

**VANESSA PATRICK**

**ADESSO**

**RIESCO**

**A DIRE**



**NO!**

**COME IMPARARE A DIFENDERSI DAGLI ACCOLTI  
E VIVERE SERENI**

**GIUNTI**

Adesso riesco  
a dire no!

Vanessa Patrick

# Adesso riesco a dire no!

Come imparare a difendersi  
dagli accolti e vivere sereni

Titolo originale: *The Power of Saying No*

© Copyright by Vanessa M. Patrick-Ralhan, 2023  
First published in 2023 by Sourcebooks  
This edition published by arrangement with DeFiore  
and Company Literary Management, Inc.

Tutti i diritti sono riservati.

Traduzione: Manuela Faimali  
Redazione: Camilla Gensini  
Copertina: grafica di Enrico Albisetti

[www.giunti.it](http://www.giunti.it)

© 2024 Giunti Editore S.p.A.  
Via Bolognese 165 – 50139 Firenze – Italia  
Via G.B. Pirelli 30 – 20124 Milano – Italia

ISBN: 9788809929203

Prima edizione digitale: febbraio 2024

 **PRO.DIGI GIUNTI**  
FESTINA LENTE

*A mia figlia*



# Introduzione

Il mio ventiquattresimo compleanno l'ho trascorso in un ufficio vuoto, fissando un fax.

L'ufficio, se volete provare a immaginarlo, era un ambiente open space ampio e rettangolare, sulle tonalità del bianco e del grigio con accenti di rosso. I novellini come me si dividevano i cubicoli angusti nell'angolo in fondo a sinistra, mentre il centro della stanza, lontano dalla frenesia, era riservato ai dipendenti più anziani. C'era poi una stanza a vetri dedicata al fax, che occupava un posto d'onore a destra dell'ingresso. Era la metà degli anni novanta, e solo di recente l'economia dell'India si era aperta al resto del mondo. Il fax era il cuore pulsante dell'agenzia pubblicitaria, e pompava informazioni da e verso le multinazionali nostre clienti con una regolarità ritmica.

Quel pomeriggio, l'account team aveva una videoconferenza di routine con un cliente. Essendo l'ultima arrivata, la mia responsabilità era sintetizzare l'incontro in un "verbale" e faxarlo al cliente, che avrebbe dato conferma di ricezione sempre via fax. Nel nostro settore vigeva la politica del "pariamoci il culo", che prevedeva di documentare tutto per iscritto. Conoscevo bene l'incarico che mi era stato assegnato, e lo completai senza

perdere tempo: stila il verbale, mostralo al capo, mandalo via fax, fatto! Peraltro, quella sera avevo organizzato una festa di compleanno insieme ad amici e parenti.

Guardai con smania l'orologio aspettando le cinque del pomeriggio, pronta a correre fuori per non ritrovarmi bloccata nel famigerato traffico dell'ora di punta di Mumbai. Nel momento in cui presi la borsetta per andare via, avvertii la sagoma alta e spigolosa della mia capa che si era sporta, come d'abitudine, sopra il mio cubicolo. Stava uscendo anche lei ed era passata a chiedermi (con nonchalance) se fosse arrivata la risposta del cliente. Risposi di no. Lei si incamminò verso l'ascensore e di colpo si voltò indietro. Le feci un sorriso cordiale, convinta che stesse per dirmi: "Goditi la serata" o: "Divertiti alla tua festa", e invece mi ordinò: «Non andartene finché non arriverà il fax di conferma del cliente».

Mi ritrovai attonita. Ammutolita. Troppo impotente per controbattere.

Le ore scivolavano via mentre aspettavo l'arrivo del fax. Mi piazzai fuori dalla stanza a vetri, guardando dentro in attesa che la macchina sputasse fuori il foglio bianco. Ogni tanto entravo per dare un'occhiata in giro, casomai mi fosse sfuggito mentre battevo le palpebre. L'ufficio cominciò a svuotarsi verso le sette. Ammetto che valutai l'idea di uscire e tornare a casa, ma ero terrorizzata dalle conseguenze... La mia capa lo avrebbe scoperto? Poteva licenziarmi? Cosa avrebbero detto i miei amici e parenti se avessi perso il mio primo vero lavoro?

Telefonai a casa più volte nel corso della serata. I miei genitori o le mie sorelle mi tenevano informata sull'arrivo degli ospiti, e con il passare del tempo mi aggiornavano su chi aveva cenato, augurato la buonanotte e levato le tende porgendomi i suoi auguri e le sue scuse (era un martedì). Finalmente, verso



le nove e mezzo, ricevetti il fax. Lo presi dalla macchina, lo misi sulla scrivania della mia capa e tornai a casa.

Questo è il resoconto del mio ventiquattresimo compleanno... riassunto nella sua interezza in queste due paroline: "Ricevuto, grazie".

La delusione nel tempo si è affievolita, ma quel giorno mi ha aperto gli occhi sulla dura (talvolta) realtà della vita lavorativa, e in particolare sui sacrifici personali (spesso inutili) che in alcuni casi siamo costretti a compiere per ottenere una promozione da un cubicolo condiviso a un ufficio singolo. Inoltre, quell'episodio ha suscitato in me la curiosità e il profondo desiderio di comprendere i meccanismi complessi e intricati che governano i pensieri, i sentimenti e le azioni umane.

Come avrete probabilmente intuito, negli anni ho cambiato più volte lavoro prima di decidermi a conseguire un dottorato di ricerca presso la University of Southern California. Mi sono tuffata nel mondo accademico come un pesce in acqua, e adesso mi dedico a tempo pieno alla vita intellettuale insegnando alla University of Houston. È una professione che amo, e sono fermamente convinta di essere nata per questo!

Oggi la mia vita è incentrata sul sapere: *creo* sapere con le mie ricerche, lo *condivido* attraverso l'insegnamento e la scrittura, e lo *acquisisco* con letture approfondite e ascoltando le esperienze degli altri. Gli studi che ho condotto negli anni riflettono il perpetuo interesse verso l'empowerment e la personal agency (concetti che approfondiremo in seguito) che ho maturato a partire dal giorno fatidico in cui, diciamolo, *sono stata colta totalmente alla sprovvista e privata di potere da una persona che mi ha costretta a saltare la festa del mio compleanno per fare quello che in questo libro descriverò come il classico accolto.*

Sono mortificata anche solo a scriverlo e a rivivere quel momento. Ma quel giorno mi sono ripromessa che non avrei mai più permesso che succedesse una cosa simile a me o a chiunque altro, se avessi potuto evitarlo.

È passato poco più di un decennio da quando ho coniato il termine di “rifiuto potenziante” [*N.d.T. empowered refusal*, nel testo originale] insieme al mio collaboratore di lunga data Henrik Hagtvedt, che all’epoca era un mio dottorando. Nei nostri articoli di ricerca abbiamo usato questa definizione per rappresentare la super-competenza di dire un no persuasivo che non susciti resistenza nell’interlocutore. Il rifiuto potenziante è uno strumento per dire no che origina da noi e riflette la nostra identità specifica. In questo libro lo approfondiremo nei dettagli, chiarendo i motivi della sua efficacia e individuando le tre competenze necessarie a metterlo in pratica. Per ora mi limito a dire che il rifiuto potenziante permette di superare la difficoltà intrinseca del dire no per tre ragioni:

- ◇ Riflette la vostra identità e dà voce ai vostri valori, priorità e preferenze (riguarda voi, non l’altra persona).
- ◇ Trasmette convinzione e determinazione (facendovi apparire persone forti e sicure di sé).
- ◇ È persuasivo e non suscita resistenza (in questo modo, il rapporto con l’interlocutore è salvo e la vostra reputazione immacolata).

Dopo la pubblicazione dei nostri primi articoli, come docente ed educatrice ho avuto modo di condividere le mie idee e i risultati delle mie ricerche sul rifiuto potenziante attraverso vari mezzi di comunicazione, conferenze e workshop informali. A un certo punto è successo qualcosa di interessante. Le persone che

partecipavano a corsi e workshop hanno cominciato a volere di più. Analizzando le loro richieste da una prospettiva di marketing (intendendo come marketing il processo di progettare e diffondere offerte di mercato – prodotti, servizi, esperienze, perfino libri – in grado di creare valore e rispondere ai bisogni di una clientela diversificata), mi sono accorta con sgomento che non avevo niente di utile da proporre di fronte a questa necessità di risorse aggiuntive. Potevo contare solo sui miei articoli di ricerca (di cui avevo appena illustrato i risultati) e sulle copie della mia presentazione in PowerPoint (patetica!). Decisa a fare la differenza nel mondo delle persone e delle idee, ed essendo a mia volta un'avidissima lettrice, ho capito che dovevo condividere in maniera più approfondita il mio sapere e la mia passione per il rifiuto potenziante sotto forma di libro. Questo libro.

Uno dei consigli ricorrenti delle persone di successo è rifiutarsi di fare cose senza importanza.

Steve Jobs, fondatore di Apple, riteneva che «per concentrarsi bisogna imparare a dire no». Oprah Winfrey ha osservato che «no è una frase completa». Per l'ex primo ministro britannico Tony Blair «l'arte della leadership è saper dire no». E Warren Buffett di Berkshire Hathaway ha dichiarato: «Dobbiamo padroneggiare il sì lento e il no veloce».

Analogamente, diversi autori di bestseller hanno sottolineato l'importanza del rifiuto, per esempio Marshall Goldsmith (stilate una lista di cose che dovete smettere di fare), Greg McKeown (dite sì solo alle cose che contano), Ryan Holiday (siate spietati con le cose senza importanza), Matt Haig (imparate a dire no a qualunque cosa intralci la vostra vita) e Seth Godin (non otterrete niente dicendo sì solo perché non sopportate il dolore a breve termine di dire no).

Malgrado questa pletera di suggerimenti sulla necessità di dire no, non esiste un modo sistematico e dimostrato che spieghi *come* farlo preservando i vostri rapporti, tutelando la vostra reputazione ed evitando di suscitare resistenza. È qui che si inserisce questo libro. Nei prossimi capitoli attingerò alle ricerche (mie e altrui) per fornirvi il bagaglio di competenze di cui avrete bisogno per dire un no efficace. Imparerete a decidere *a cosa* dire no e *come* comunicare questo no da una posizione di empowerment.

Ora vi spiego in che modo ho organizzato questo libro e cosa potete aspettarvi di apprendere da ognuna delle sue tre parti.

Nella prima parte, «Dire no è una super-competenza», capiremo perché tantissime persone siano intimorite da questa semplice parola di due lettere. Sveleremo i motivi per cui diciamo sì anche quando vorremmo dire no. Scopriremo che siamo stati educati a credere che rifiutare una richiesta sia un mezzo infallibile per distruggere l'armonia in qualunque situazione. Per alcuni, l'atto di dire no può generare conflitti e ansie, eppure dobbiamo prepararci ad affrontare i momenti scomodi che fanno seguito a un nostro rifiuto. Questo lavoro preliminare ci condurrà alla soluzione da me proposta: il rifiuto potenziante. Vi introdurrò alla scienza di dire no in un modo che non susciti resistenza. Per sua stessa definizione, il rifiuto potenziante è un mezzo nuovo e comprovato per dire no prendendo il controllo della vostra vita. Invece di ritrovarvi esausti e frustrati, sarete calmi e selettivi; quest'ultima è senza dubbio la scelta più saggia, e farà miracoli per la vostra reputazione e i vostri rapporti.

Nella seconda parte, «Le competenze necessarie a dire un no efficace», esamineremo le tre skill che servono per riuscire a

dire no con determinazione e stile. ARTE è un comodo acronimo che useremo e che rimanda a queste tre competenze:

**A**utoconsapevolezza  
**R**egole, non decisioni  
**T**otalità dell'Essere

In questa sezione introdurrò il bagaglio di competenze necessarie per riuscire nel nostro intento. Trattandosi di un processo incentrato sul soggetto, è fondamentale che vi impegniate ad aumentare la consapevolezza di voi stessi. Apprenderete varie strategie per incrementare l'autoconsapevolezza interna (la comprensione dei vostri valori, preferenze e credenze, e della vostra idea di successo e felicità) ed esterna (capire cosa pensano gli altri di voi), e sfruttandole entrambe imparerete a classificare abilmente le richieste, così da stabilire quale sia la reazione migliore.

Una componente fondamentale del rifiuto potenziante è la messa a punto delle regole, che io definisco "politiche personali" (norme semplici che ci imponiamo sulla base dei nostri principi, valori e priorità), per rispondere alle richieste degli altri. Vi mostrerò come stabilire delle politiche personali che riflettano la vostra identità. Scopriremo che queste politiche mettono in luce il *perché* del nostro desiderio di dire no, e ci consentono di opporre un rifiuto più convinto e determinato.

Infine, illustrerò un dato di fatto cruciale, e cioè che un valido rifiuto potenziante è un'attività che coinvolge l'intero corpo, e per praticarla dovete essere consci del potere dei segnali non verbali. Una delle nozioni che mi preme trasmettere è il duplice vantaggio dei segnali non verbali nel rifiuto potenziante: possono essere usati per comunicare in modo assertivo tutelando allo stesso tempo il rapporto con l'interlocutore.

Nella terza parte, «Gli aspetti pratici del rifiuto potenziante», passeremo dalla teoria alla pratica. Anziché limitarci a pensare al rifiuto potenziante come a una super-competenza che ci piacerebbe sviluppare, scopriremo come funziona quando lo mettiamo in atto nella vita quotidiana. Sappiamo che l'esercizio rende esperti, ma dobbiamo essere consapevoli anche di ciò che potrebbe intralciarci. Capiterà che il nostro rifiuto susciti una certa resistenza. È inevitabile. Tuttavia, se impariamo a identificare le possibili reazioni degli altri ed elaboriamo delle strategie di risposta, avremo maggiori probabilità di affrontarle in maniera efficace.

Nel corso della lettura imparerete che il rifiuto potenziante non significa solo dire no agli altri, ma anche a voi stessi. Un atteggiamento assertivo può avere un'influenza pervasiva su tutta la vostra vita. Vi illustrerò l'importanza di sviluppare un dialogo interiore che vi guidi verso la padronanza personale e professionale. La frase a effetto "le cose vanno come dici tu" si rispecchierà in varie situazioni concrete della vita di tutti i giorni, che vi imporranno di dire no ai vostri impulsi e sì al vostro scopo. Ogni giorno ci troviamo ad affrontare diversi ostacoli per raggiungere la padronanza personale e professionale, come saltare la palestra (oppure no), maturare la sicurezza necessaria ad accogliere nuove opportunità (magari spaventose), smettere di preoccuparci e zittire la voce seccante nella nostra mente che ci dice cose che non vogliamo sentire. Concluderemo con alcune indicazioni su come il rifiuto potenziante promuova l'agency e ci autorizzi a perseguire con tutti noi stessi ciò che riteniamo importante e significativo.

Come i principi di disegno usati in arte e architettura, i fondamenti del rifiuto potenziante che presenterò in questo libro non vi indicheranno esattamente cosa fare, cosa dire o

quando dire cosa. Il mio obiettivo è fornirvi le conoscenze e la comprensione necessarie a padroneggiare questa super-competenza. Con questo materiale grezzo potrete costruire una reazione fatta su misura per voi, adatta alle situazioni che dovrete affrontare e alle persone che probabilmente incontrerete in circostanze specifiche.

Un aspetto che mi ha sempre gratificata mentre conducevo le ricerche alla base di questo libro, e anche durante la sua stesura, sono gli importanti risvolti pratici del rifiuto potenziante in qualunque contesto sociale. La quasi totalità dei gruppi con cui ho parlato negli ultimi otto anni – dirigenti, docenti, giovani professionisti, funzionari governativi, amministratori universitari – è dell'idea che la strada per raggiungere una determinata posizione lavorativa – primo lavoro, professore ordinario, amministratore delegato, rettore di un ateneo – non sia quella di dire sì a ogni richiesta, ma di imparare a dire un no efficace a ciò che non è in linea con le proprie aspirazioni. Sono tutti convinti che, imparando ad affrontare il problema comune, globale e disorientante di dire no, sarebbero più felici, meno stressati, e avrebbero più tempo ed energie. E ora sono lieta di condividere con voi la soluzione: il rifiuto potenziante.

Con questo libro spero di offrirvi un approccio esclusivo, positivo e carico di significato al dire no, mettendovi a disposizione un'infrastruttura per il rifiuto potenziante, una nuova mentalità orientata allo scopo, e il bagaglio di competenze necessario a comunicare un no efficace, autentico e assertivo. Insieme svilupperemo un piano d'azione che vi permetterà di passare dal vostro stato attuale a una situazione ricca di possibilità, di obiettivi, e di autostima.





Prima parte

Dire no è una  
super-competenza



## Perché diciamo sì quando vorremmo dire no

Al mattino, quando aprì gli occhi, non poteva sapere che quella giornata sarebbe rimasta impressa nella sua memoria per molto, molto tempo. Mentre le prime luci dell'alba entravano dalla finestra spoglia del suo alloggio, richiuse gli occhi e fantasticò di essere ancora in Inghilterra e di non avere altro in programma a parte fare colazione leggendo il giornale in un'accogliente sala da pranzo rivestita in legno.

Lo squillo rumoroso del telefono lo riportò con violenza alla realtà. Era un sovrintendente di polizia nel remoto avamposto di Moulmein, nel Myanmar meridionale. Un semplice ingragnaggio nella potente macchina dell'Impero britannico. Sollevò la cornetta chiedendosi cosa potesse essere successo. La voce roca di un subispettore della stazione di polizia in centro lo informò che un elefante in fuga stava creando scompiglio al bazar.

Sapeva di non essere popolare al villaggio. Riconoscendo in lui un bersaglio tangibile, gli abitanti esprimevano il loro sentimento antibritannico in modi subdoli. Si divertivano a fargli lo sgambetto mentre giocava a calcio o a passargli sul piede con la bicicletta nel bazar affollato. Lui comprendeva il loro rancore e la difficile situazione in cui si trovavano. In segreto, nem-

meno lui era favorevole all'Impero, soprattutto dopo aver visto il pessimo trattamento riservato alla gente del posto, che era stata privata di ricchezza e dignità. Non reggeva la vista dello squallore in cui vivevano e della povertà che erano costretti a sopportare. Spesso si augurava che l'Impero venisse rovesciato, in modo che lui, George Orwell,<sup>1</sup> potesse tornare a casa.

Si vestì in fretta, ricordando vagamente che la "fregola" era lo stato di eccitazione che poteva colpire gli elefanti maschi quando gli ormoni impazzivano, analogo al calore degli esemplari femminili. Cavalcò un pony fino al bazar, dove un nutrito gruppo di abitanti gli riferì che l'elefante era scomparso. Ben presto scoprì che l'animale aveva ucciso un uomo e danneggiato una casa. A quel punto decise di mandare un attendente a recuperare un fucile per elefanti, casomai avesse dovuto difendersi. Era convinto che non lo avrebbe usato, ma doveva essere preparato a ogni evenienza. Alla vista dell'arma, gli abitanti fecero circolare la voce che aveva intenzione di uccidere l'elefante, e lo seguirono in massa mentre guidava le ricerche.

Alla fine lo scovò. Il pachiderma, da solo in un campo, strappava placidamente dei ciuffi d'erba con la proboscide, se li sbatteva contro le zampe anteriori per rimuovere lo sporco e li infilava in bocca. La "fregola" doveva essere passata, perché sembrava sereno. In seguito, Orwell avrebbe descritto con estrema delicatezza le azioni dell'animale, definendole «quell'aria da nonna preoccupata che hanno gli elefanti».

E così si ritrovò con l'arma in mano e gli abitanti che osservavano ansiosi ogni sua mossa. Bloccato tra il placido pachiderma e il mormorio sempre più forte e spazientito della folla, Orwell ebbe la sensazione che quella gente volesse assistere al tanto atteso spettacolo. Quando avrebbe imbracciato il fucile e sparato?

Doveva dire sì e dare agli abitanti quello che volevano, o doveva dire no e mandare a chiamare il *mahout* locale (la persona che addestrava e badava agli elefanti) perché riportasse a casa l'animale?

Temeva che la minima esitazione o incertezza avrebbe dato il colpo di grazia alla sua autorità già precaria. Sparare a un elefante da soma non era una questione di poco conto, e lui lo sapeva bene. Si trattava di un'importante forza lavoro, e ucciderlo sarebbe stato come distruggere un prezioso macchinario.

La pressione saliva. Orwell faticava a pensare a mente lucida sotto lo sguardo bramoso di centinaia di abitanti. Sollevò il fucile e prese la mira, dicendosi che non aveva alternative. Nel suo saggio avrebbe scritto: «Un sahib deve agire come un sahib, deve apparire risoluto, conoscere il proprio pensiero e compiere azioni precise. Fare tutta quella strada, fucile in mano, con duemila persone che marciavano dietro di me, e poi trascinarci fiaccamente lontano, senza aver fatto nulla – no, era impossibile».

Il rimbombo del primo sparo fu soffocato dalle acclamazioni dei presenti. Seguirono altri due colpi in rapida successione. Orwell aveva ceduto alle pretese della folla, dicendo sì anche se avrebbe voluto dire no, per il proprio interesse e per quello che si era convinto fosse l'interesse dell'Impero britannico. In quel momento sperava che gli abitanti avrebbero finalmente seppellito l'ascia di guerra.

Anni dopo, però, divorato dal rimorso, rammentò che la sua reputazione e i rapporti con la gente del posto non erano affatto migliorati nel tempo che aveva trascorso a Moulmein dopo l'uccisione dell'elefante. Gli abitanti avevano continuato a farlo cadere "accidentalmente" durante le partite di calcio nel cortile fangoso del tempio o a passargli "inavvertitamente" sul

piede con una bicicletta nel bazar affollato. Orwell aveva tradito i suoi principi e il suo istinto accettando di sparare all'elefante, e così facendo aveva preso una pessima decisione che lo avrebbe tormentato per il resto della vita.

### **Capita a tutti di dire sì quando vorremmo dire no**

Il filosofo contemporaneo Michael E. Bratman ha osservato che «le nostre decisioni non sono prive di attrito». Anche se oggi, dopo più di un secolo da quando George Orwell sparò all'elefante nel Myanmar coloniale, siamo lontanissimi dalle circostanze della sua vicenda e non ci troveremo mai a prendere una decisione analoga, però può capitare che le nostre scelte siano altrettanto rilevanti. I tempi saranno anche cambiati, ma la pressione sociale che subiamo per soddisfare le aspettative degli altri può farci sentire in trappola e combattere quanto Orwell.

Probabilmente tutti noi abbiamo detto sì a qualcosa quando avremmo voluto dire no, cedendo alle aspettative altrui solo perché non sapevamo come rifiutare. Gli psicologi sociali definiscono l'estremo potere esercitato dagli altri sulle nostre decisioni “influenza sociale”. È ciò che plasma le nostre reazioni quando subiamo le pressioni della società o ci sentiamo sottoposti al giudizio degli altri. La manifestazione più semplice di questo potere è la tendenza ad assecondare le pretese delle persone nei nostri confronti. Ciò significa che, messi alle strette, saremo propensi ad acconsentire a qualcosa o a dire sì quando avrebbe perfettamente senso dire no. Orwell, ricordando l'episodio a distanza di anni, si rese conto che quel familiare nodo allo stomaco era accompagnato da uno sgradevole senso di vergogna e riprovazione per la persona che era un tempo.

Per cominciare analizzeremo le forze che ci inducono a dire sì anche quando vorremmo dire no. Ci renderemo conto che, essendo creature sociali con un bisogno di appartenenza, le nostre decisioni e scelte non sono prive di attrito. Al contrario, ogni essere umano reca con sé un pesante fardello evolutivo che lo porta ad anteporre istintivamente la collaborazione e l'obbedienza ai successi e alla volontà individuali. In altri termini, dire no implica il compito spiacevole di rigettare una richiesta (*downdumbing*)<sup>2</sup> per mettere in primo piano noi stessi e quello che vogliamo. Questa semplice parola di due lettere può essere fonte d'ansia e angoscia. Prima di reagire ci fermiamo a riflettere, perché la risposta sbagliata potrebbe mettere a repentaglio i nostri rapporti (*L'altro mi apprezzerà ancora?*) e la nostra reputazione (*Cosa penserà di me?*).

### **Pensiamo in termini collettivi**

Gli antropologi hanno scoperto che le società umane si fondano sui concetti di fiducia e collaborazione. In tutte le culture si sono costituiti spontaneamente dei gruppi in cui gli individui cooperavano tra loro per sopravvivere. Per farla semplice, ha senso che i nostri antenati vivessero in gruppo perché nei grandi numeri si cela una forza immensa. Era più facile e sicuro proteggersi dagli attacchi di bestie feroci, cacciare e raccogliere cibo, crescere i figli e allevare animali addomesticati vivendo insieme ad altri esseri umani che condividevano gli stessi obiettivi di sicurezza e sopravvivenza. Di fatto, la famiglia allargata sussiste ancora oggi in molte società grazie ai vantaggi che offre ai suoi membri.

In ogni parte del mondo, i membri della stessa tribù hanno sviluppato norme sociali per governare il comportamento cooperativo, tra cui collaborazione, gentilezza e cortesia, che sono

tuttora le colonne portanti della società moderna.<sup>3</sup> I bambini imparano fin dai primi anni di vita che, per essere considerati membri apprezzabili della comunità, devono andare d'accordo con gli altri e mostrarsi accomodanti e disponibili. Per prepararli a una vita di successo, genitori e insegnanti impartiscono lezioni importanti di gentilezza, premura, compassione, riguardo e considerazione verso gli altri.

Dunque non stupisce che la società ci predisponga all'appartenenza. Favole e racconti di varie culture, antiche e moderne, vengono usati per illustrare gli enormi sacrifici e le ricompense ottenute da coloro che rinunciano ai propri desideri per il bene altrui. Dalla Bibbia al Ramayana, dalle *Favole* di Esopo alle *Fiabe* dei fratelli Grimm, impariamo che i membri stimati della società a volte si assumono compiti ingrati per il bene comune e ne ricavano immense gratificazioni.

Una delle mie storie preferite sul tema del rifiuto è narrata nell'autobiografia di Nelson Mandela, *Lungo cammino verso la libertà*. Mandela scrive: «Mentre un tempo mio padre raccontava di storiche battaglie e di eroici guerrieri xhosa, mia madre ci incantava con le leggende e le fiabe che si tramandavano da infinite generazioni. Queste fiabe, che stimolavano la mia fantasia di bambino, di solito contenevano una morale. Ricordo che un giorno mia madre ci raccontò la storia di un viandante che venne avvicinato da una vecchia con gli occhi coperti da orribili cataratte. La donna chiese aiuto al viandante, ma l'uomo guardò da un'altra parte. Passò un altro uomo e venne avvicinato dalla vecchia, che chiese all'uomo di pulirle gli occhi: pur trovando il compito sgradevole, questi lo fece. Allora, miracolosamente, le croste caddero dagli occhi della vecchia e lei divenne giovane e bella. L'uomo la sposò e vissero nella prosperità e nella ricchezza. È una favola semplice ma il suo messag-



gio è profondo: la virtù e la generosità vengono sempre ricompensate, sebbene in modi a noi sconosciuti». <sup>4</sup>

Narrare storie è un'arte antica che persuade, informa e intrattiene. Il racconto citato da Mandela è presente con alcune variazioni anche in altre culture, ma questa versione specifica ci dà l'impressione che il primo viandante ci abbia rimesso dicendo no e distogliendo lo sguardo. Si è lasciato sfuggire un colpo di fortuna, una moglie splendida e una vita felice. Il secondo, invece, ha avuto tutte queste ricompense accettando di fare una cosa all'apparenza sgradevole.

I ricercatori hanno scoperto che il bisogno di appartenenza è una delle nostre motivazioni fondamentali, <sup>5</sup> e spesso ci induce a compiere scelte secondo i termini degli altri, anziché alle nostre condizioni. Lo psicologo Mark Leary e colleghi hanno elaborato una scala del bisogno di appartenenza che misura fino a dove sia disposta a spingersi una persona pur di sentirsi inclusa. <sup>6</sup> Quando qualcuno ha un forte bisogno di appartenenza, diventa più etero-centrico, più incline a mettere da parte le proprie necessità per soddisfare il volere altrui. Inoltre, è più probabile che tenga conto dei sentimenti degli altri per paura di causare loro delusione, frustrazione e disagio con le proprie scelte. Non è da escludere che faccia qualcosa al solo scopo di evitare il rifiuto e il giudizio negativo dei membri del suo gruppo.

Questo proverbio maori esprime meravigliosamente cosa significa essere umani e pensare “in termini collettivi”:

*He aha te mea nui o te ao*

Qual è la cosa più importante del mondo?

*He tangata, he tangata, he tangata*

Le persone, le persone, le persone

## **Il “no” è nemico dell’armonia**

In teoria è semplice dire no relativamente alle cose che non vogliamo fare, o che crediamo di non voler fare. In fondo, se sappiamo quello che non vogliamo, dovremmo essere in grado di rispondere: «Scusa, non mi interessa» o «No, grazie» o semplicemente «Non fa per me». E invece gran parte di noi lo trova difficile e imbarazzante, soprattutto perché a volte ci porta a deludere le aspettative degli altri o a negare loro quello che vogliono o desiderano.

Ma perché dire no è così doloroso? Perché è una reazione socialmente sgradita. Approfondiamo questo concetto, visto che è all’origine del motivo per cui spesso diciamo sì quando vorremmo dire no. Pensate all’ultima volta in cui qualcuno vi ha fatto una richiesta o un’offerta, vi ha invitati da qualche parte o vi ha dato un consiglio. Molto probabilmente si aspettava la vostra piena accettazione e collaborazione. Non era un’aspettativa irragionevole, perché secondo una norma sociale piuttosto radicata dovremmo adattare i nostri piani al volere degli altri, quando ce lo chiedono.<sup>7</sup> Questo, in molti casi, significa acconsentire anche alle richieste più frivole. Programmati per aiutare e condizionati a essere collaborativi, siamo psicologicamente predisposti a dire sì anche quando non vorremmo. A livello intuitivo ci rendiamo conto che il rifiuto viola una norma sociale e può avere gravi contraccolpi, provocando emozioni e azioni negative negli altri e sentimenti spiacevoli verso noi stessi.<sup>8</sup> Da alcune ricerche è emerso che dire no genera ansia<sup>9</sup> e fa sentire svuotati e privi di energie.<sup>10</sup> A volte un rifiuto può essere doloroso per chi lo pronuncia quanto per chi lo riceve, se non di più.

Mentre dire sì è socialmente approvato, dire no è quasi sempre un nemico dell’armonia. Una ricercatrice linguistica lo

ha addirittura descritto come «un atto di “minaccia alla faccia” che tende a turbare l’armonia nei rapporti». <sup>11</sup> *Che lo vogliamo o meno*, siamo motivati a mantenere relazioni positive e durature con gli altri esseri umani. Ci impegniamo per preservare i legami sociali e opporci alla loro dissoluzione. Andiamo in ansia al pensiero di perdere una persona importante, e ci angosciamo se facciamo del male a qualcuno. *È questo istinto umano basilare a renderci più inclini ad acconsentire a una richiesta che non a respingerla.*

Se siamo onesti con noi stessi, ci accorgeremo che troppo spesso i nostri sì sono più immediati dei nostri no. Il linguista Nick Enfield ha evidenziato l’applicazione letterale di questo concetto alle conversazioni quotidiane: a prescindere dalla lingua che parliamo, una risposta negativa a una richiesta sarà più lenta rispetto a una positiva. <sup>12</sup> Credo che molti di voi sapranno indicare almeno una richiesta ricevuta nell’ultimo mese alla quale non hanno saputo sottrarsi, e almeno un impegno nella loro agenda di oggi che si sarebbero volentieri risparmiati.

### **La società favorisce il richiedente**

La nozione di obbedienza è così tipicamente umana che esiste un’intera sottocategoria della psicologia sociale dedicata allo studio dell’“influenza”: quando e come una persona induce un’altra ad assecondare il proprio volere. Nonostante gli esseri umani siano intrinsecamente collaborativi, l’ironia è che, se riusciamo a convincere gli altri a fare quello che vogliamo, ne ricaviamo un miglioramento di status, un maggior potere e una posizione più vantaggiosa nella gerarchia sociale. <sup>13</sup>

Per decenni i ricercatori hanno tentato di comprendere l’efficacia dei vari fattori di persuasione, come il potere o lo status dell’autore di una richiesta (il vostro capo, per esempio) rispetto

al suo destinatario, o le norme di reciprocità (restituire un favore), nel produrre un'obbedienza automatica: la propensione a dire sì senza nemmeno pensarci.<sup>14</sup> Ci sono molti libri che analizzano le tattiche di persuasione con cui convinciamo gli altri a fare ciò che vogliamo, e partono tutti dal presupposto che il fatto che qualcuno ci obbedisca sia un indicatore del nostro successo. L'autore di bestseller Robert B. Cialdini ha reso note alcune di queste tecniche, con nomi a effetto quali "piede nella porta" e "porta in faccia".

Ma come evidenzia Vanessa Bohns, psicologa sociale della Cornell University che indaga le nostre reazioni alle richieste quotidiane, non dobbiamo sforzarci più di tanto per convincere gli altri a soddisfare le nostre richieste. Uno dei punti salienti del suo lavoro è che dovremmo chiedere quello che vogliamo, anche se può sembrarci oltraggioso, perché è probabile che l'altro ci asseconderà. I partecipanti a un suo studio sono stati invitati a chiedere a dei perfetti sconosciuti l'autorizzazione a fare cose invadenti (Posso usare il suo cellulare?), dispendiose in termini di tempo (Le dispiace compilare un questionario?) e in alcuni casi semplicemente sbagliate (Potrebbe rovinare questo libro della biblioteca?), e la maggior parte di loro ha ottenuto una risposta affermativa.

Un punto di vista analogo a quello di Bohns ma improntato su un'esperienza di vita vissuta è quello dell'imprenditore e oratore Jia Jiang, che dopo una serie di delusioni strazianti ha deciso di vincere la sua paura del rifiuto ricercandolo attivamente ogni giorno per cento giorni. Nel suo libro *Più forte dei no*, Jiang racconta aneddoti divertenti su questa sua impresa. Per un anno intero si è fatto in quattro per andare coraggiosamente a caccia di rifiuti. Ha bussato alla porta di un estraneo chiedendo: «Posso usare il suo giardino per giocare a calcio?».

Risposta: «Certo!». Ha domandato a un assistente di volo di poter fare un annuncio all'altoparlante, e quello gli ha passato il microfono.

Uno degli esempi che prediligo è quando Jiang è entrato in un negozio di ciambelle e ha chiesto alla cassiera Jackie di preparargli una confezione di ciambelle a forma di simbolo olimpico. Jackie si è dedicata al progetto con zelo e genuinità. Ha discusso dei vari modi in cui poteva ricreare quell'immagine, arrivando addirittura a cercare la forma e i colori specifici del logo olimpico per dargli quello che desiderava.<sup>15</sup> Come se non bastasse, non gli ha neanche fatto pagare di più per la sua richiesta assurda!

La scoperta di Jia Jiang e Vanessa Bohns è che, anche quando le persone chiedono cose totalmente assurde per cui sono convinte di ricevere un no, spesso ottengono una risposta affermativa.

Ormai è chiaro che siamo più predisposti all'obbedienza che all'intransigenza. Ricordate, l'accettazione è sempre l'opzione socialmente preferita, mentre il rifiuto è sgradito. Questo dà un vantaggio enorme all'autore della richiesta, meno a chi la riceve, un ruolo in cui molti di noi si troveranno prima o poi. Spesso questa situazione ci disorienta. Ci sentiamo in trappola e bloccati, e reagiamo di conseguenza.

## **Il doppio motore del sì: relazioni e reputazione**

Gli esseri umani si relazionano tra loro con il cuore e con la testa. Questi due approcci si traducono nei *sentimenti* che possono nutrire per l'altra persona e nei *pensieri* che affiorano pensando a lei. Sentimenti e pensieri possono essere positivi o negativi. Focalizzatevi su un membro della vostra famiglia (un genitore o un parente stretto) e analizzate i sentimenti che evoca

in voi e i pensieri che vi fa venire in mente. In alternativa, potete scegliere qualcuno sul posto di lavoro, un collega o un superiore. Quali pensieri e sentimenti accende in voi? E cosa credete di suscitare negli altri?

Tutti noi vorremmo essere considerati gentili, allegri e affabili. In genere, gli esseri umani desiderano che gli altri nutrano pensieri positivi nei loro confronti. I ricercatori definiscono “stereotipo del calore” queste associazioni improntate sui sentimenti. Inoltre, vogliamo essere considerati intelligenti e capaci, un elemento prezioso da avere in squadra; questo tipo di associazione è il cosiddetto “stereotipo della competenza”. Gli studi dimostrano che quando siamo noi a valutare gli altri li inquadriamo come caldi oppure competenti, raramente entrambe le cose. Perciò gli stereotipi di calore e competenza non procedono quasi mai di pari passo.<sup>16</sup> Quando invece sono gli altri a valutare noi, vorremmo risultare allo stesso tempo caldi e competenti. Come già accennato, mantenere legami sociali positivi (rapporti) e un’immagine di sé positiva (reputazione) sono due tra i nostri obiettivi fondamentali.<sup>17</sup>

Dopo aver analizzato centinaia di questionari e discusso con moltissimi leader, ho scoperto che queste sono anche le due motivazioni principali per cui diciamo sì quando vorremmo dire no.

Lo facciamo perché teniamo al *rapporto con l’interlocutore*, e dire sì ci consente di preservarlo. Al contempo, siamo preoccupati per la nostra *reputazione* e vogliamo che gli altri ci vedano sotto una buona luce. Quando accettiamo una richiesta che vorremmo rifiutare, siamo mossi dall’impulso a tutelare la relazione con l’altra persona sforzandoci di apparire gentili, compiacenti e accomodanti (stereotipo del calore), o dalla volontà di proteggere la nostra reputazione mostrandoci competenti, capaci e infaticabili (stereotipo della competenza).