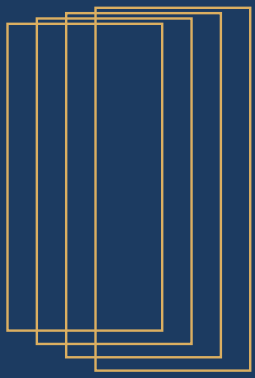
CURIOMONDO / DOMANDA DEL GIORNO

Hai mai avuto paura di prendere una decisione che sapevi essere giusta?

Scegliere con lucidità quando la paura non è ancora passata



26 novembre 2026

17 CAPITOLI

Indice

1. La busta sul tavolo 3
2. Che cosa intendi per giusta? 5
3. L’allarme e il documento 7
4. Il costo di restare 9
5. Per chi sarà una brutta notizia 11
6. Le persone che consulti 13
7. Rendere più piccola la prova, non la posta in gioco 16
8. Quando la parte perduta merita un saluto 18
9. Una frase che riesci a dire ad alta voce 20
10. Decidere quando i margini non sono gli stessi 22
11. Una decisione di cui siete in due 24
12. L’indomani e la tentazione di riaprire tutto 26
13. Quando l’esito non ti dà ragione 28
14. Quando aspettare è la scelta 30
15. Le scuse che restano possibili 32
16. Sette incontri con la stessa domanda 34
17. La pagina da tenere 38

CAPITOLO 01

La busta sul tavolo

Alle sette e dodici, Elena ha l’acqua del caffè sul fuoco e una busta bianca accanto alla zuccheriera. La busta contiene la conferma di un posto alla biblioteca comunale. Il nuovo stipendio è appena più basso di quello che prende nell’azienda dove lavora da undici anni. Il tragitto però è di venti minuti, quasi tutti a piedi. Niente reperibilità nei fine settimana. Per accettare deve spedire un modulo entro le dodici. Ha scorso le condizioni fino alla fine, ha chiesto all’ufficio del personale di chiarire il periodo di prova e ha ricalcolato il bilancio domestico usando gli importi più prudenti. Le manca la firma.

Suo marito entra in cucina e appoggia sul termosifone i guanti del bambino. «Hai cambiato idea?» Elena dice di no. Lui apre la finestra perché il caffè sta salendo. Lei avrebbe preferito una domanda diversa. Non ha cambiato idea, ma da quando si è svegliata la carta le fa quasi paura. Continuava a immaginare il suo ultimo venerdì in azienda: il parcheggio in discesa, il computer restituito, il collega che le ha insegnato il lavoro e che dovrà coprire il suo turno fino all’assunzione di qualcuno. Non immagina la biblioteca. Immagina la porta che si chiude.

Quando diciamo che una decisione è giusta, chi ascolta tende a immaginare un ragionamento concluso. In un certo senso è così. Nessuna nuova informazione ha fatto vacillare la scelta di Elena. In un altro senso la decisione è appena cominciata. Prima di firmare, tutte le versioni del suo futuro possono ancora stare dentro una mattina. Dopo la firma alcune diventeranno meno accessibili. Nell’istante in cui prende la penna, Elena pensa che potrebbe non tornarle più possibile lavorare con persone di cui si fida, e quella fiducia vale ben più di venti minuti di tragitto. Il fatto che non basti a farla restare non la rende meno preziosa.

La domanda riguarda quel passaggio. Conosci il lavoro che hai fatto per arrivare fin lì. Vedi un motivo per procedere che il disagio non ha cancellato. Eppure chiedi al disagio di presentarsi in un'altra data, quando ci saranno meno spettatori e la stanza sarà meno fredda. Aspetti, per esempio, che il collega che vuoi deludere il meno possibile vada in vacanza. Ti dici che sarebbe ingiusto approfittare della sua assenza. Quando torna è già iniziato il periodo peggiore dell'anno, naturalmente. Il calendario diventa un ottimo consigliere: sa darti un rinvio senza farti parlare del suo prezzo.

Il verbo «sapevi» nella domanda va preso sul serio, ma con un po' di misericordia. Alcune persone usano «lo sapevo» dopo una scelta fortunata e si accorgono di ricordare l'incertezza molto meno di quanto ne avessero provata. Prima, quasi sempre, si sa entro certi limiti. Puoi avere controllato i fatti che avevi modo di controllare e aver identificato ciò che sei disposto a rischiare. Non sai come sarà il martedì della terza settimana. Non sai se il collega al quale vuoi bene capirà. La precisione richiesta per il presente è più modesta di quella che pretendiamo dal futuro.

Se stai leggendo con una decisione in mente, prova a non dare subito un nome alla paura. Ricorda l'ultima volta in cui hai fatto qualcosa di concreto rispetto a quella scelta. Magari hai corretto un'autocandidatura, cercato una stanza, chiesto un parere o scritto una mail che poi non hai inviato. A quale punto ti sei fermato? Se la risposta è «quando ho immaginato mia sorella leggerla», hai già qualcosa da esaminare. Se è «quando ho capito che non conosco la penale», hai un problema del tutto diverso. Nelle prossime pagine ci interesserà questa differenza, il punto esatto in cui una decisione passa dalla tua agenda alla vita di qualcuno.

CAPITOLO 02

Che cosa intendi per giusta?

Marco tiene in tasca le chiavi di due case. La prima è l’appartamento che divide con un amico dai tempi del tirocinio. La seconda è lo studio che una conoscente gli ha proposto in affitto; gli darebbe finalmente una stanza in cui chiudere la porta e lavorare. Per settimane Marco presenta il trasloco come la scelta adulta. Quando qualcuno gli chiede che cosa significhi, parla della propria età. Nessuno, però, ha stabilito che a trentatré anni la vita con un amico sia una prova fallita. Se non riesce a dire da che cosa ha bisogno di allontanarsi, l’età funziona come una scadenza inventata: produce urgenza senza dare una ragione.

Quando ci ripensa, Marco trova due motivi più precisi. Sta sviluppando un’attività che richiede ore tranquille, e l’orario di entrambi rende difficile organizzare il silenzio. Inoltre gli piacerebbe capire in che modo vive quando non deve dividere le proprie abitudini con una persona che le conosce già. Un mese prima aveva provato una prima soluzione: due mattine a settimana in uno spazio condiviso. Gli è piaciuto lavorare fuori, ma il bisogno di una casa più quieta è rimasto. Può discutere di queste cose con l’amico senza fargli intendere che tutti i loro anni insieme fossero un ripiego.

Spesso vale la pena scrivere la frase «sarebbe giusto perché» e continuare senza usare parole come «normale», «adulto», «fallimento», «coraggio» o «tutti». Sono parole comode; sembrano avere già raccolto tutte le obiezioni. Se provi a rinunciarci per pochi minuti, emergono ragioni che puoi sottoporre a verifica. «Mi serve uno spazio tranquillo in cui ricevere clienti» è diversa da «è ora che mi faccia una vita». La prima indica una

funzione, dunque ammette più soluzioni; la seconda sembra escluderle tutte tranne quella di cambiare qualcosa di grande.

Esistono anche scelte giuste in un senso più esigente. Puoi scoprire che un errore al lavoro è stato attribuito a una persona che non lo ha commesso, e sapere di avere il dovere di dire che cosa hai visto, pur senza avere la sicurezza di essere ascoltato. Oppure accorgerti che stai beneficiando di un accordo di cui l'altra persona non conosce le condizioni reali. Qui la domanda «che cosa mi fa stare meglio?» coglie solo una parte del problema. L'altra riguarda chi paga per il tuo silenzio e se può difendersi senza il tuo aiuto. Anche in quei casi, il modo e il momento in cui agisci richiedono attenzione: puoi cercare un canale riservato, distinguere i fatti dalle supposizioni e limitare le informazioni a quelle necessarie.

Ci sono poi situazioni in cui «giusto» vuole dire soprattutto «sostenibile». Tua madre potrebbe trovare ingiusto che tu non risponda durante le ore di lavoro. È possibile che la sua preoccupazione sia sincera e che il limite resti necessario. Una persona può avere ragione a chiedere aiuto e tu puoi avere ragione a dire a che ora puoi offrirlo. Definire un confine non risolve il bisogno altrui; gli dà una forma che puoi rispettare. Se il tuo sì dura tre mesi e poi si trasforma in un'assenza improvvisa, averlo pronunciato tutte le volte senza fiatare non lo rende più affidabile.

Fai un ultimo controllo sulla parola «giusta»: chi la userebbe al posto tuo? Se la risposta è un insegnante, una vecchia versione di te o la comunità dalla quale provieni, non serve scartarne il giudizio. Può averti trasmesso un criterio valido. Serve capire se oggi sei in grado di spiegarlo con le parole di una persona che conosce il tuo presente. Marco, dopo qualche giorno, smette di dire che si trasferisce perché a trentatré anni si fa così. Dice all'amico che gli dispiacerà perdere la facilità delle loro cene, ma che vuole abitare in un posto compatibile con il lavoro che sta

costruendo. L’amico gli domanda quando dovrà cercare un altro coinquilino. È una buona domanda, benché non sia l’approvazione che Marco aveva sperato di sentire.

CAPITOLO 03

L’allarme e il documento

Immagina che ti abbiano chiesto di firmare una nuova collaborazione. Hai letto una spiegazione piena di termini rassicuranti e ti hanno promesso che le parti tecniche verranno definite dopo. Ti senti tirare lo stomaco. Lo stesso succede quando devi chiedere al titolare un adeguamento di compenso, ma quella conversazione l’hai preparata e hai esempi precisi del lavoro aggiunto. Nei due casi il corpo può produrre qualcosa di somigliante. Il significato della sensazione cambia a seconda della situazione. Nel primo caso può indicare che ti mancano condizioni per valutare. Nel secondo potrebbe riguardare la reazione di una persona da cui dipendi.

L’idea di ritenere vera qualunque sensazione intensa ha il vantaggio di farci decidere in fretta. Ha lo svantaggio di lasciare senza risposta la domanda più utile: a che cosa sta reagendo questa sensazione? Se senti di dover dire sì entro mezz’ora e la fretta è stata costruita da chi trae un vantaggio dalla firma, l’urgenza merita una verifica. Se è il tuo appuntamento di domani a metterti agitazione, puoi invece chiederti se esista un modo per fare la stessa cosa senza consegnare all’altra persona il controllo di quel tempo. Cambiare posto, farsi assistere, parlare per iscritto sono modifiche concrete. Quando hai il sospetto che una scelta possa esporre te o altri a un pericolo serio, la prudenza viene prima di qualunque discorso sul coraggio.

Un esercizio semplice è dividere il problema in fatti, ipotesi e condizioni. «Il mio orario termina alle sei» è un fatto verificabile. «Se chiedo di terminarlo davvero alle sei, non mi affideranno più progetti importanti» è una previsione da argomentare. «Per me sono sostenibili due serate al mese di disponibilità straordinaria» è una condizione da dichiarare. Puoi rivederla, certo, ma non spacciarla per una notizia sul futuro. Questo piccolo riordino serve perché usiamo lo stesso tono quando mettiamo in fila un numero letto in un contratto e una reazione che stiamo attribuendo a un collega. Quando le due frasi hanno identica autorità, l'immaginazione acquisisce diritto di veto su tutto.

Può succedere anche il contrario: hai già desiderato a lungo un cambiamento e, quando arriva un'occasione, davanti a ogni dato scomodo rispondi che te la caverai. I motivi profondi diventano una scorciatoia per non guardare il foglio. In questo caso dedicare una sera al foglio è un modo costruttivo di sostenere il desiderio. Cosa succede nei mesi di spesa più alta? Che impegni hai preso con altre persone? Che cosa puoi rinviare senza conseguenze e che cosa non puoi? Una scelta può essere adatta e non ancora praticabile. Verificarne le condizioni ti aiuta a non attribuire al desiderio la colpa di un problema organizzativo.

C'è un modo per capire se le verifiche ti stanno ancora aiutando. Dai a ciascuna un esito osservabile. «Devo pensarci» non ne ha uno. «Voglio ricevere per iscritto la durata del preavviso e sapere con quali giorni posso contare per traslocare» sì. Se le risposte arrivano e sostituisci ogni domanda con una nuova di importanza minore, forse stai cercando di guadagnare il permesso di non avere più paura. Probabilmente nessun ufficio è in grado di dartelo. Se invece la risposta fa emergere un costo che non puoi sostenere, rinviare o preparare un'alternativa è parte del buon ragionamento.

Una copia del documento, una notte di sonno, una telefonata con una persona che non firma al posto tuo: a volte bastano per sentire un po' meglio ciò che è ancora in bilico. Altre volte non spostano il livello della paura neppure di un millimetro. Ti permettono però di descriverla meglio. Puoi passare da «questa scelta mi spaventa, dunque è sbagliata» a «ho controllato il preavviso e il conto; temo di perdere la fiducia di una persona importante». Quella seconda frase ha margini per una conversazione. La prima lasciava solo due possibilità: obbedire all'allarme o zittirlo.

CAPITOLO 04

Il costo di restare

A Giulia propongono di seguire per un altro anno la contabilità di un'associazione. Era entrata per dare una mano tutto sommato leggera. Adesso controlla rimborsi la domenica, fa due viaggi in banca ogni mese e corregge messaggi che le arrivano in orari diversi. Quando immagina di dire che lascia, il quadro le si riempie degli inconvenienti che causerà: una nuova persona da formare, il rinnovo di alcune deleghe, l'imbarazzo della presidente, che le è amica. Quando immagina di dire sì, pensa soltanto che per quell'istante non causerà inconvenienti. Il costo del sì è distribuito fra cinquanta settimane; il costo del no sembra scadere tutto nello stesso pomeriggio.

Prendere sul serio il costo di restare è difficile proprio per questo. La nostra agenda registra gli appuntamenti che spostiamo, non quelli che non abbiamo mai fissato perché il martedì sera era occupato. Giulia si è accorta di non vedere quasi più una persona alla quale teneva perché il loro unico orario compatibile era diventato il suo orario per chiudere il

registro. Il registro ha una voce, un presidente, una cartella e delle scadenze. L’amicizia non ha lasciato una fattura per le settimane perse. Anche nella memoria, ciò che comporta una decisione visibile fa più rumore di ciò che scompare a poco a poco.

Prova a fare un esperimento con un intervallo breve e realistico. Se scegli di non scegliere per dodici settimane, in che modo queste dodici si aggiungono alle precedenti? Prendi in considerazione un lunedì qualunque, non un possibile disastro. Accetti ancora lo stesso turno? Viaggiate ancora in due città per evitare di discutere della distanza? Ti occupi ancora di un compito che qualcun altro pensava avresti fatto temporaneamente? Se la risposta è sì, prova a immaginare dopo quei tre mesi un costo modesto ma preciso. Quattro mattine senza suonare, due visite che non riesci a fare, una pratica che perde una finestra utile. L’obiettivo non è accusarti per ciò che non hai fatto. È attribuire al rinvio lo stesso grado di realtà che attribuisci al cambiamento.

A volte la conclusione è che restare per altre dodici settimane conviene. Una persona ha un esame impegnativo e la faccenda può aspettare. Hai bisogno di mettere soldi da parte. Il lavoro che vorresti lasciare ti offre un congedo legittimo o una soluzione ancora non tentata. In questi casi il rinvio è una scelta con una ragione e un termine. Segnalo mentalmente quella parola: termine. Se l’intenzione è di rientrare nella discussione a fine maggio, scrivi che cosa farai a fine maggio e con quali informazioni. Un rinvio motivato può proteggerti; un rinvio senza data tende a somigliare sempre più alla soluzione che qualcuno ha deciso al posto tuo.

Giulia decide di portare a termine l’anno cominciato e di passare il materiale in due pomeriggi, con un foglio su come trattare i rimborsi. Non dà disponibilità completa fino a quando sarà trovata una persona: quella frase potrebbe costarle un altro anno. La presidente le fa notare che in primavera ci sono bandi importanti. Ha ragione. Giulia propone di

lasciare le procedure in ordine prima che si aprano. Per la prima volta parlano di un inconveniente concreto anziché girarci intorno. Il registro, che a gennaio sembrava una ragione sufficiente per prolungare tutto, diventa un lavoro che si può trasferire.

Se vuoi misurare la paura con un dato più utile del livello di agitazione, osserva ciò che sei già disposto a fare per mantenere tutto com’è. Arrivi più tardi a casa, nascondi il tuo scontento a chi ti chiede come va, proroghi un prestito, ti inventi un modo discreto di passare una festa in cui non ti senti benvenuto. Piccoli gesti all’apparenza separati possono essere il prezzo di una sola scelta mai dichiarata. Una lista breve, scritta senza enfasi, a volte restituisce proporzioni migliori di una notte intera spesa a interrogare il futuro.

CAPITOLO 05

Per chi sarà una brutta notizia

Il sabato in cui Amir chiede al padre di non progettare più per lui l’ingresso nel negozio di famiglia, si presenta con due vaschette di focaccia. Le mette sul banco accanto al registratore di cassa. Nei mesi precedenti il padre ha fatto calcoli pensando che, dopo il corso, il figlio avrebbe preso in mano la parte online. Con Amir ha discusso del catalogo e dei turni, ma non gli ha mai domandato quanto a lungo volesse occuparsene. Amir, da parte sua, ha risposto a ogni domanda di dettaglio senza mettere in discussione il progetto. Era più facile discutere del colore delle fotografie.

C’è una ragione per cui una decisione che ti appartiene può essere una brutta notizia per altri. Le persone, quando contano su di te, distribuiscono di conseguenza il proprio tempo, il denaro e la fiducia. Un

progetto fatto di aspettative può apparire solidissimo da una parte del tavolo e provvisorio dall'altra. Accorgertene non ti obbliga a trasformare quell'aspettativa in un contratto, ma ti chiede di guardare come ci siete arrivati. Se ti sei comportato a lungo come se fossi d'accordo, dirlo apertamente è più onesto che fingere che l'altro abbia immaginato tutto da solo.

Amir inizia dall'anno in cui è davvero disponibile ad aiutare. Può occuparsi di alcune consegne il sabato per tre mesi e spiegare a chi subentrerà come aggiornare le fotografie. Non promette un incarico successivo. Il padre domanda se stia frequentando qualcuno che gli ha messo in testa questa storia. La domanda lo irrita. Per un attimo Amir vorrebbe passare dai propri progetti ai torti accumulati nella sua famiglia; basterebbe cominciare e avrebbero argomenti per un intero anno. Rimane invece sul compito che ha davanti. Dice che ha rinviato troppo la conversazione, che la scelta l'ha fatta lui e che entro giugno il sito avrà bisogno di un'altra persona.

Concedere a qualcuno il diritto di essere dispiaciuto è diverso dal cedere alla sua reazione il diritto di stabilire la fine della discussione. La prima cosa richiede tempo. La seconda può privare di significato quello che hai appena detto. Ci sono giorni in cui il modo più rispettoso di congedarti è interrompere la trattativa sulle ragioni, dopo averle esposte, e tornare più tardi per parlare dell'organizzazione. Lascia alla persona il tempo di provare qualcosa senza che quel sentimento debba essere schiacciato, convinto o immediatamente risarcito.

«Capisco» può essere un'affermazione sobria. Perde valore quando vuoi che significhi soprattutto «per favore calmati». Se chi ascolta sta facendo conti precisi, aiuta di più una frase che nomini un problema: «Se non ci sono da giugno, bisogna decidere chi risponde agli ordini di luglio». Se invece sta perdendo l'immagine di un futuro condiviso, quella frase

risolve poco. Il padre di Amir non smetterà di essere dispiaciuto perché entro un mese il catalogo sarà ordinato. Puoi rendere meno difficile l'organizzazione senza aspettarti che l'altra persona ti ringrazi del cambiamento.

Questo vale anche al contrario. Quando qualcuno prende una decisione che cambia la tua vita, puoi chiedere un confronto sulle conseguenze e puoi dire che sei ferito. Ciò non significa che l'altro ti debba offrire esattamente il futuro che avevi immaginato. Accettare questa reciprocità è scomodo perché restringe la libertà di chiedere alla paura un'assoluzione completa. Non sempre si può uscire da un colloquio avendo agito correttamente ed essendo stati percepiti come generosi. Per Amir è sufficiente, quel sabato, che entrambi sappiano finalmente quale lavoro serva per arrivare all'estate. La focaccia, nel frattempo, è fredda. Suo padre gli chiede se resta comunque a mangiare.

CAPITOLO 06

Le persone che consulti

Nella città dove lavora Elisa abita una collega alla quale chiede consigli da anni. Al telefono la collega nomina sempre una difficoltà che Elisa ha trascurato. Per questo è utile. Quando Elisa le parla dell'idea di iscriversi a un corso serale, la collega le domanda chi si occuperà delle chiusure del martedì. È una domanda legittima e, al tempo stesso, è quella che le verrebbe più naturale fare: lavorano nello stesso ufficio, e un cambio di orario le riguarda entrambe. Se Elisa non distingue chi parla dal punto di vista da cui parla, può scambiare una conseguenza organizzativa per una sentenza sulle proprie capacità.

Qualcuno ti conosce abbastanza da accorgersi quando stai raccontando una versione addomesticata del problema. Un’altra persona conosce il contratto, il settore o il quartiere nel quale stai per trasferirti. Un’altra ancora conosce soprattutto come si vive con decisioni simili, mesi dopo averle prese. Raramente queste competenze coincidono. Domandare tutto a una sola persona è comodo. Distribuire le domande rispetta di più ciò che ciascuno può sapere e riduce la tentazione di cercare un verdetto.

La qualità di una risposta migliora quando la domanda è specifica. «Che cosa faresti al mio posto?» invita chi ascolta a scegliere con la sua soglia di rischio, i suoi debiti e il suo rapporto con il cambiamento. A volte è interessante sapere che cosa farebbe, ma preferisci accorgerti di averglielo chiesto. «Quanto preavviso ti è servito per trasferire le tue utenze?» raccoglie informazioni. «In quello che ti ho raccontato, c’è un dettaglio che cambia la tua valutazione?» aiuta a scoprire un punto cieco. «Mi ascolti mentre provo a dire questa cosa senza cercare di convincerti?» chiede una presenza. Chi sa quale tipo di aiuto ti serve è più libero di dartelo.

Il parere di una persona che ti vuole bene può contenere la paura di perderti. È un fatto umano, non una ragione sufficiente per togliere valore a quello che dice. Ringraziala per i dati utili e ascolta il resto come un’indicazione di ciò che rischia di cambiare fra voi. Se tua sorella ti dice che dopo il trasloco sarai solo, una parte del suo allarme può riguardare anche le sue domeniche senza di te. Puoi parlare con lei di come continuare a vedervi senza dover accettare come inevitabile la solitudine che ti ha previsto.

Il consiglio più affettuoso può avere conseguenze diverse a seconda dei mezzi di cui disponi. È facile dire «fai un anno di prova» quando a casa tua c’è una stanza libera e sai dove tornare. Una persona che non ha quel margine potrebbe aver bisogno di un tempo più lungo, di accordi scritti,

di un esperimento meno esposto. La competenza include il riconoscimento di differenze del genere. Quando qualcuno racconta la propria scelta, ascolta con attenzione le parti apparentemente noiose: chi pagava l’affitto nei primi mesi, chi faceva la spesa, quando ha capito che poteva tornare indietro. Sono spesso le parti che rendono applicabile l’esperienza.

Un piccolo metodo per Elisa è parlare, prima dell’iscrizione, con chi ha seguito quel corso lavorando a tempo pieno e con chi decide i turni. Alla collega amica chiede invece se si accorge di qualcosa che Elisa sta evitando di dire. La collega ha notato che ne parla da due anni solo durante la pausa pranzo, sempre in piedi, fra una chiamata e l’altra. Continuano l’indomani a un tavolo. Non ne consegue automaticamente un’iscrizione, ma per la prima volta Elisa riserva alla propria decisione un’ora vera. Si accorge che non ha bisogno di raccontarla a dieci persone prima di proteggere quell’ora.

CAPITOLO 07

Rendere più piccola la prova, non la posta in gioco

L’avvocata che tiene un corso di scrittura a cui si è iscritto Pietro gli suggerisce di proporsi per un incontro pubblico. Pietro da mesi dice di voler insegnare. Guardando il modulo, gli viene però da immaginare la sala piena e le dieci persone sedute dritte nella prima fila. Un giorno parla con gli organizzatori e scopre che esiste anche la possibilità di tenere un incontro di un’ora a partire da un testo breve. Fra «smettere di desiderare questa cosa» e «offrire un corso di sei mesi in un posto dove non mi conosce nessuno» c’era un’altra misura che non aveva pensato di chiedere.

Ridurre la dimensione della prova può essere una forma di realismo. Non tutti i progetti necessitano della loro versione definitiva alla prima occasione. Se vuoi capire se un ritmo è compatibile con la tua vita, conviene provarlo in giorni abbastanza ordinari, includendo il bucato, una telefonata imprevista, la stanchezza del venerdì. Una settimana eccezionalmente libera ti dice che cosa riesci a fare quando non lavori; utile, ma è un’altra domanda. Chiediti quale condizione vuoi mettere davvero alla prova. Poi costruisci un tentativo che la contenga.

Un esperimento funziona se alla fine potrai usarne il risultato. Prima di cominciare, scrivi due o tre segnali su cui valuterai. Per un progetto di formazione: quanti giorni la frequenza interferisce con impegni non delegabili? Per un passaggio a un orario diverso: riesci a recuperare ore di sonno senza scaricare tutte le incombenze su chi vive con te? Per un confine in famiglia: puoi mantenere il rapporto con una telefonata concordata senza trasformare il resto della settimana in continui recuperi?

Il test deve poterti dare anche una risposta indesiderata. Se ogni esito viene interpretato come conferma, hai organizzato una cerimonia per una decisione già presa.

La reversibilità dipende dalle circostanze, non dal nome che dai al gesto. Un soggiorno di prova può costare poco a una persona che lavora in remoto e moltissimo a chi assiste un familiare. Un contratto a breve termine può essere rassicurante perché ti lascia uscire, oppure insufficiente se perdi un diritto che non riacquisti automaticamente. Prima di considerare reversibile una cosa, identifica il percorso del ritorno. Fino a quando esiste? Chi deve essere d'accordo? Che cosa restituiresti, ricompreresti o ricostruiresti? Se queste risposte mancano, il fatto che il progetto duri un mese non basta a ridurre davvero l'esposizione.

Talvolta l'esperimento serve a preparare un gesto che non è reversibile. Dire a una persona qualcosa che cambierà il vostro rapporto non ha una vera versione di prova con quella stessa persona: una volta detto, entra nella sua storia. Puoi però provare la frase con qualcuno di fidato, verificare le circostanze e assicurarti che dopo avrai un posto tranquillo dove andare. Puoi anche decidere quali dettagli non servono. Il primo passo non deve simulare tutto il rischio. Può togliere ostacoli che non costituiscono l'essenza della scelta.

Pietro accetta di leggere una pagina e condurre un esercizio di quindici minuti. Esce convinto di aver parlato troppo in fretta. Una persona gli chiede per iscritto il testo che aveva preparato e lui si accorge che il contenuto era passato, in una stanza che ricordava soprattutto per il proprio tremore. Quest'esperienza non stabilisce che debba lasciare il suo lavoro per insegnare, e sarebbe ingiusto pretendere tanto da un quarto d'ora. Gli dà due dati migliori: l'agitazione non gli ha impedito di

spiegarsi; dopo, ha avuto ancora voglia di preparare un secondo incontro. A quel punto ha senso chiedersi quale sarà la misura della seconda prova.

CAPITOLO 08

Quando la parte perduta merita un saluto

Nadia ha preso un appartamento più piccolo dopo che i figli sono andati via. Nel vecchio, la finestra del soggiorno dava su un cortile con un susino. Nel nuovo non deve scaldare due stanze vuote, raggiunge l’ufficio senza cambiare autobus e può permettersi di riparare un dente senza fare calcoli per tre notti. L’ultima volta che svuota la dispensa trova un tovagliolo con il nome di suo figlio, scritto prima che imparasse a fare bene la lettera erre. Il giorno del trasloco si sente sconfitta per ragioni che nessuna bolletta saprebbe spiegare. Aveva immaginato che scegliere liberamente le avrebbe risparmiato quella sensazione.

Puoi scegliere una cosa buona e perdere qualcosa che non consideri affatto sbagliato. A volte confondiamo la perdita con l’allarme perché arrivano insieme. Temi quello che succederà alla tua vita e, nello stesso tempo, stai già salutando una versione di essa che ti era cara. Capire quale delle due cose ti fa male può cambiare ciò che chiedi agli altri. A qualcuno serve un piano per i prossimi mesi; a qualcun altro serve poter dire che una luce in un cortile gli mancherà, senza sentirsi rispondere che la nuova casa è più efficiente.

Per evitare di tornare indietro per il solo dolore del distacco, certe persone cominciano a elencare tutto ciò che c’era di insopportabile prima. Il metodo può funzionare per un pomeriggio, ma a volte costringe a litigare

con la propria memoria. Se il vecchio lavoro ti aveva dato amici veri, non occorre farne un posto soltanto cattivo per rendere comprensibili le dimissioni. Se la relazione è finita, può essere utile ammettere che alcune cose fra voi funzionavano davvero, senza usarle per negare ciò che non poteva più essere sostenuto. Una storia può avere avuto valore senza mantenere il diritto di occupare il presente alle stesse condizioni.

Che forma avrebbe un saluto proporzionato? Non sempre una lettera o un rito grande. Può essere un ultimo giro nel quartiere senza fare commissioni, un caffè dopo l'ultima riunione, un pomeriggio in cui separi le fotografie che vuoi tenere da quelle che non hai voglia di guardare ora. Può essere persino una scelta di sobrietà: non costringerti a sistemare in un solo giorno un'intera collezione di oggetti che ha occupato anni. Un gesto piccolo dà al passato un posto che si possa distinguere dalle decisioni ancora aperte.

C'è anche chi abbandona un compito senza avere niente da rimpiangere, o prova un sollievo così netto da stupirsi. Non è necessario inventare un lutto per dimostrare che i propri anni erano importanti. È possibile essere stanchi o felici, e lasciare ad altre settimane il compito di rivelare cosa resterà. La misura del dolore non certifica la bontà dell'impegno che hai dato. Allo stesso modo, la misura del sollievo non autorizza a umiliare qualcuno che ha vissuto diversamente ciò che finisce.

Nadia scatta una fotografia al susino e resta un momento in cucina senza fare nulla. Poi mette il tovagliolo in una busta lontana dalla colla dell'imballaggio. La settimana seguente odia il rumore del frigorifero nuovo. Il mese seguente, la prima volta che rientra a piedi e trova ancora aperta la panetteria, capisce dove è finito un pezzo del tempo risparmiato. La fotografia rimane. Guarda l'albero ogni tanto e non smette per questo di apprezzare la nuova strada. Ha scelto un'altra casa, non una versione del proprio passato che si adatti meglio al trasloco.

CAPITOLO 09

Una frase che riesci a dire ad alta voce

Per due giorni Livia prepara una risposta a un’amica che le ha chiesto di passare insieme l’estate. Hanno preso una casa grande da molti anni, a rotazione, e ogni volta decidono a gennaio o febbraio. Livia sa già che quell’anno vuole usare le ferie in un altro modo. La prima versione della risposta contiene una ricostruzione del modo in cui le due donne decidono le vacanze insieme, un elenco dei costi e un riferimento a una vecchia discussione sulle pulizie. È lunga una pagina. Nel tentativo di non sembrare sbrigativa, Livia ha finito per trasformare un no in un bilancio di tutta l’amicizia.

Per dire una cosa difficile può aiutare immaginare che l’altra persona ne ascolti davvero solo i primi secondi. Se quello che vuoi comunicare compare al quarto paragrafo, potrebbe essere costretta a indovinarlo su un terreno che hai già reso ostile. «Quest’estate non prenderò la casa con te» è una frase chiara. Puoi seguirla con una ragione, se è il caso: «Ho deciso di usare le mie ferie per un altro progetto». E puoi dire quanto conta per te il rapporto: «Mi dispiace cambiare il nostro accordo abituale. Voglio dirtelo prima che tu dia una caparra». Non c’è bisogno di approvare qualsiasi formula; serve che chi ascolta possa riconoscere qual è il fatto nuovo.

Ci sono informazioni che cambiano ciò che l’altro può fare e altre che aggiungono dolore senza aggiungere scelta. Se un compagno di lavoro deve sapere che dal mese successivo avrai un orario diverso, gli servono le date e l’impatto sui compiti. Se la ragione è un trattamento privato,

potresti doverla condividere con una persona, ma non con tutti quelli che ricevono la notizia. Anche in famiglia puoi raccontare ciò che ti appartiene evitando di rivelare un dettaglio che riguarda altri. Prima di parlare, separa quello che hai diritto di dire da quello che ti senti tentato di dire per rendere difficilmente contestabile la tua posizione.

A volte non si può garantire che l’altro abbia capito. Le persone traducono quello che sentono attraverso aspettative vecchie e vanno magari a cercare la falla: «Ma allora se troviamo una casa più economica sì?». Una seconda frase può chiarire che cosa è trattabile. «Possiamo scegliere un altro fine settimana insieme, ma non farò quella prenotazione». Se ti accorgi di ripetere la stessa idea per la quarta volta e di inventare ogni volta nuove spiegazioni, puoi riconoscere che è arrivato il momento di chiudere il colloquio. «Ti lascio pensarci. Per organizzare il resto ci sentiamo domani» dà un punto di arrivo pratico.

Non devi scegliere sempre la voce o l’incontro di persona. C’è chi ascolta meglio se può rileggere, chi lavora in un posto dove è prudente lasciare una traccia scritta, chi ha bisogno di poter terminare una conversazione senza chiedere il permesso di uscire. Un messaggio può essere freddo, ma anche il modo più preciso di dare un’informazione a due fusi orari di distanza. L’idea che un gesto sia nobile solo se è difficile rischia di confondere la prova di coraggio con l’attenzione alla situazione. Se temi intimidazioni o ritorsioni, considera prima la sicurezza e chiedi un aiuto adatto; non hai il dovere di affrontare da solo un incontro difficile per dimostrare sincerità.

Livia sceglie di telefonare quando l’amica torna dalla piscina. Le dice della casa in venti secondi. L’amica le domanda se da un po’ si annoiava con lei. È una domanda che merita una risposta distinta, e Livia scopre che le è più facile darla senza il vecchio elenco di colpe. Alla fine parlano anche della caparra e concordano di non richiedere il preventivo. Più tardi

Livia cancella la bozza di una pagina. Non perché fosse vergognosa. Le aveva fatto capire quanto era spaventata. Adesso il suo compito era un altro.

CAPITOLO 10

Decidere quando i margini non sono gli stessi

Samuele legge i resoconti di chi ha smesso un lavoro logorante e ha ricominciato in un’altra città. In alcune storie il cambio sembra avvenire con una valigia e una telefonata. Quando cerca più informazioni, scopre che chi racconta poteva usare un appartamento di famiglia o che la persona con cui vive continuava a guadagnare durante la transizione. Sono dettagli, ma per chi ha soltanto un reddito e si occupa quasi ogni giorno di un genitore cambia la natura della scelta. Non si tratta di avere meno coraggio. Samuele deve prevedere ciò che altri hanno avuto la fortuna di non dover prevedere.

Un’indicazione utile è trasformare le risorse in domande precise. «Ho abbastanza supporto?» è troppo generica per guidare una rinuncia. «Chi può accompagnare mio padre all’appuntamento del giovedì se devo essere altrove?» può ottenere una risposta. «Ho denaro sufficiente?» diventa «quali spese non posso rinviare, fino a quando posso sostenerle e in quali mesi ho già degli impegni?». Le risposte definiscono su quale terreno si muoverà il cambiamento. Non sono voti su di te. Un progetto sensato per una persona con un conto di riserva non è, per la stessa ragione, sensato alle stesse condizioni per ogni altra.

Gli aiuti imprecisi meritano un chiarimento gentile prima che diventino pilastri. «Tanto ci siamo noi» è una frase affettuosa. L'entrata delle otto, l'appuntamento in un'altra città e le settimane di alta stagione sono fatti concreti che l'affetto non ha ancora considerato. Domanda a chi offre aiuto che cosa può garantire e fino a quando. Dai alla persona la possibilità di fare una proposta compatibile con i suoi impegni. Può essere molto più utile un martedì al mese affidabile che una disponibilità illimitata manifestata in un pomeriggio di entusiasmo.

Quando diverse persone condividono un bilancio o un lavoro di cura, una decisione personale può richiedere anche una negoziazione. Pronunciare in anticipo tutte le promesse per evitare obiezioni di solito peggiora il problema. Parti dalle condizioni minime: una spesa contenuta, un periodo in cui non sono previste ore extra a carico di altri, un accordo su chi chiama quando qualcosa salta. Se il progetto può andare avanti solo perché nessuno nomina le incombenze nuove, forse dipende da un lavoro che stai chiedendo senza dichiararlo.

Samuele comincia a usare una mattina di permesso ogni due settimane per fare colloqui, mentre il fratello si impegna ad accompagnare il padre il giovedì del mese con la visita più lunga. Fissa un termine: se entro tre mesi nessuna proposta gli permette un tragitto più corto, rivedrà cosa cerca senza dimettersi nell'immediato. Non proclama un nuovo inizio. Smette però di raccontarsi che può ambire a cambiare soltanto il giorno in cui saprà riprodurre la scelta di un estraneo.

In certi periodi, la modifica possibile è molto più piccola della decisione ideale. Può riguardare un solo turno, una sola pratica trasferita, una telefonata a un servizio, una serata nella quale nessuno aspetta una risposta da te. L'utilità di quei passi è concreta e non dipende dal fatto che a breve accada qualcosa di più grande. Se invece la situazione comporta pericoli o conseguenze importanti sul lavoro, sulla casa o sul denaro, fai

spazio a un parere competente. Un esercizio scritto può aiutarti a preparare domande; non può garantire che la risposta giusta sia quella che avevi già in mente.

CAPITOLO 11

Una decisione di cui siete in due

Marta pensa di sapere che cosa è giusto: tornare nella città dove è cresciuta. Il padre inizia ad aver bisogno di compagnia per le visite, e da mesi lei attraversa il paese due volte al mese con il computer nella borsa. Enrico ama il suo lavoro nella città in cui si sono conosciuti. Da quando Marta propone il trasferimento, lui le risponde che capisce la situazione. Marta interpreta la risposta come un accordo di massima. Enrico intende dire soltanto che non considera sproporzionata la sua preoccupazione. Entrambi tornano sui rispettivi pensieri con l'impressione che l'altro non sia stato sincero. In realtà non hanno ancora formulato la domanda alla quale credono di aver risposto.

In situazioni così può essere utile distinguere una preferenza, una necessità e un accordo. Marta preferirebbe trascorrere più tempo vicino alla sua famiglia. Per lei è necessario ridurre i viaggi notturni e trovare un modo più costante di offrire presenza al padre. Il trasferimento è una possibile risposta a queste due cose. Non è ancora un accordo. Per Enrico il mantenimento di un lavoro che gli piace costituisce un vincolo reale. Possono provare a vedere se quel vincolo permette un periodo con ritmi diversi, ma non devono inventarsi un consenso per rendere una conversazione più veloce.

Molte discussioni si guastano perché la prima soluzione viene trattata come un certificato dell'amore altrui. «Se mi capissi, ti trasferiresti». L'obiezione speculare è altrettanto difficile: «Se ti importasse di me, non me lo chiederesti nemmeno». Il costo di queste frasi è ridurre lo spazio in cui capire ciò che si può ancora fare. Marta ed Enrico potrebbero chiedere quali visite richiedono davvero la presenza della figlia, provare un'organizzazione per un periodo definito oppure scoprire che le loro necessità non trovano un equilibrio facile. Nessuna delle tre possibilità emerge se ciascuno deve prima dimostrare di non essere insensibile.

Ci sono occasioni in cui l'altra persona deve partecipare a una decisione, e ce ne sono altre in cui può soltanto essere informata e scegliere come rispondere. A un coinquilino spetta partecipare a un accordo sulle spese condivise; non può necessariamente decidere in quale città abiterai alla fine del contratto. Un cambio di luogo che ha conseguenze per la cura di un figlio o per un impegno formalizzato richiede ancora un'altra attenzione alle responsabilità e agli accordi. Convenire sulla differenza prima di discutere non risolve la decisione, ma impedisce che un «vorrei parlarne» faccia credere a uno dei due che tutto sia già stato stabilito.

Una domanda semplice cambia il tono della sera: «Su quale parte ti sembra che ci siamo già accordati?». Pronunciandola Marta scopre che per Enrico l'unico accordo è non chiedersi tutto sotto il peso di un'emergenza. Lei gli dice che non può aspettare mesi per alleggerire i viaggi. Alla fine fissano un piccolo esperimento, senza dare per deciso il resto. Il padre ha la sua parte nella conversazione: nessuno può organizzargli la vita come se il tempo degli altri fosse l'unico criterio. Sembra un dettaglio ovvio, ma tre settimane di discussioni sulla casa lo avevano fatto quasi sparire.

Non ogni conversazione condivisa finisce con un compromesso accettabile. Può succedere che la decisione giusta per una persona

modifichi davvero la relazione e che l’altra abbia ragioni per non seguirla. Il punto utile, allora, è sapere quale incompatibilità avete scoperto, invece di lasciare che si esprima per anni attraverso piccoli torti domestici. Una divergenza nominata può far male. Mantenerla senza nome può lasciare a entrambi l’impressione di essere stati ingannati da un accordo che non c’è mai stato.

CAPITOLO 12

L’indomani e la tentazione di riaprire tutto

Il primo lunedì in biblioteca, Elena arriva con quindici minuti di anticipo. La sedia è troppo bassa, l’account non funziona e la collega che dovrebbe mostrarle il catalogo deve andare a ritirare un pacco. Durante la pausa, Elena risponde a due messaggi del vecchio gruppo di lavoro con una velocità che la sorprende. Nel primo le chiedono dove sia finito un file, nel secondo un ex collega scrive che il nuovo arrivato ha un modo buffo di salutare. Le viene nostalgia perfino della riunione di inizio settimana. Se giudicasse la decisione a partire dalle prime quattro ore, l’esito sarebbe già molto chiaro. Per undici anni aveva saputo dove recuperare una penna e a chi far vedere un problema. Ora doveva chiedere come alzare la sedia.

Nei primi giorni, se sei passato a un ambiente nuovo, perdi competenze sociali che non sapevi di avere. Conoscevi il momento giusto per fare una domanda, il tono con cui ottenere una risposta, il percorso più breve per uscire. Nel posto nuovo sono ancora tutte azioni da pensare. È normale che il confronto iniziale favorisca ciò in cui avevi investito più tempo. Per questo una revisione utile non domanda soltanto se il nuovo posto è più

confortevole oggi; prova a individuare quali costi appartengono alla fase di apprendimento e quali corrispondono a un problema stabile.

Decidi quando guardare di nuovo il piano e con quali domande. Ci sono cose per cui non è prudente aspettare: pagamenti diversi da quelli pattuiti, una situazione pericolosa, un comportamento grave. Per attriti più ordinari puoi darti un periodo proporzionato. Bernardina, che ha chiuso un piccolo laboratorio, sa che non può valutare ogni sera se avrebbe fatto meglio a restare aperta: ogni sera ha un ricordo diverso. Decide di controllare dopo quattro settimane le spese rimaste, la qualità del sonno e il tempo che dedica alla persona che voleva assistere. Tiene anche una nota per eventuali fatti che non possono aspettare. La distinzione le evita sia l’inerzia sia un referendum quotidiano.

Un buon diario di revisione può contenere due righe al giorno. Una riguarda ciò che è successo, senza giudizio: «ho impiegato mezz’ora a capire dove cercare». L’altra riguarda l’uso del dato: «chiedere una spiegazione domani; non basta per valutare il lavoro». Separandole, eviti di scrivere una teoria quando ti serve una soluzione banale. Nei giorni buoni si applica la stessa cautela. Uscire una volta alle cinque e raggiungere la scuola senza correre è un dato incoraggiante. Non dimostra da solo che ogni settimana sarà comoda o che il nuovo stipendio ti basterà senza aggiustamenti.

Un mese dopo, Elena ha cambiato la sedia. Non le piace il programma di catalogazione, ma sa a chi chiedere i permessi di accesso. Tre volte ha preso il bambino a scuola senza avvertire in anticipo che poteva tardare. Il vecchio collega manda ancora fotografie delle macchinette del caffè e un giorno passa in biblioteca. Lei capisce che il loro rapporto funzionerà diversamente. Le dispiace, e parla anche di questo quando il marito le chiede come va. La risposta non ha più bisogno di dimostrare che aveva

capito tutto. Dà un quadro migliore di quello che si poteva trarre dalla paura di una mattina o dalla facilità di un martedì qualsiasi.

CAPITOLO 13

Quando l’esito non ti dà ragione

Irene rifiuta un incarico ben pagato dopo aver provato a negoziarne la durata. L’accordo avrebbe occupato quasi ogni sera per sei mesi. Era alla fine di un periodo in cui aveva già ridotto sport, sonno e molto altro. Non trova un incarico analogo per un tempo più lungo del previsto. Quando una collega le racconta che il progetto è andato bene, Irene immagina la somma che avrebbe potuto mettere da parte. Per qualche settimana la vede nella cucina che vorrebbe sistemare, nella visita che ha rimandato, nel biglietto del treno diventato più caro. La rinuncia ha smesso di essere un principio; è diventata una serie di cose a cui fare attenzione.

Valutare una scelta dopo l’esito è inevitabile e può insegnare qualcosa. Il rischio è confondere due domande: come hai deciso con ciò che sapevi allora, e che cosa sai ora che avresti voluto sapere prima? La collega di Irene poteva avere più disponibilità per la sera. È anche possibile che il carico si sia rivelato minore di quanto era scritto, o che la situazione economica fuori si sia fatta più difficile. Ciascuna informazione cambia la valutazione in modo diverso. La prima riguarda le circostanze delle persone; la seconda chiede se si poteva negoziare una garanzia; la terza mette in luce una previsione troppo ottimista o semplicemente un cambiamento non prevedibile.

Tenere un breve promemoria scritto prima di scegliere aiuta a fare un confronto plausibile. «Ho rifiutato perché il calendario disponibile richiedeva quattro sere per settimana e non era prevista la possibilità di interrompere nelle prime otto settimane. Avevo su cosa contare per due mesi ed ero disponibile a cercare altri lavori». Leggerlo dopo non fa tornare l'incarico. Può però mostrare che l'idea che avevi del mercato era incompleta, senza trasformare questa osservazione in una sentenza sul tuo modo di vivere. In futuro potresti preparare una riserva maggiore o cercare contratti che consentano una fase iniziale più breve.

Talvolta una scelta si rivela sbagliata anche rispetto al modo in cui l'hai presa. Hai evitato informazione decisiva, hai promesso cose impossibili o hai usato la stanchezza di un giorno come prova sufficiente per un gesto che riguardava molte persone. Non serve dichiarare che qualsiasi esito ti avrà fatto crescere. È più utile identificare a chi devi una correzione e che cosa puoi ancora rimediare. La revisione può essere sobria: ammettere un errore, restituire un oggetto, documentare il passaggio che hai saltato. Trasformare l'errore in un tratto del carattere tende a renderlo meno correggibile.

Puoi anche interrompere una nuova decisione senza rinnegare la ragione che ti aveva portato a prenderla. Hai lasciato un orario troppo carico per recuperare margine, e il lavoro successivo si è rivelato altrettanto invadente. Il criterio resta valido: cambiano le prove che accetti prima di affidarti a un'altra promessa. Invece di dire che tornare a cercare prova che eri nel torto sul vecchio posto, chiedi che tipo di cambiamento era necessario fin dall'inizio e quali condizioni hai smesso di controllare per la voglia di chiudere.

Irene scrive alla collega e le chiede come è stato davvero il lavoro. Scopre che certi incontri serali sono diventati quindicinali dopo due mesi. Si domanda se in futuro possa riproporre una trattativa su un periodo di due

mesi, stavolta con un momento fissato per rivedere l’orario. Non finge che la perdita economica sia irrilevante. Apre un elenco di incarichi brevi e richiama due persone. Quella scelta non aveva garantito che il futuro l’avrebbe premiata. Le resta la possibilità più concreta di aggiornare il metodo senza affidare il resto dell’anno a quello che avrebbe potuto succedere.

CAPITOLO 14

Quando aspettare è la scelta

Ada ha deciso che non continuerà a collaborare con una persona che per due volte ha cambiato le condizioni dopo la consegna. Deve però recuperare alcuni documenti che contengono il lavoro di una terza persona. Il primo impulso è mandare un messaggio durissimo mentre li cerca. Parlando con una collega si accorge che un litigio in quel momento rischierebbe di rendere più difficile la restituzione. Fa una richiesta circostanziata, con data e materiali, e tiene una copia degli scambi. Prepara la comunicazione sulla fine del rapporto ma non la usa ancora. Ha già preso la decisione; sta scegliendo la sequenza dei passi.

In altri casi l’attesa serve proprio a capire quale decisione sia possibile. Se il medico, il proprietario di casa o un ufficio devono comunicarti qualcosa che cambia il quadro, stabilire in anticipo il limite dell’attesa può aiutare. «Se non mi rispondono entro giovedì, userò un altro recapito» è diverso da «deciderò appena tutto sarà più chiaro». Il secondo impegno non identifica mai chi deve fare cosa. Giovedì potrai accorgerti che la risposta non c’è e passare a un’azione concreta, senza riaprire ogni volta l’intera discussione con te stesso.

Esistono momenti in cui aspettare ha un costo e agire ne ha uno più grave. Non si può sempre sapere quale sia maggiore, ma si può distinguere tra un fatto a cui reagire subito e il bisogno comprensibile di alleviare la tensione. Scrivere un messaggio nel mezzo della notte può dare sollievo per dieci minuti; lasciarlo nella cartella delle bozze fino al mattino può aiutarti a riconoscere l'unica frase che vale. Allo stesso tempo, se qualcuno rischia di impegnare denaro o tempo contando sulla tua presenza, comunicare prima un'informazione minima può essere già necessario. «Non posso dare conferma oggi» evita di promettere implicitamente qualcosa in attesa del discorso completo.

A volte il miglior modo di aspettare è cambiare di proposito ciò che stai osservando. Se hai bisogno di capire se riuscirai a vivere con un lavoro meno pagato, puoi cominciare due mesi prima a vivere con il nuovo margine, mettendo da parte la differenza. Se vuoi sapere quanto un'altra persona è disposta a condividere un compito, chiedi di organizzarne uno piccolo con responsabilità reciproche chiare. Se pensi che un confronto importante ti spaventi perché mancano informazioni, prova a scrivere quali, in modo che qualcun altro possa dirti se esistono. L'attesa diventa così un tempo in cui si producono risposte invece di consumare scenari.

Un modo sobrio di fissare il termine è completare quattro frasi: «Aspetto perché…», «Nel frattempo faccio…», «Smetto di aspettare quando…», «Se quel giorno manca ancora la risposta, farò…». Ada può rispondere alle quattro senza una teoria sul proprio carattere. Aspetta per ottenere i documenti. Tiene nota dei contatti con la collaborazione, chiarisce chi deve fornire che cosa, decide come proseguire se la consegna non avviene. Non promette che, una volta chiusa la questione, non avrà paura. La paura riguarda anche il modo in cui potrebbe essere descritta ai colleghi, e quella parte rimane in gran parte fuori dal suo controllo.

È possibile, poi, che il tempo faccia emergere un elemento che cambia davvero la scelta. Rispetto ai fatti nuovi non devi mantenere una coerenza artificiale. Il termine che ti eri dato ha lo scopo di impedire al rinvio di tacere, non di farti obbedire a una promessa non più sensata. Spiegare «ho cambiato il mio piano perché è cambiata questa condizione» è diverso dall'aggiungere ogni settimana un nuovo ostacolo. Anche aspettare può richiedere fermezza: lascia a chi ti chiede una risposta una data credibile e usa il tempo fino a quella data per le verifiche che hai nominato.

CAPITOLO 15

Le scuse che restano possibili

Barbara accetta un impiego in un luogo più vicino al figlio. Un'amica le aveva prestato un furgone per i fine settimana, contando sul fatto che le due continuassero a fare mercatini insieme. Barbara aveva spiegato la nuova situazione con eccessiva fretta, a una cena in cui c'erano anche altre persone. L'amica ha recepito l'informazione e per settimane ha risposto soltanto alle questioni pratiche. Quando riescono a rivedersi, Barbara pensa di dover difendere ancora il lavoro nuovo. L'altra, invece, vuole sapere perché la collaborazione di quattro anni sia stata trattata come una nota a margine del discorso.

Una scusa non deve contenere per forza il rimorso per la decisione. Può riguardare la circostanza, una promessa non riconosciuta, il modo in cui qualcuno è stato informato. «Avrei dovuto chiamarti prima di dirlo a tavola. Sapevo che i nuovi orari avrebbero cambiato un accordo fra noi.» Queste parole non promettono di rifiutare il posto nuovo. Riconoscono una parte del danno che Barbara può vedere e un modo migliore in cui avrebbe potuto muoversi. Senza quella distinzione, tendiamo a credere

che, se la scelta era giusta, dobbiamo difenderne tutte le modalità; oppure, se una modalità era sbagliata, che dobbiamo pentirci del cambiamento intero.

L'amica non era autorizzata a disporre del futuro di Barbara, ma aveva diritto a poter organizzare il proprio. Nel loro caso, lasciare settimane di incertezza aveva complicato le prenotazioni e la divisione degli oggetti. Possono recuperare qualcosa parlando dei passaggi. Barbara si offre di fare un ultimo mercato nella data che aveva già confermato, se l'altra lo vuole ancora. Prima di formulare quest'offerta, controlla che sia davvero possibile. Una disponibilità insostenibile data per vergogna riprodurrebbe lo stesso problema che le due stanno cercando di risolvere.

Chi ascolta una scusa può non sentirsi subito meglio, e può non voler riprendere lo stesso rapporto. Una risposta che chieda implicitamente di essere perdonati in quel momento rischia di aggiungere una richiesta di cura a ciò che hai appena riconosciuto. È utile lasciare un margine: «Se vuoi discuterne più avanti ne parliamo. Intanto ti mando l'elenco delle cose che sono ancora da dividere». La parte pratica non deve essere usata per evitare i sentimenti, né i sentimenti per impedire di sistemare ciò che è separabile. In certi rapporti sarà più facile trovare il giusto ordine facendo prima chiarezza sugli impegni, in altri cominciando da quello che si è ferito.

Il confine vale anche quando ti senti costretto a chiedere scusa per aver detto di no. Chiediti che cosa ti viene contestato. Una persona può dire che quel no le fa male, può spiegare quale problema le crea. Se in risposta ogni volta ricevi la richiesta di cambiare idea o una minaccia di conseguenze, riconoscere il suo dispiacere non ti impone di rientrare in una trattativa interminabile. A volte la misura utile è proteggere il tempo o il luogo del confronto e sostenerlo con qualcun altro. Se il contesto è già coercitivo, una scusa non è un requisito per metterti al sicuro.

Barbara e l’amica non tornano subito a sentirsi spesso. Mandano ciascuna un elenco di oggetti da restituire. Si lasciano una mattina libera per chiudere insieme l’ultimo mercatino già pagato; alla fine scelgono di dividerne il costo e rinunciare tutte e due. Al parcheggio, prima di salire in macchina, si raccontano una cosa a testa che non c’entra con i banchi. Per adesso è tutto. Saper chiedere scusa può produrre anche questo: il diritto di prendere una decisione rimane intatto e, accanto, una parte della relazione torna visibile abbastanza da poter scegliere come trattarla.

CAPITOLO 16

Sette incontri con la stessa domanda

Puoi dedicare alcuni giorni a una scelta che torna nella mente. Non è necessario completare le pagine in ordine, né prendere una decisione entro l’ultimo giorno. Se c’è un termine reale o la questione ha implicazioni di sicurezza, non usare il percorso come pretesto per rimandare una verifica urgente. Tieni un foglio a parte per gli elementi che vanno approfonditi con persone competenti. Lo scopo qui è rendere più leggibile ciò che ti stai chiedendo, non fornirti un responso automatico.

Primo incontro: la decisione in una frase

Descrivi il gesto che stai valutando senza formule come «cambiare vita». Una frase basta: «Sto pensando di non rinnovare la disponibilità del sabato a partire da settembre». Se hai scritto più di una azione, conta quante decisioni ci sono. Puoi scoprire che stai trattando come un’unica mossa il no al sabato, l’apertura di un nuovo progetto e il timore di perdere uno stipendio. Decidi quale parte esaminare per prima e quale informazione le altre richiedono. Conserva la prima formulazione anche se la cambierai: fra una settimana ti aiuterà a ricordare quale problema pensavi di avere.

Secondo incontro: una settimana nel futuro

Prendi un mercoledì a scelta e scrivi come si svolgerebbe se non cambiassi nulla per i prossimi tre mesi. Concentrati sui dettagli che puoi prevedere: orari, trasporti, telefonate, spese che si ripetono. Poi scrivi un altro mercoledì, quello che ti aspetti se agisci. Su questo secondo foglio segna con una parentesi ciò che non conosci ancora. L’esercizio serve a confrontare due settimane possibili senza mettere un giorno ideale di fronte al tuo giorno peggiore. Se la scelta riguarda un rapporto, chiediti quali compiti, quali incontri o quali silenzi diventerebbero diversi, anziché giudicare in anticipo l’intero futuro della relazione.

Terzo incontro: la scena che ti fa fermare

Scegli un momento della decisione: l’invio di un modulo, la fine di una riunione, una porta che devi attraversare. Descrivi chi c’è, che cosa potrebbe fare, quale passo dipende da te. Poi indica due ragioni per cui quella scena potrebbe andare diversamente da come immagini. Non devono essere ottimiste: forse l’altra persona conosce già una parte della situazione; forse il problema vero arriverà più tardi e avrai tempo per prepararti. Completa con una misura verificabile che renda l’azione meno esposta. «Preparare una copia dei documenti» è una misura. «Non farmi toccare da niente» è un ideale difficile da mettere in pratica.

Quarto incontro: il prezzo e chi lo paga

Metti in due colonne le conseguenze più evidenti della scelta e quelle del rinvio. Accanto a ognuna scrivi la persona che probabilmente ne sopporterà il costo. In alcuni casi sarai tu; in altri un collega, un cliente o qualcuno che non ha voce nella decisione. Identifica una conseguenza su cui hai qualche margine e pensa a come ridurla senza annullare il piano. Un preavviso utile, una consegna scritta o il ritiro tempestivo di un impegno contano più di una promessa generosa fatta per evitare una conversazione. Quando un costo non emerge, lascia uno spazio bianco, senza inventare un numero per riempirlo.

Quinto incontro: il dato mancante

Scegli una sola verifica dalla tua lista, quella che potrebbe modificare davvero il giudizio. Scrivi prima quale risposta ti convincerebbe ad andare avanti, quale a fermarti e quale avrebbe bisogno di un nuovo chiarimento. Chiedi poi la verifica a chi possiede il dato, senza presentare la tua aspettativa come il punto di partenza. Se arrivano informazioni vaghe, non devi trasformarle in un sì o in un no: puoi stabilire che per una decisione impegnativa hai bisogno di una risposta più precisa. La sera, confronta la domanda iniziale e la risposta. Se ti sei accorto che ormai il problema è un altro, prova a scrivere quale.

Sesto incontro: la telefonata di prova

Se c’è una persona da informare, scrivi una versione che potresti dire in meno di un minuto. Falla cominciare dal fatto nuovo; indica, se puoi, quando ne vedrà gli effetti. Scrivi a parte due domande che potrebbe farti. Non preparare soltanto la risposta più dura che riesci a immaginare: includi un dubbio pratico e una richiesta di tempo. Leggi il testo una volta, da solo o con qualcuno di fidato. Taglia ogni dettaglio che usi per insinuare che l’altra persona non abbia diritto di essere dispiaciuta. Se la situazione non è sicura, scegli un canale e una forma di appoggio adatti prima di programmare il colloquio.

Settimo incontro: il punto di revisione

Scrivi una nota breve con quattro righe: cosa hai deciso, con quali elementi, cosa non sai e quando rivedrai la situazione. Inserisci un’eccezione per un fatto che non puoi aspettare: un pagamento mancante, una condizione mutata, una difficoltà che rende il piano impossibile. Se hai scelto di aspettare, dì cosa farai nel frattempo e in quale data. Se hai agito, individua la prima prova che porterà un po’ di realtà nella tua previsione. La nota servirà più avanti: il giorno che avrai bisogno di giudicarti, potrai prima verificare che cosa sapevi davvero di quel mattino.

CAPITOLO 17

La pagina da tenere

Prova a pensare alla decisione più piccola, fra quelle di cui sei contento, che rende più facile la tua vita adesso. Forse hai cambiato il percorso per andare al lavoro. Forse un giorno hai cominciato a lasciare il numero di una persona fuori dalla lista dei contatti a cui rispondevi immediatamente. Forse hai chiesto che qualcuno ti dicesse a che ora sarebbe tornato, invece di adattare di continuo la tua serata. I gesti minimi sono un buon posto dove osservare le decisioni perché, passata la fatica originaria, raramente li raccontiamo come prove di audacia. Li riconosciamo per quello che sono: condizioni nuove che hanno guadagnato una durata.

Accanto alle condizioni nuove ci sono i rapporti da conservare. Elena prende un caffè con il vecchio collega una volta al mese. La prima volta lui scherza sulla loro pausa di otto minuti; la seconda paga prima di lei per non farle ripetere gli otto minuti alla cassa. Per una parte della mattina parlano del lavoro che avevano in comune. Poi cominciano a raccontarsi

cose che non hanno a che vedere con l'azienda. Quel rapporto non era garantito il giorno della firma. Non dipende neppure soltanto dalla firma. Entrambi gli hanno dato un orario, ogni tanto.

Il giorno in cui la decisione è ancora davanti a te, può essere difficile pensare alle cose che verranno ricostruite. Vedi con precisione ciò che potrebbe rompersi perché conosci il presente. Del futuro vedi soprattutto le parti che non puoi controllare. È una sproporzione naturale. Una mappa, quando cambia la destinazione, rimane più dettagliata nei quartieri in cui hai già abitato. Vale la pena ricordarlo prima di chiedere a te stesso una visione nitida della via che ancora non hai fatto. Non serve garantire che il cammino sarà migliore; serve cercare le indicazioni sufficienti a non percorrerlo alla cieca.

Le parole con cui rispondi oggi alla domanda possono essere molto semplici. «Sì, ho avuto paura di deludere qualcuno.» «Sì, ho avuto paura di scoprire che non avevo abbastanza soldi.» «Sì, ho avuto paura perché per la prima volta le persone avrebbero potuto vedermi provare prima di sapermi bravo.» Da sole, non decidono quale sia il gesto opportuno. Danno un indirizzo al lavoro rimasto. Nel primo caso può servire una conversazione. Nel secondo, informazioni e un margine. Nel terzo, una prova in cui fallire non comprometta tutto. Se metti insieme tutte le paure sotto la parola «coraggio», rischi di chiedere al carattere di fare il lavoro di una telefonata, di un preventivo o di un appuntamento.

Forse ti è successo di essere quello a cui qualcun altro ha annunciato la sua scelta. Ricordati come ti sarebbe piaciuto ricevere la notizia. Magari avresti voluto saperlo senza doverlo indovinare, oppure avresti apprezzato una data, una ragione che non ti insultasse, l'occasione di fare una domanda. Non trasformare quel ricordo nella pretesa che ogni persona reagisca come avresti reagito tu. Ti basta usarlo per rendere meno

opaco il tuo gesto. Le decisioni difficili meritano frasi accessibili anche a chi non ha passato settimane nella nostra testa.

Prima di chiudere il libro, guarda l’ora. Se manca molto al prossimo impegno, usa qualche minuto per scrivere la frase che vuoi conservare. Se sei in treno, tra due messaggi di lavoro o accanto a qualcuno che dorme, puoi prendere un appunto di una riga. «Mi servono i costi scritti.» «Voglio parlargliene fuori da una riunione.» «Aspetto fino a lunedì e chiedo a Sara se può aiutarmi in quelle due ore.» Queste frasi non raccontano come andrà. Ti lasciano però un compito che puoi fare senza chiedere alla prossima mattina di trovarti già tranquillo.

I personaggi e le scene di questo libro sono di fantasia. Gli esercizi sono strumenti di riflessione, non pareri professionali per decisioni che riguardano salute, sicurezza, denaro o diritti.