa quando una discussione si scalda, e poi riprenderla.
18. Le emozioni spiacevoli di un momento non mi rovinano l'intera giornata.

Area 4. Leggere gli altri

19. Mi accorgo quando una persona vicina a me è a disagio, anche se non lo dice.
20. Riesco a capire il punto di vista di chi non la pensa come me, anche quando non lo condivido.
21. Quando qualcuno intorno a me è agitato, riesco a non farmi contagiare dalla sua agitazione.
22. Faccio domande per capire cosa prova l'altra persona, invece di dare per scontato di saperlo.
23. Riesco ad ascoltare chi mi parla fino in fondo prima di preparare la mia risposta.
24. Mi accorgo quando le parole di qualcuno non corrispondono al tono o allo sguardo con cui le accompagna.

Area 5. Resistere alla pressione

25. Quando qualcuno mi mette fretta per una decisione importante, mi prendo comunque il tempo che serve.
26. Riesco a dire di no senza giustificarmi troppo.
27. Mi accorgo quando qualcuno cerca di farmi sentire in colpa per ottenere qualcosa.
28. Reggo il disaccordo di un gruppo senza cambiare idea solo per non restare fuori.
29. I complimenti eccessivi e improvvisi mi mettono in allerta invece di abbassare le mie difese.
30. Riesco a riconoscere, mentre succede, il copione fatto di emozio-

ne forte, fretta e richiesta.

Come calcolare il punteggio

Somma i numeri di ogni area. Ogni area ha sei affermazioni, quindi il punteggio di ogni area va da un minimo di 6 a un massimo di 30.

Area	Affermazioni	Il tuo totale
1. Riconoscere	da 1 a 6	
2. Nominare	da 7 a 12	
3. Gestire	da 13 a 18	
4. Leggere gli altri	da 19 a 24	
5. Resistere alla pressione	da 25 a 30	

Per ogni area, guarda in quale fascia cade il tuo totale:

- **Da 6 a 14: area da allenare.** È qui che l'allenamento ti darà i risultati più visibili. Non è un giudizio: è un indirizzo.
- **Da 15 a 22: area in costruzione.** Le basi ci sono, ma reggono soprattutto nei giorni buoni. Sotto stress tendono a cedere.
- **Da 23 a 30: punto di forza.** Una capacità su cui puoi contare. Usala come appoggio per allenare le altre.

Non sommare le cinque aree in un unico numero. Un totale generale nasconderebbe proprio l'informazione utile: il disegno delle tue forze e delle tue debolezze. Una persona con 28 in «Leggere gli altri» e 10 in «Resistere alla pressione» ha un profilo molto preciso (capisce benissimo gli altri, e proprio per questo si lascia trascinare) che una media non mostrerebbe mai.

Come leggere il tuo profilo

Ora guarda i tuoi cinque numeri uno accanto all'altro. Prima di lavorare sui singoli punti deboli, osserva il quadro d'insieme: ci sono tre combinazioni che capitano molto spesso.

Profilo «tutto dentro». Punteggi alti in Riconoscere e Nominare, bassi in Gestire. Sai benissimo cosa provi, ma non riesci a governarlo: vedi arrivare l'onda e ti travolge lo stesso. La buona notizia è che hai già fatto la parte più difficile. Ti manca l'allenamento della risposta.

Profilo «tutto fuori». Punteggi alti in Leggere gli altri, bassi in Riconoscere e Resistere alla pressione. Capisci le emozioni degli altri meglio delle tue, e spesso finisci per mettere i loro bisogni prima dei tuoi. È il profilo più esposto a chi manipola, perché la tua sensibilità diventa la maniglia da cui tirarti.

Profilo «controllo rigido». Punteggi alti in Gestire, bassi in Nominare. Dall'esterno sembri una persona padrona di sé, ma spesso quello che chiami gestione è soffocamento: le emozioni non le governi, le spingi giù. Funziona finché non arriva l'esplosione, di solito per una cosa piccola.

Se non ti riconosci in nessuno dei tre, va benissimo. Guarda semplicemente l'area con il punteggio più basso: è da lì che conviene cominciare.

Cosa fare per ogni area debole

Se l'area da allenare è «Riconoscere»

Il problema non è controllare le emozioni: è accorgerti che ci sono, prima che abbiano già deciso per te. Spesso chi ha un punteggio basso qui si ritrova a fine litigio a chiedersi «come siamo arrivati a questo punto?».

Cosa rileggere: il capitolo 2 sul sequestro emotivo, per imparare i segnali del corpo che annunciano la tempesta, e il capitolo 13 per il check-in quotidiano.

Cosa fare da subito:

- Tre check-in al giorno agganciati a gesti fissi (il caffè, l'auto, il pranzo), come descritto nel capitolo 13.
- Ogni volta che ti accorgi di un'emozione forte, cerca dove la senti nel corpo: collo, stomaco, mani, viso.

- La sera, ricostruisci un momento in cui hai perso la calma e cerca il primo segnale che hai ignorato.

Nel piano di 30 giorni dell'Appendice B, dai il massimo nella prima settimana.

Se l'area da allenare è «Nominare»

Usi poche parole per tutto: «sto male», «che nervi», «che ansia». Il guaio è che un'emozione vaga è anche un'emozione difficile da governare: non sai cosa ti serve, perché non sai bene cosa senti.

Cosa rileggere: il capitolo 3, dedicato a dare un nome alle emozioni, con il vocabolario allargato e la scrittura espressiva.

Cosa fare da subito:

- Ogni volta che stai per dire «sto male», fermati e cerca una parola più precisa. Anche due, se servono: «delusione e un po' di imbarazzo».
- Tieni nel telefono una lista di 30 parole delle emozioni e consultala durante i check-in.
- Prova una sera a settimana a scrivere per quindici minuti di una cosa che ti ha toccato, senza rileggere.

Nel piano di 30 giorni, dai il massimo nella seconda settimana.

Se l'area da allenare è «Gestire»

Ti accorgi di cosa provi, magari sai anche dargli un nome, ma la reazione parte lo stesso: la frase tagliente, la porta sbattuta, la mail inviata, oppure il silenzio che dura giorni.

Cosa rileggere: il capitolo 2 per gli strumenti di emergenza, il capitolo 4 sulla rabbia, il capitolo 5 su paura e ansia, il capitolo 11 sui conflitti.

Cosa fare da subito:

- Allena la pausa nelle situazioni piccole: i messaggi, il traffico, le richieste banali. Un respiro lento prima di ogni risposta.

- Decidi una regola fissa per la scrittura: nessuna mail o messaggio importante inviato a caldo, mai. Bozza fino al giorno dopo.
- Prepara una frase per uscire da una discussione che si scalda: «Mi fermo un attimo, ne riparliamo tra mezz'ora.»

Nel piano di 30 giorni, dai il massimo nella terza settimana.

Se l'area da allenare è «Leggere gli altri»

Ti capita di accorgerti tardi che qualcuno era a disagio, di sentirti dire «ma non hai capito niente», di rispondere a quello che l'altro ha detto senza cogliere quello che intendeva. Oppure, al contrario, capisci troppo e ti fai travolgere dalle emozioni altrui.

Cosa rileggere: il capitolo 8 sulle emozioni degli altri e il capitolo 11 per l'ascolto.

Cosa fare da subito:

- Nella prossima conversazione importante, riformula almeno due volte quello che dice l'altra persona prima di rispondere.
- Sostituisci un'affermazione con una domanda: invece di «ce l'hai con me», chiedi «com'è andata oggi?».
- Se tendi a farti travolgere, dopo un incontro pesante chiediti: «Questa emozione è mia o me la sono presa dall'altra persona?»

Nel piano di 30 giorni, questi esercizi sono distribuiti nella prima e nella terza settimana: dagli un'attenzione in più.

Se l'area da allenare è «Resistere alla pressione»

È l'area che più di tutte riguarda la manipolazione. Un punteggio basso qui vuol dire che la fretta, la colpa, il bisogno di piacere o la lusinga riescono spesso a spostarti dove non volevi andare. Non è un difetto di carattere: è un'abitudine, e le abitudini si cambiano.

Cosa rileggere: il capitolo 6 su colpa e vergogna, il capitolo 7 sul bisogno di approvazione, il capitolo 9 sulle emozioni usate come arma, il

capitolo 10 sulle frasi dello scudo.

Cosa fare da subito:

- Impara a memoria una frase per prendere tempo («Ci penso e ti rispondo domani») e usala anche quando non serve, per allenarti.
- Ogni volta che ti senti in colpa per una richiesta di qualcuno, chiediti: «Ho fatto davvero qualcosa di sbagliato, o è una colpa che mi stanno mettendo addosso?»
- Esercita un piccolo «no» a settimana, in una situazione a basso rischio, senza aggiungere più di una frase di spiegazione.

Nel piano di 30 giorni, dai il massimo nella quarta settimana.

Quando rifare il test

Rifai il test alla fine del piano di 30 giorni, e poi una volta ogni tre mesi. Tieni i fogli con i risultati: confrontarli nel tempo è il modo più semplice per vedere progressi che giorno per giorno non si notano.

Non stupirti se un punteggio scende invece di salire. Succede spesso, e quasi sempre è un buon segno: vuol dire che hai imparato a vederti con più precisione. Chi all'inizio si dava 5 in «Gestire» perché non si accorgeva delle proprie esplosioni, dopo un mese di check-in si dà un 3 più onesto. Da lì in poi i numeri cominciano a salire davvero. Adesso gira pagina: nell'Appendice B trovi i 30 giorni di esercizi pratici per trasformare questi numeri in abitudini.

APPENDICE B

Il piano di 30 giorni

Leggere aiuta a capire. Allenarsi aiuta a cambiare. Questo piano trasforma il libro in trenta esercizi brevi, uno al giorno, da fare dentro la vita normale: in ufficio, in macchina, a cena, sul telefono. Nessuno richiede più di quindici minuti, e molti si fanno in pochi secondi.

Il piano è diviso in quattro settimane, che seguono il percorso del libro:

1. **Settimana 1. Riconoscere**: accorgerti di quello che provi, mentre lo provi.
2. **Settimana 2. Nominare**: dare un nome preciso a quello che senti.
3. **Settimana 3. Gestire**: scegliere la risposta invece di subirla.
4. **Settimana 4. Difendersi**: non lasciare che altri usino le tue emozioni come una maniglia.

Qualche regola per non mollare a metà.

Un esercizio al giorno, uno solo. Non accelerare e non fare tre giorni insieme per recuperare. Il valore sta nella ripetizione, non nella quantità.

Se salti un giorno, riprendi dal giorno dopo. Non ricominciare da capo e non abbandonare. Saltare un giorno non rovina un'abitudine; abbandonare sì.

Tieni un quaderno o una nota sul telefono. Molti esercizi chiedono di annotare due righe. Rileggerle alla fine dei 30 giorni ti mostrerà

progressi che giorno per giorno non vedresti.

Scegli un orario fisso per leggere l'esercizio del giorno. Il momento migliore è la mattina, con il primo caffè: così hai tutta la giornata per metterlo in pratica. Molti esercizi si fanno dentro la giornata, non a un tavolo: leggerli la sera, quando la giornata è finita, vuol dire rimandarli di fatto al giorno dopo.

Con il quaderno, onestà sì e severità no. Scrivi quello che è successo davvero, anche le giornate storte. Ma scrivilo come lo scriveresti di un amico che sta imparando una cosa nuova: con precisione, senza insulti.

Prima di cominciare, fai il test dell'Appendice A. Ti dirà su quale settimana mettere più impegno. Alla fine del piano, rifallo e confronta i risultati.

Settimana 1. Riconoscere

La prima settimana non chiede di cambiare niente. Chiede solo di guardare. Molte persone scoprono qui che passano intere giornate senza mai chiedersi cosa provano, e che le emozioni si fanno notare solo quando esplodono. L'obiettivo è accorgersene un po' prima: non dopo il litigio, ma mentre comincia.

Giorno 1. Tre fermate

Scegli tre gesti fissi della giornata: il primo caffè, il momento in cui esci di casa, la pausa pranzo. A ognuno, fermati tre secondi e chiediti: «Cosa sto provando adesso?». Non serve una risposta precisa. Serve solo fare la domanda, tre volte.

Giorno 2. La mappa del corpo

Ripeti le tre fermate di ieri, ma questa volta cerca l'emozione nel corpo prima che nella testa. Spalle alte? Mascella stretta? Stomaco chiuso? Mani fredde? Annota dove senti qualcosa, anche se non sai ancora dargli un nome.

Giorno 3. Il quadrato dell'umore

Usa il quadrato del capitolo 13: energia alta o bassa, sensazione piacevole o spiacevole. Tre volte oggi, segna in quale delle quattro zone ti trovi. La sera guarda dove hai passato più tempo. Ti sorprende?

Giorno 4. I primi segnali

Ripensa all'ultima volta che hai perso la calma. Ricostruisci la scena all'indietro, come un film riavvolto: cosa è successo un minuto prima? E cinque minuti prima? Cerca il primo segnale che hai ignorato (un pensiero, una tensione, un tono). Scrivilo.

Giorno 5. Le tue micce

Scrivi le tre situazioni che ti fanno scattare più facilmente. Non «quando mi fanno arrabbiare», ma scene precise: «quando il collega mi parla sopra in riunione», «quando mia madre commenta come educo i figli», «quando al bar servono chi è arrivato dopo di me». Conoscere le proprie micce è il primo passo per disinnescarle.

Giorno 6. Sonno, fame, stanchezza

Oggi, accanto a ogni momento di irritazione, annota tre cose: quante ore hai dormito, quando hai mangiato l'ultima volta, quanta stanchezza senti su una scala da 1 a 10. Spesso il problema non è la persona davanti a te, ma il serbatoio vuoto.

Giorno 7. La prima revisione

Sera, cinque minuti. Rileggi le note della settimana. Quale emozione è tornata più spesso? In quale momento della giornata? Con quali persone? Scrivi una frase che riassume quello che hai scoperto di te in questi sette giorni.

Settimana 2. Nominare

Ora che ti accorgi delle emozioni, impari a chiamarle con il loro nome. Sembra un esercizio da scuola, ma è uno dei più utili del libro: un'emozione precisa si governa meglio di un malessere vago. Questa settimana allarghi il vocabolario e lo porti fuori, a voce, con le persone di cui ti fidi.

Giorno 8. Oltre il «bene» e il «male»

Oggi è vietato rispondere «bene», «male» o «così così», anche solo nella tua testa. Ogni volta che fai il check-in, cerca una parola più precisa: tranquillità, noia, irritazione, entusiasmo, delusione. Se non la trovi, scrivi la cosa più vicina.

Giorno 9. Trenta parole

Riapri il capitolo 3 o usa parole tue: scrivi una lista di trenta emozioni, divise nelle quattro zone del quadrato. Per la famiglia della rabbia, per esempio: fastidio, irritazione, frustrazione, indignazione, risentimento. Tieni la lista sul telefono e aprila durante i check-in.

Giorno 10. Le parole gemelle

Scegli tre coppie di emozioni che tendi a confondere: rabbia e frustrazione, paura e ansia, tristezza e delusione. Per ognuna, scrivi in una frase la differenza, con parole tue e un esempio della tua vita. Distinguere bene vuol dire sapere cosa ti serve.

Giorno 11. Cosa c'è sotto

Prendi un momento di rabbia recente e chiediti: cosa c'era sotto? Spesso la rabbia è il tappo di qualcos'altro: paura, umiliazione, stanchezza, la sensazione che nessuno ti veda. Scrivi l'emozione di superficie e quella nascosta.

Giorno 12. Quindici minuti di scrittura

Stasera scrivi per quindici minuti di una cosa che ti ha toccato, oggi o in passato. Scrivi senza fermarti, senza rileggere, senza correggere. Non è un tema per la scuola: nessuno lo leggerà. Il valore sta nel mettere in fila quello che dentro è un groviglio.

Giorno 13. In terza persona

Riprendi una situazione difficile di questa settimana e raccontala per iscritto in terza persona, usando il tuo nome: «Oggi Davide si è irritato quando la cliente...» oppure «Oggi Giulia ci è rimasta male quando...». Nota come cambia la prospettiva quando ti guardi da fuori, come faresti con un amico.

Giorno 14. Dirlo a voce

Scegli una persona di fiducia e dille, in una frase precisa, una cosa che hai provato questa settimana. Senza accusare nessuno: «Martedì in riunione ho provato una gran delusione». Nominare a voce, davanti a qualcuno, è più difficile che farlo sulla carta. Ed è più potente.

Settimana 3. Gestire

È la settimana in cui si passa dall'osservare al fare. Gli esercizi partono dalle situazioni piccole e quotidiane, dove sbagliare costa poco, per costruire gesti che saranno pronti nelle situazioni grandi. Non aspettarti di riuscire sempre: conta il numero di volte in cui ci provi, non il punteggio perfetto.

Giorno 15. La pausa nelle cose piccole

Oggi alleni la pausa dove costa poco. Ogni messaggio che ti irrita anche solo un po': aspetta cinque minuti prima di rispondere. Ogni auto che ti taglia la strada: un respiro lento prima del clacson. Conta quante pause riesci a fare entro sera.

Giorno 16. Il respiro lento

Tre volte oggi, anche senza motivo, fai un minuto di respiro lento: inspira contando fino a quattro, espira contando fino a sei. Fallo nei momenti di calma, così il gesto sarà pronto quando servirà davvero. Prova anche una volta in un momento di tensione.

Giorno 17. Un altro modo di vedere

Quando oggi qualcosa ti irrita, fatti una domanda prima di reagire: «C'è un altro modo di leggere questa cosa?». Il collega che non risponde forse è in riunione. L'amica che ha disdetto forse ha un problema. Non devi credere alla nuova lettura: devi solo trovarla.

Giorno 18. La mail in bozza

Regola del giorno: ogni messaggio o mail che scrivi con un'emozione forte resta in bozza fino a domani. Domani rileggilo come se fossi chi lo riceve. Poi decidi se mandarlo, correggerlo o cancellarlo. Annota cosa hai cambiato.

Giorno 19. La frase per uscire

Prepara una frase per uscire da una discussione che si scalda, e scrivila: «Mi fermo un momento, ne riparliamo tra mezz'ora». Ripetila ad alta voce tre volte, in macchina o dove nessuno ti sente. Deve uscirti naturale quando servirà, senza doverla cercare.

Giorno 20. L'avvio morbido

Pensa a una lamentela che hai da tempo con qualcuno. Scrivila in tre parti: il fatto (senza «sempre» e «mai»), quello che provi, quello che ti serve. Rileggila e togli ogni parola che giudica la persona. Se te la senti, usala oggi stesso.

Giorno 21. Il rito di passaggio

Oggi crea un confine tra lavoro e casa. Dieci minuti in macchina prima di salire, una camminata dalla fermata, una doccia appena rientri.

Prima di aprire la porta, chiediti: «Cosa mi porto dentro dal lavoro, che non c'entra niente con chi mi aspetta?».

Giorno 22. Il tempo di recupero

Stasera ripensa a un momento della giornata in cui un'emozione spiacevole ha preso il sopravvento. Quanto ci hai messo a tornare alla calma? Un'ora, mezza giornata, dieci minuti? Scrivilo. Nelle prossime settimane è questo il numero da tenere d'occhio: quando scende, stai migliorando.

Ora che sai recuperare l'equilibrio da dentro, hai la base per il passo successivo: tenerlo saldo anche quando qualcuno prova a scuoterlo da fuori.

Settimana 4. Difendersi

L'ultima settimana sposta lo sguardo verso l'esterno: verso chi, per interesse o per abitudine, prova a usare le tue emozioni per ottenere qualcosa. Gli esercizi ti allenano a riconoscere il copione mentre succede e ad avere le parole pronte. Comincia sempre da situazioni a basso rischio: la fermezza, come la pausa, si costruisce un passo alla volta.

Giorno 23. Il copione

Ripensa a una volta in cui qualcuno è riuscito a farti fare una cosa che non volevi. Cerca i tre ingredienti del copione del capitolo 9: un'emozione forte, la fretta, una richiesta. C'erano tutti e tre? Scrivi come si sono presentati.

Giorno 24. La frase per prendere tempo

Imparala a memoria: «Ci penso e ti faccio sapere domani». Oggi usala almeno una volta, anche per una richiesta piccola: il collega che ti chiede di cambiare turno, un invito a cena, il preventivo del meccanico. Allenarla quando costa poco te la metterà in bocca quando conterà davvero.

Giorno 25. Colpa vera o colpa messa addosso?

Pensa all'ultima volta che hai provato senso di colpa per una richiesta di qualcuno. Fatti due domande: ho fatto davvero qualcosa di sbagliato? Se sì, come posso riparare? Se no, chi ha interesse a farmi sentire così? Scrivi le risposte.

Giorno 26. Un piccolo no

Oggi di' un no in una situazione a basso rischio: una colletta in ufficio che non ti convince, un aperitivo a cui non hai voglia di andare, un cambio di programma all'ultimo minuto. Una frase di spiegazione al massimo, poi silenzio. Nota cosa provi subito dopo e cosa succede davvero: di solito, molto meno di quello che temevi.

Giorno 27. Nominare il gioco

Prepara tre frasi per dire ad alta voce cosa sta succedendo, quando qualcuno ti spinge: «Mi stai mettendo fretta», «Mi sembra che tu voglia farmi sentire in colpa», «Ho bisogno di pensarci senza pressione». Scegli quella più adatta a te e provala allo specchio.

Giorno 28. I complimenti che arrivano al momento giusto

Oggi fai attenzione a ogni lusinga, soprattutto quando prepara il terreno a una richiesta. L'agente immobiliare che loda il tuo occhio per i dettagli, la collega che ti dice «tu che sei così veloce con Excel» prima di passarti una tabella. Non serve sospettare di tutti: basta notare la sequenza complimento più richiesta.

Giorno 29. Il disaccordo in gruppo

Nella prossima conversazione di gruppo (la riunione, la chat della scuola, la cena con gli amici) esprimi con calma un'opinione diversa da quella della maggioranza, su un tema piccolo. Non serve convincere nessuno. Serve abituarti a reggere il disagio di non essere d'accordo con tutti.

Giorno 30. Il bilancio

Rileggi tutto il quaderno, dal primo giorno. Scrivi tre cose: cosa hai scoperto di te, quale esercizio ti è servito di più, quale abitudine vuoi tenere per sempre. Poi rifai il test dell'Appendice A e confronta i punteggi con quelli di un mese fa.

E dopo i 30 giorni?

Il piano finisce, l'allenamento no. Tieni tre abitudini come base fissa: il check-in delle emozioni agganciato a gesti quotidiani, la pausa prima delle risposte importanti, la revisione serale di cinque minuti. Sono poche, ma da sole valgono più di qualunque esercizio fatto una volta sola.

Un consiglio pratico: metti in agenda un tagliando mensile. Dieci minuti, una domenica sera, per rileggere gli appunti delle settimane passate e vedere dove stai andando bene e dove stai cedendo terreno.

Quando senti che stai scivolando nelle vecchie reazioni, riapri questo piano e riparti dalla settimana che ti serve di più. Non è un passo indietro: è manutenzione. Il controllo emotivo non è l'arte di non perdere mai la calma. È l'arte di accorgersene subito, e riprendere il volante ogni volta.

Bibliografia essenziale

Le fonti degli studi e degli esperimenti citati nel libro. Per i libri è indicata l'edizione italiana, dove esiste. Tra parentesi, dove la fonte compare.

- Alberti, R. E., Emmons, M. L., *Your Perfect Right: A Guide to Assertive Behavior*, Impact Publishers, 1970. (Capitolo 11.)
- Arnsten, A. F. T., *Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function*, Nature Reviews Neuroscience, 2009. (Capitolo 2.)
- Asch, S. E., *Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments*, in Guetzkow, H. (a cura di), *Groups, leadership and men*, Carnegie Press, 1951. (Capitolo 7.)
- Barrett, L. F., *Come sono fatte le emozioni. La vita segreta del cervello*, Giunti Psicologia.io, 2023 (ed. orig. 2017). (Capitolo 3.)
- Barrett, L. F. et al., *Emotional Expressions Reconsidered: Challenges to Inferring Emotion From Human Facial Movements*, Psychological Science in the Public Interest, 2019. (Capitolo 8.)
- Barsade, S. G., *The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior*, Administrative Science Quarterly, 2002. (Capitolo 8.)
- Baumeister, R. F., Stillwell, A. M., Heatherton, T. F., *Guilt: An interpersonal approach*, Psychological Bulletin, 1994. (Capitolo 6.)
- Bloom, P., *Against Empathy: The Case for Rational Compassion*, Ecco / HarperCollins, 2016. (Capitolo 8.)
- Boothby, E. J. et al., *The liking gap in conversations: Do people like*

us more than we think?, Psychological Science, 2018. (Capitolo 7.)

- Borkovec, T. D. et al., *Stimulus Control Applications to the Treatment of Worry*, Behaviour Research and Therapy, 1983. (Capitolo 5.)
- Bowen, M., *Dalla famiglia all'individuo. La differenziazione del sé nel sistema familiare*, Astrolabio, 1979 (ed. orig. *Family Therapy in Clinical Practice*, Jason Aronson, 1978). (Capitolo 12.)
- Brackett, M., *Il permesso di emozionarti. Intelligenza emotiva per adulti e bambini*, Mondadori, 2025 (ed. orig. 2019). (Capitolo 13.)
- Breines, J. G., Chen, S., *Self-compassion increases self-improvement motivation*, Personality and Social Psychology Bulletin, 2012. (Capitolo 6.)
- Brooks, A. W., *Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement*, Journal of Experimental Psychology: General, 2014. (Capitolo 5.)
- Bushman, B. J., *Does Venting Anger Feed or Extinguish the Flame? Catharsis, Rumination, Distraction, Anger, and Aggressive Responding*, Personality and Social Psychology Bulletin, 2002. (Capitolo 4.)
- Butler, E. A. et al., *The Social Consequences of Expressive Suppression*, Emotion, 2003. (Capitolo 4.)
- Carrère, S., Gottman, J. M., *Predicting Divorce among Newlyweds from the First Three Minutes of a Marital Conflict Discussion*, Family Process, 1999. (Capitolo 11.)
- Chan, E., Sengupta, J., *Insincere flattery actually works: A dual attitudes perspective*, Journal of Marketing Research, 2010. (Capitolo 9.)
- Christensen, A., Heavey, C. L., *Gender and Social Structure in the Demand/Withdraw Pattern of Marital Conflict*, Journal of Personality and Social Psychology, 1990. (Capitolo 12.)
- Cialdini, R. B., *Le armi della persuasione. Come e perché si finisce col dire di sì*, Giunti, 1989 (ed. orig. 1984; nuova ed. ampliata Giunti, 2022). (Capitoli 5 e 9.)
- Côté, S. et al., *The Jekyll and Hyde of Emotional Intelligence: Emotion-*

Regulation Knowledge Facilitates Both Prosocial and Interpersonally Deviant Behavior, Psychological Science, 2011. (Capitolo 1.)

- Damasio, A. R., *L'errore di Cartesio. Emozione, ragione e cervello umano*, Adelphi, 1995 (ed. orig. 1994). (Introduzione.)
- Davis, M. H., *A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy*, JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 1980. (Capitolo 8.)
- Dimberg, U., Thunberg, M., Elmehed, K., *Unconscious Facial Reactions to Emotional Facial Expressions*, Psychological Science, 2000. (Capitolo 8.)
- Dolinski, D., Nawrat, R., *"Fear-then-relief" procedure for producing compliance: Beware when the danger is over*, Journal of Experimental Social Psychology, 1998. (Capitolo 9.)
- Dutton, D. G., Painter, S. L., *Traumatic bonding: The development of emotional attachments in battered women and other relationships of intermittent abuse*, Victimology: An International Journal, 1981. (Capitolo 9.)
- Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., Williams, K. D., *Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion*, Science, 2003. (Capitolo 7.)
- Eyal, T., Steffel, M., Epley, N., *Perspective Mistaking: Accurately Understanding the Mind of Another Requires Getting Perspective, Not Taking Perspective*, Journal of Personality and Social Psychology, 2018. (Capitolo 8.)
- Ferster, C. B., Skinner, B. F., *Schedules of Reinforcement*, Appleton-Century-Crofts, 1957. (Capitolo 9.)
- Forward, S., Frazier, D., *Il senso di colpa. Quando le persone usano il ricatto morale per manipolarci*, Corbaccio, 1999 (ed. orig. *Emotional Blackmail: When the People in Your Life Use Fear, Obligation, and Guilt to Manipulate You*, HarperCollins, 1997). (Capitoli 6, 9 e 10.)
- Frattaroli, J., *Experimental Disclosure and Its Moderators: A Meta-Analysis*, Psychological Bulletin, 2006. (Capitolo 3.)
- Fredrickson, B. L., Branigan, C., *Positive Emotions Broaden the Sco-*

pe of Attention and Thought-Action Repertoires, Cognition and Emotion, 2005. (Capitolo 5.)

- Gabay, R. et al., *The tendency for interpersonal victimhood: The personality construct and its consequences*, Personality and Individual Differences, 2020. (Capitolo 9.)
- Gilovich, T., Medvec, V. H., Savitsky, K., *The spotlight effect in social judgment: An egocentric bias in estimates of the salience of one's own actions and appearance*, Journal of Personality and Social Psychology, 2000. (Capitolo 7.)
- Goleman, D., *Intelligenza emotiva. Che cos'è, perché può renderci felici*, Rizzoli, 1996 (ed. orig. 1995). (Capitoli 1 e 2.)
- Gollwitzer, P. M., *Implementation intentions: Strong effects of simple plans*, American Psychologist, 1999. (Capitolo 10.)
- Gordon, R. A., *Impact of ingratiation on judgments and evaluations: A meta-analytic investigation*, Journal of Personality and Social Psychology, 1996. (Capitolo 9.)
- Gordon, T., *Genitori efficaci. Educare figli responsabili*, Edizioni La Meridiana, 1994 (ed. orig. *P.E.T. Parent Effectiveness Training: The Tested New Way to Raise Responsible Children*, Peter H. Wyden, 1970). (Capitolo 11.)
- Gottman, J., Silver, N., *Intelligenza emotiva per la coppia*, Rizzoli, 1999. (Capitoli 2 e 10.)
- Gottman, J., Silver, N., *Why Marriages Succeed or Fail: And How You Can Make Yours Last*, Simon & Schuster, 1994. (Capitolo 11.)
- Gross, J. J., *Antecedent- and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology*, Journal of Personality and Social Psychology, 1998. (Capitoli 4 e 13.)
- Gross, J. J., John, O. P., *Individual Differences in Two Emotion Regulation Processes: Implications for Affect, Relationships, and Well-Being*, Journal of Personality and Social Psychology, 2003. (Capitolo 4.)
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., Rapson, R. L., *Il contagio emotivo. L'incidenza delle emozioni nei rapporti con gli altri*, Edizioni San Pao-

lo, 1997 (ed. orig. *Emotional Contagion*, Cambridge University Press, 1994). (Capitolo 8.)

- Hochschild, A. R., *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, 1983. (Capitolo 12.)
- Kashdan, T. B., Barrett, L. F., McKnight, P. E., *Unpacking Emotion Differentiation: Transforming Unpleasant Experience by Perceiving Distinctions in Negativity*, Current Directions in Psychological Science, 2015. (Capitolo 3.)
- Kidd, C., Palmeri, H., Aslin, R. N., *Rational snacking: Young children's decision-making on the marshmallow task is moderated by beliefs about environmental reliability*, Cognition, 2013. (Capitolo 13.)
- Kircanski, K., Lieberman, M. D., Craske, M. G., *Feelings Into Words: Contributions of Language to Exposure Therapy*, Psychological Science, 2012. (Capitolo 3.)
- Kramer, A. D. I., Guillory, J. E., Hancock, J. T., *Experimental Evidence of Massive-Scale Emotional Contagion Through Social Networks*, Proceedings of the National Academy of Sciences, 2014. (Capitolo 8.)
- Kross, E. et al., *Self-Talk as a Regulatory Mechanism: How You Do It Matters*, Journal of Personality and Social Psychology, 2014. (Capitolo 5.)
- Kruger, J. et al., *Egocentrism Over E-Mail: Can We Communicate as Well as We Think?*, Journal of Personality and Social Psychology, 2005. (Capitolo 12.)
- LaFreniere, L. S., Newman, M. G., *Exposing Worry's Deceit: Percentage of Untrue Worries in Generalized Anxiety Disorder Treatment*, Behavior Therapy, 2020. (Capitolo 5.)
- Lally, P. et al., *How are habits formed: Modelling habit formation in the real world*, European Journal of Social Psychology, 2010. (Capitolo 13.)
- LeDoux, J., *Ansia. Come il cervello ci aiuta a capirla*, Raffaello Cortina Editore, 2016. (Capitolo 2.)
- LeDoux, J., *Il cervello emotivo. Alle origini delle emozioni*, Baldini e

Castoldi, 1998. (Capitolo 2.)

- Lewis, H. B., *Shame and Guilt in Neurosis*, International Universities Press, 1971. (Capitolo 6.)
- Lieberman, M. D. et al., *Putting Feelings Into Words: Affect Labeling Disrupts Amygdala Activity in Response to Affective Stimuli*, Psychological Science, 2007. (Capitoli 3 e 10.)
- Loewenstein, G., *Out of control: Visceral influences on behavior*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1996. (Capitolo 9.)
- Mattingly, V., Kraiger, K., *Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation*, Human Resource Management Review, 2019. (Capitolo 1.)
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., *Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits?*, American Psychologist, 2008. (Capitolo 1.)
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (*MSCEIT*), Multi-Health Systems, 2002 (ed. it. Giunti O.S., 2008). (Capitolo 1.)
- Mayer, J. D., Salovey, P., *What Is Emotional Intelligence?*, in Salovey, P., Sluyter, D. J. (a cura di), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, Basic Books, 1997. (Capitolo 1.)
- Mischel, W., Ebbesen, E. B., Zeiss, A. R., *Cognitive and attentional mechanisms in delay of gratification*, Journal of Personality and Social Psychology, 1972. (Capitolo 13.)
- Mischel, W., *Il test del marshmallow. Padroneggiare l'autocontrollo*, Carbonio Editore, 2019 (ed. orig. 2014). (Capitolo 13.)
- Neff, K. D., *Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself*, Self and Identity, 2003. (Capitolo 6.)
- Nelis, D. et al., *Increasing emotional intelligence: (How) is it possible?*, Personality and Individual Differences, 2009. (Capitolo 1.)
- Patrick, V. M., Hagtvedt, H., *"I don't" versus "I can't": When empo-*

wered refusal motivates goal-directed behavior, Journal of Consumer Research, 2012. (Capitolo 7.)

- Pennebaker, J. W., Beall, S. K., *Confronting a Traumatic Event: Toward an Understanding of Inhibition and Disease*, Journal of Abnormal Psychology, 1986. (Capitolo 3.)
- Pennebaker, J. W., Mayne, T. J., Francis, M. E., *Linguistic Predictors of Adaptive Bereavement*, Journal of Personality and Social Psychology, 1997. (Capitolo 3.)
- Pennebaker, J. W., *Writing About Emotional Experiences as a Therapeutic Process*, Psychological Science, 1997. (Capitolo 3.)
- Plutchik, R., *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*, Harper & Row, 1980. (Capitolo 3.)
- Porath, C. L., Erez, A., *Does Rudeness Matter? The Effects of Rude Behavior on Task Performance and Helpfulness*, Academy of Management Journal, 2007. (Capitolo 12.)
- Richards, J. M., Gross, J. J., *Emotion Regulation and Memory: The Cognitive Costs of Keeping One's Cool*, Journal of Personality and Social Psychology, 2000. (Capitolo 4.)
- Rogers, C. R., Farson, R. E., *Active Listening*, Industrial Relations Center of the University of Chicago, 1957. (Capitolo 11.)
- Russell, J. A., *A Circumplex Model of Affect*, Journal of Personality and Social Psychology, 1980. (Capitolo 3.)
- Salovey, P., Mayer, J. D., *Emotional Intelligence*, Imagination, Cognition and Personality, 1990. (Capitolo 1.)
- Shoda, Y., Mischel, W., Peake, P. K., *Predicting adolescent cognitive and self-regulatory competencies from preschool delay of gratification: Identifying diagnostic conditions*, Developmental Psychology, 1990. (Capitolo 13.)
- Singer, T., Klimecki, O. M., *Empathy and Compassion*, Current Biology, 2014. (Capitolo 8.)
- Smith, M. J., *When I Say No, I Feel Guilty: How to Cope - Using the Skills of Systematic Assertive Therapy*, The Dial Press, 1975. (Capitolo 10.)
- Swann, W. B., Jr., Gill, M. J., *Confidence and Accuracy in Person*

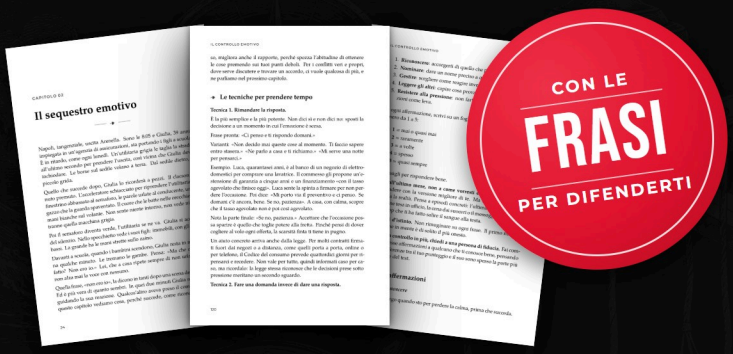
Perception: Do We Know What We Think We Know About Our Relationship Partners?, Journal of Personality and Social Psychology, 1997. (Capitolo 8.)

- Tangney, J. P., Dearing, R. L., *Shame and Guilt*, The Guilford Press, 2002. (Capitolo 6.)
- Tangney, J. P. et al., *Shamed into anger? The relation of shame and guilt to anger and self-reported aggression*, Journal of Personality and Social Psychology, 1992. (Capitolo 6.)
- Taylor, J. B., *La scoperta del giardino della mente. Cosa ho imparato dal mio ictus cerebrale*, Mondadori, 2009. (Capitolo 2.)
- Watts, T. W., Duncan, G. J., Quan, H., *Revisiting the Marshmallow Test: A Conceptual Replication Investigating Links Between Early Delay of Gratification and Later Outcomes*, Psychological Science, 2018. (Capitolo 13.)
- Worchel, S., Lee, J., Adewole, A., *Effects of supply and demand on ratings of object value*, Journal of Personality and Social Psychology, 1975. (Capitolo 9.)
- Yoo, S. S. et al., *The human emotional brain without sleep: a prefrontal amygdala disconnect*, Current Biology, 2007. (Capitolo 13.)
- Zaccaro, A., et al., *How Breath-Control Can Change Your Life: A Systematic Review on Psycho-Physiological Correlates of Slow Breathing*, Frontiers in Human Neuroscience, 2018. (Capitolo 2.)

PER CHI È STANCO DI REAGIRE E POI PENTIRSI

CHI CONTROLLA LE TUE EMOZIONI CONTROLLA TE.

Un senso di colpa al momento giusto, una fretta creata ad arte, una rabbia accesa apposta: le emozioni sono la leva più usata da chi vuole decidere al posto tuo. Questo libro insegna a riconoscerle, a dare loro un nome e a governarle, prima che lo faccia qualcun altro.



DENTRO IL LIBRO

- **13 capitoli**: rabbia, ansia, colpa, vergogna, bisogno di approvazione.
- **Il sequestro emotivo**: come riprendere il controllo quando lo perdi.
- **Lo scudo**: le frasi pronte per prendere tempo e dire di no.
- **Le emozioni usate come arma**: riconoscere chi le usa contro di te.
- **Test di autovalutazione**: 30 affermazioni per capire da dove partire.
- **Piano di 30 giorni**, più un esercizio alla fine di ogni capitolo.

REAGIRE È FACILE. SCEGLIERE È UN'ALTRA COSA.

DOMINA MENTIS

PSICOLOGIA · COMUNICAZIONE