

Bruno Cancellieri, ChatGPT e Claude.ai

Come gestire gli altri

Un manuale per non ingenui

5/9/2026

Copyright © Bruno Cancellieri

Esiste un divieto non scritto: si può agire strategicamente nei rapporti umani, ma non lo si può dire. Chi lo dice viene chiamato opportunista, e l'accusa non richiede prove — chi si difende conferma di aver calcolato la difesa.

Queste pagine provano a dirlo lo stesso, e mettono insieme alcuni fatti che la morale corrente preferisce tenere separati: che dipendiamo gli uni dagli altri senza per questo volerci bene; che la maggior parte di ciò che ci diciamo non è lì per essere vero, ma per fare qualcosa; che nessuno è uno solo, ma un comitato di agenti inconsci mal presieduto, dove chi promette non è chi mantiene; che in ogni rapporto convivono cooperazione, competizione, imitazione e selezione, e che l'ultima, la sola che non si dichiara mai, decide quasi tutto.

Ne escono strumenti, non consolazioni. Come riconoscere le persone da cui non ci si può attendere reciprocità — e perché il sentimento di superiorità è il peggiore degli strumenti per individuarle. Quando conformarsi, quando tacere, quando pagare il prezzo del dissenso. Che cosa distingue la solitudine di chi cresce da quella di chi è semplicemente insopportabile, dato che dall'interno hanno lo stesso sapore. E la tesi insieme più dura e più liberatoria del saggio: essere scelti non è un diritto, amare non è un dovere — in entrambe le direzioni.

Indice

Nota.....	4
1 Il giudice interiore.....	5
2 A che cosa la psicologia dovrebbe servire.....	6
3 Non si può non gestire	8
4 L'interdipendenza non è simpatia	9
5 Il regime ordinario della parola	10
6 L'interlocutore non è uno solo	11
7 Che cosa vuole l'altro.....	12
8 Le quattro dinamiche	14
9 Essere scelti non è un diritto	15
10 Avere in comune	17
11 Costruire cooperazione	19
12 I pericolosi.....	21
13 Quando cambiare regime	23
14 Il conformismo.....	24
15 La solitudine di chi vuole elevarsi	26
16 Dove passa la linea.....	27
17 Consigli	28

Nota

Questo saggio nasce da un dialogo con ChatGPT e Claude.ai, secondo un metodo che ho adottato anche per altri lavori: propongo un tema, discuto con questi modelli linguistici l'impostazione e i contenuti, e faccio scrivere e poi correggere i testi attraverso un confronto articolato, in cui le modifiche vengono proposte, argomentate e discusse insieme.

Il quadro teorico specifico si sviluppa in questi dialoghi, ma si inserisce in una formazione psicologica e filosofica che ho maturato in autonomia ben prima di ricorrere a questi strumenti.

La responsabilità delle tesi sostenute, e delle loro eventuali debolezze, resta comunque mia.

Bruno Cancellieri

1 Il giudice interiore

Basta questo titolo per sentire una voce. Non arriva da fuori: arriva da dentro, e parla la lingua della decenza. Dice che gli altri non si gestiscono, che gestire è parola da magazzino, e che chi la applica agli esseri umani si è già squalificato da solo: nessuno che voglia bene a qualcuno lo «gestisce». Dice che i rapporti veri nascono spontanei, e che la spontaneità si guasta appena la si osserva.

La voce ha anche una parola pronta, e la tiene in canna: opportunist. È un'accusa costruita bene, perché non richiede prove e non ammette difesa — chi si difende conferma di aver calcolato la difesa. E chiunque l'abbia usata almeno una volta sa a chi la si riserva: a chi ha ottenuto qualcosa che a noi è mancato.

Il divieto di calcolare i rapporti favorisce chi vince già senza calcolare: chi è collocato bene, chi piace senza sforzo, chi ha ereditato la lingua giusta, i modi giusti e la faccia giusta. Per costoro la spontaneità è una rendita, e predicarla agli altri è il modo elegante di proteggerla. L'ingenuità non è una virtù: è un lusso, e chi se lo concede lo fa pagare a qualcun altro — di solito a chi gli sta accanto e ne ripara i danni.

L'ansia che accompagna il calcolo dei rapporti non è quasi mai paura di sbagliare. È paura di essere visti mentre si guarda. La società tollera benissimo che si agisca strategicamente; non tollera che lo si dica. Vieta l'enunciato, non la condotta. L'ipocrisia, scriveva La Rochefoucauld, è l'omaggio che il vizio rende alla virtù: ma l'omaggio è obbligatorio, e chi si rifiuta di pagarlo viene punito più duramente di chi commette il vizio.

2 A che cosa la psicologia dovrebbe servire

Se i rapporti con gli altri sono la prima causa di felicità e di infelicità — dopo i bisogni del corpo, e a volte prima — allora una scienza della mente dovrebbe occuparsi anzitutto di come tali rapporti si conducono. Non lo fa, o lo fa per vie traverse, e conviene vedere in che modo manca il bersaglio.

I rapporti interpersonali sono l'obiettivo giusto.

Nulla ha senso se non in relazione con qualcos'altro. Anche un sasso sta in relazione con ciò che lo circonda, ma nessuna delle sue relazioni lo rende felice o infelice. Le relazioni umane contano per le loro conseguenze emotive.

La mia critica non è che la psicologia trascuri la condotta dell'individuo. Al contrario: se ne occupa moltissimo, e quasi tutto ciò che di psicologia arriva al pubblico riguarda il rapporto di una persona con sé stessa — autostima, regolazione delle emozioni, motivazione, consapevolezza, crescita personale, benessere. La critica riguarda il fine. Quel lavoro su di sé viene trattato come un fine e non come un mezzo: diventare più calmi, più sicuri, più consapevoli, e lì ci si ferma, come se l'individuo fosse l'unità di conto.

Ma l'individuo non è l'unità di conto. Quasi niente di ciò che rende una vita buona o cattiva accade dentro una testa: accade fra teste. Un lavoro su di sé che non venga misurato sugli effetti che produce nei rapporti con gli altri non è misurato su nulla — o peggio, è misurato su un benessere precario o effimero.

C'è poi una deformazione più costosa: i problemi che nascono fra due persone vengono riclassificati come disturbi di una di esse. Un individuo si può valutare, analizzare, classificare, seguire nel tempo; una relazione no. Ciò che non si misura non entra nella letteratura, e ciò che non entra nella letteratura, dopo qualche tempo, per molti non esiste.

Esistono, per esempio, la psicologia sociale, la teoria dell'attaccamento, la terapia familiare o sistemico-relazionale. Le prime due descrivono regolarità: dicono che cosa accade normalmente, non che cosa conviene fare tutti i giorni. La terza cerca di riparare danni: interviene quando il rapporto è già guasto, e con un professionista in mezzo. Manca un terzo genere, quello della condotta ordinaria raccomandabile.

Non che quel sapere non esista. Esiste, ma è stato depositato altrove: presso i moralisti, i memorialisti, i drammaturghi, gli aforisti. La Rochefoucauld sulle motivazioni, Schopenhauer sulla distanza, Nietzsche sul risentimento, Kraus sulla lingua che tradisce chi la parla. È un sapere disordinato, non cumulativo, privo di verifiche — ma è l'unico che parli della condotta, ed è la ragione per cui un saggio come questo cita loro e non le riviste di psicologia o sociologia.

Da questa critica discende, per contrasto, la forma che il lavoro su di sé dovrebbe avere.

Gestire sé stessi per gestire gli altri

Gestire gli altri obbliga a gestire sé stessi, ma non per la ragione che si adduce di solito. Non perché prima occorra «stare bene con sé» — formula che non significa nulla di verificabile e che ha il difetto di poter durare una vita intera senza produrre un solo rapporto migliore. Perché sé stessi si è lo strumento, e uno strumento si tiene in ordine e si calibra in vista di ciò che deve fare.

La differenza fra i due approcci non è teorica: cambia ciò che si guarda per sapere se il lavoro sta funzionando. Se il fine è sé stessi, il segno del progresso è come ci si sente; e poiché sentirsi meglio si ottiene anche abbassando le pretese, evitando le occasioni difficili e frequentando soltanto chi ci conferma, quel segno è inaffidabile per costruzione. Se il fine sono i rapporti, il segno è che cosa si riesce a fare con persone con cui prima non si riusciva: reggere una contraddizione senza

contrattaccare, dire di no senza aprire un processo, restare in una conversazione difficile senza né chiuderla né vincerla o riuscire a cooperare nonostante le differenze di opinione. Sono cose che si vedono da fuori, ed è per questo che possono servire come misure degli stati interiori.

L'addestramento alla gestione degli altri non finisce mai, dato che le condizioni cambiano, cambiano le persone che si incontrano, e ciò che funzionava con l'una non funziona con l'altra: nessuna competenza relazionale si acquisisce una volta per tutte, perché il suo oggetto non sta fermo. Chi cerca uno stato stabile — la serenità, l'equilibrio, l'accettazione di sé — non sbaglia a cercare uno stato meno doloroso: sbaglia a volerlo stabile. Lo stato adeguato è possibile, ma è adeguato a certe persone e a certe circostanze, e quando quelle cambiano va modificato.

E c'è una prova, sgradevole, che si può fare in qualunque momento. Un lavoro su di sé che non abbia cambiato nulla nel modo in cui si trattano le persone non ha prodotto niente. Ha reso una persona più comoda al suo interno, che è un bene privato venduto per virtù.

Si dirà che mettere il lavoro su di sé al servizio dei rapporti è strumentale, e dunque sospetto: è di nuovo l'accusa del capitolo precedente. A questa osservazione rispondo che lavorare su di sé e per sé, indipendentemente dagli altri, è uno sforzo da cui nessuno, oltre a chi ci lavora, ricava nulla.

3 Non si può non gestire

L'alternativa alla gestione consapevole dei rapporti non è l'assenza di gestione. È la gestione affidata ad altri, o ai propri automatismi.

Ogni volta che rispondiamo a un messaggio, scegliamo un tono, decidiamo di tacere o di insistere, accettiamo un invito o lo rimandiamo, stiamo eseguendo una politica. La sola domanda è chi la scriva. Se non la scriviamo noi, la scrivono in due: le persone intorno, che hanno i loro fini, e i nostri riflessi, che hanno i loro. E i nostri riflessi non ci vogliono bene: si limitano a volere ciò che ci è servito a dodici anni.

Chi rifiuta di calcolare non smette di calcolare. Delega il calcolo alla parte di sé meno informata e meno leale.

Da qui il primo capovolgimento. La gestione consapevole dei rapporti non è meno morale della spontaneità: è più morale, perché è responsabile. Chi agisce d'impulso e poi si giustifica dicendo che è fatto così sta rivendicando un'immunità che nessuno gli ha concesso. L'impulsività è la forma più diffusa di irresponsabilità autorizzata.

E vale per tutti, il che è la metà del ragionamento che di solito si omette. Se non si può non gestire, allora neppure gli altri possono: mentre li osservi ti stanno osservando, mentre calcoli come parlargli calcolano come parlarti, e quasi sempre lo fanno senza saperlo, che è la condizione che rende i loro calcoli più costanti dei tuoi e non meno efficaci. Chi si esclude da questa simmetria non diventa più innocente: diventa l'unico giocatore al tavolo che non sa di giocare, e quindi il più facile da manovrare. Da qui una conseguenza che orienta tutto ciò che segue: per gestire bene gli altri bisogna prima capire come stanno gestendo noi.

4 L'interdipendenza non è simpatia

Dipendiamo gli uni dagli altri per quasi tutto: il cibo, il denaro, le informazioni, il riconoscimento, l'esistenza stessa dei significati con cui pensiamo. Nessuno si è fatto da sé, nemmeno mentalmente.

Ma da questo fatto non discende ciò che si vorrebbe fargli dire. L'interdipendenza non rende gli uomini buoni: li rende necessari. Sono due cose diverse, e la seconda è più pericolosa della prima, perché ciò che è necessario ha potere. Chi dipende da noi ci può ricattare; chi non dipende da noi ci può ignorare. Non esiste posizione comoda.

La parabola dei porcospini che d'inverno si avvicinano per scaldarsi e si pungono, e cercano la distanza in cui il freddo è sopportabile e le spine non arrivano, resta il modello migliore del problema. Ma va corretta in un punto: le spine non sono simmetriche. Alcuni ne hanno di più, alcuni le hanno più lunghe, alcuni non sentono quelle degli altri. La distanza giusta non è una, è una per ciascuno, e va ricalcolata quando cambia l'inverno.

Regola operativa: non calibrare le distanze su ciò che si prova, ma su ciò che si è verificato. Il calore percepito è un pessimo strumento di misura, perché è più intenso proprio all'inizio, quando le informazioni sono minime.

5 Il regime ordinario della parola

Chi tratta ogni frase come un'asserzione sul mondo è destinato a una vita di sorprese sgradevoli. La falsità non è, nella conversazione ordinaria, un'eccezione patologica: è il rumore di fondo, e in gran parte non è nemmeno deliberata.

La maggior parte degli enunciati non descrive: fa. Segnala appartenenza, difende una posizione, chiede rassicurazione, colloca chi parla in una gerarchia, protegge un'immagine, apre o chiude un credito. Il contenuto proposizionale è spesso un pretesto, e chi lo prende sul serio risponde a una domanda che nessuno ha fatto.

L'errore tipico delle persone intelligenti è questo: sentono un'affermazione falsa e la correggono. Ma l'affermazione non era lì per essere vera, era lì per fare qualcosa. Correggendola non si è confutato nulla: si è eseguito, davanti a testimoni, un gesto di dominio. Chi correggiamo lo capisce perfettamente, e reagisce al gesto, non al contenuto. Poi ci stupiamo che non abbia accolto l'argomento.

Prima di rispondere a una frase, la domanda utile non è «è vera?» ma «che cosa sta facendo?». Le due domande vanno tenute separate, e la seconda viene prima. La verità di un enunciato riguarda il mondo; il suo effetto riguarda noi. Solo dopo aver capito che cosa la frase sta facendo si può decidere se valga la pena di discuterne il contenuto — e quasi sempre la risposta è no.

Lo stesso vale per l'irrazionalità. Non è un guasto occasionale del ragionamento altrui: è il regime normale, il nostro compreso. Le persone non hanno opinioni che poi difendono; hanno appartenenze, e le opinioni sono il vestito. Chiedere a qualcuno di cambiare opinione significa chiedergli di cambiarsi d'abito davanti a un pubblico che lo riconosce da quello. Nessun argomento è abbastanza buono per pagare quel prezzo. Gli argomenti funzionano soltanto dove il prezzo è basso: in privato, senza testimoni, con chi non si è ancora esposto pubblicamente, o con chi ha più da guadagnare dal cambiare che dal restare.

Chi vuole persuadere deve dunque cominciare da un'altra domanda: che cosa costa all'altro darmi ragione? Se costa troppo, ha già perso, e insistere non è tenacia. È ignoranza dei prezzi.

6 L'interlocutore non è uno solo

Davanti a noi non c'è una persona. C'è un comitato mal presieduto, i cui membri sono agenti inconsci che deliberano senza di lui, si alternano al potere senza avvisarlo, e gli lasciano da firmare decisioni che crede proprie.

Chi promette non è chi mantiene. Chi decide alle nove non è chi esegue alle sedici. Chi ci ha scelti in un momento di entusiasmo non è lo stesso che tre mesi dopo ci trova ingombranti — e non sta mentendo né tradendo: ha semplicemente preso la parola un altro membro del comitato, e della seduta precedente non esiste verbale.

Vale, naturalmente, anche per noi: il comitato che legge queste righe non è quello che le applicherà domani. Ma su di sé si ha almeno un vantaggio informativo, e conviene usarlo prima di sprecarlo in autoindulgenza.

Ne discendono conseguenze pratiche dure.

Le intenzioni dichiarate valgono poco: dicono soltanto quale agente aveva il microfono in quel momento. Gli incentivi installati valgono molto: agiscono su tutti gli agenti insieme. Non chiedere a nessuno di essere, quando non lo guardi, ciò che è quando lo guardi. Non è cinismo, è aritmetica.

La coerenza altrui non è un dato di partenza: è un risultato raro e costoso. Chi ce l'ha va trattato come una risorsa scarsa, cioè con cura e non con pretesa.

Le contraddizioni non sono menzogne. Chi si contraddice non ci sta ingannando, ci sta mostrando la composizione del suo comitato. Trattarle come menzogne è il modo più rapido di trasformare un interlocutore confuso in un nemico stabile.

E la regola che vale su di noi: quando dichiariamo un'intenzione, stiamo impegnando persone che non erano alla riunione. Prometti poco. Costruisci vincoli esterni — scadenze, testimoni, dispositivi — invece di contare sulla propria volontà futura, che è un ente immaginario.

7 Che cosa vuole l'altro

Fin qui le persone sono state lette da ciò che si vede: come trattano chi non può né ricompensarle né nuocere loro, se le versioni cambiano a seconda di chi ascolta, se i danni che fanno hanno per loro una conseguenza. È un metodo prudente, perché non chiede di indovinare nulla. Ma è incompleto, e si vede appena si passa alla parte costruttiva: rendere visibile la posta presuppone che si sappia quale sia la posta dell'altro, e nessuno la dichiara mai per intero, spesso perché non la conosce.

Il primo errore è chiederglielo e credere alla risposta. Ciò che una persona dice di volere ha lo stesso statuto delle intenzioni dichiarate: indica quale agente interiore aveva il microfono nel momento in cui ha parlato, non che cosa accadrà quando il desiderio costerà qualcosa. Le motivazioni si leggono altrove, e con tre prove che non richiedono nessuna telepatia. Che cosa paga ripetutamente, in denaro, tempo, fatica o imbarazzo. A che cosa torna quando è libero di scegliere. E che cosa sacrifica quando due cose che dice di volere si scontrano — è l'unica prova che ordina i desideri invece di elencarli, e spesso l'ordine che rivela non è quello dichiarato.

Le paure si leggono meglio dei desideri, e sono più stabili. Ciò che una persona evita cambia assai meno di ciò che insegue, e si nota in negativo: gli argomenti che non tocca, le occasioni che lascia cadere con una scusa sempre diversa, i punti su cui reagisce sproporzionatamente. Ne segue una regola pratica che vale sia nel cooperare sia nel chiedere: una proposta formulata come riparo da una perdita costa all'altro meno della stessa proposta formulata come guadagno. Non perché sia più vera, ma perché ciò che si teme di perdere pesa più di ciò che si spera di ottenere.

Il secondo errore, e produce più danni del primo, è leggere le motivazioni altrui attraverso i propri. È così che il comportamento di una persona ragionevole diventa incomprensibile: non perché stia mentendo, ma perché al suo posto noi vorremmo un'altra cosa. Gli uomini non desiderano soltanto con intensità diversa, desiderano cose diverse, e con costanza diversa: alcuni tengono una direzione attraverso le frustrazioni, altri deviano appena il costo sale; alcuni si muovono per curiosità, altri per riconoscimento; alcuni vogliono il risultato, altri il processo; alcuni la sicurezza, altri il cambiamento. Nessuna di queste è una versione difettosa dell'altra.

Qui si annida il difetto più caro di tutti, perché è invisibile a chi lo commette: la differenza di motivazione viene tradotta in un difetto morale. Chi non prende iniziative diventa pigro, chi insiste diventa rigido, chi ha bisogno di riconoscimento diventa vanitoso, chi è prudente diventa vile, chi è veloce diventa superficiale. Ognuna di queste traduzioni converte una divergenza in un'accusa, e le accuse non si negoziano: si vincono o si perdono. Se con quella persona ti serve un accordo, lascia la differenza dov'è: appena la chiami difetto, non c'è più niente da negoziare.

Dietro tutto questo c'è una convinzione diffusa che è giusta come norma e falsa come descrizione: che gli umani siano uguali. Uguali devono essere trattati, ed è un principio che queste pagine non discutono. Ma uguali non sono, e supporre che l'altro disponga dei nostri stessi strumenti, degli stessi criteri di valutazione, della stessa soglia di sopportazione, è la causa ordinaria dell'incomprensione — soprattutto perché la supposizione non viene mai formulata, e quindi non viene mai verificata. Pari dignità, si è detto, non significa pari accesso; qui si aggiunge che non significa nemmeno pari trattamento, perché trattare allo stesso modo persone diverse è un modo elegante di trattarne bene una sola.

Riconosciuta la differenza, restano tre modi consueti di sbagliare. L'invidia, che legge la differenza come una minaccia al proprio valore e la maschera quasi sempre da giudizio tecnico. Il disprezzo, che riduce l'altro alla sola caratteristica che ci infastidisce, semplificando il conflitto e rendendolo insolubile. E l'idealizzazione, la meno sospettata delle tre e la più costosa, perché lusinga chi la prova e colloca l'altro a una distanza da cui non si può più né trattare né essere contraddetti. Tutte e tre tolgono l'altro dal campo visivo: due lo abbassano e una lo alza, ma nessuna lo lascia dov'è.

Da qui la conclusione che riguarda la forma stessa dei rapporti. Un rapporto non è la vittoria dei propri bisogni né la loro rinuncia: è un compromesso permanente fra ciò che serve a noi e ciò che serve all'altro, rinegoziato molto più spesso di quanto ce ne accorgiamo. Non è il modo di risolvere i conflitti, è il modo ordinario di stare insieme, e i conflitti sono soltanto i momenti in cui il compromesso viene rinegoziato ad alta voce.

E poiché i termini cambiano con la persona, il compromesso è diverso per ciascuno. È la ragione per cui nessuna regola di questo saggio si trasferisce intatta da un rapporto all'altro: sono impostazioni predefinite, non leggi, e vanno ritirate su chi si ha davanti. La selezione decide con chi; il compromesso decide come; e il come non si eredita da un caso precedente, per quanto simile sembri.

Resta il limite del metodo. Non tutte le differenze si possono capire. Alcune si comprendono, altre si possono soltanto tollerare, altre restano opache e tali restano anche dopo anni di frequentazione. L'errore non è non capire: è scambiare l'opacità per malafede, che è il modo più rapido di trasformare una differenza in un nemico. E vale l'ultima simmetria, che è anche la più utile da ricordare quando qualcuno ci sembra assurdo: per qualcun altro l'opaco siamo noi.

8 Le quattro dinamiche

Ogni rapporto contiene simultaneamente quattro cose: cooperazione, competizione, imitazione e selezione. L'errore ordinario consiste nel dare al rapporto il nome di una sola.

Gli amici cooperano e competono; i colleghi cooperano, competono, si imitano e si valutano di continuo; gli amanti fanno tutte e quattro le cose con più intensità e minore lucidità. Chiamare «amicizia» un rapporto e dedurne che lì non si compete significa perdere ogni volta la competizione, e per giunta con l'aria offesa.

Dichiarata, quasi sempre, è soltanto la cooperazione. Semidichiarata è la competizione: se ne parla per scherzo, che è il modo di parlarne senza risponderne. L'imitazione non si dichiara quasi mai, perché ammetterla costa. La selezione non si dichiara mai, e proprio per questo è la più potente delle quattro: lavora in silenzio, non lascia tracce, e produce quasi tutti gli effetti che poi attribuiamo al caso o al destino.

L'imitazione merita una nota. Diventiamo simili a chi frequentiamo, e non per scelta: per contagio, sotto la soglia della consapevolezza. Il vocabolario, i giudizi, il livello di ambizione, la soglia di ciò che consideriamo normale — tutto si allinea. Da qui una raccomandazione che sembra fredda e non lo è: selezionare le proprie frequentazioni è, di fatto, selezionare la propria mente futura. Non si può frequentare a lungo la mediocrità e restarne intatti per forza di carattere. Il carattere perde.

La domanda utile non è dunque «che rapporto è questo?», che chiede un'essenza e riceve un'etichetta. È: quale dinamica è forte adesso, in questo scambio? Il nome del rapporto è stabile, la miscela no, ed è la miscela a decidere che cosa convenga fare nei prossimi cinque minuti.

I segni ci sono, e sono economici da leggere. La cooperazione domina dove il guadagno di uno non toglie all'altro, e si riconosce dal fatto che l'informazione circola senza essere pesata prima. La competizione domina dove la risorsa è indivisibile — una posizione, un'attenzione, un merito attribuibile a uno solo — e ha un indicatore preciso, il migliore di cui disponiamo: la reazione alla buona notizia altrui, nel mezzo secondo che precede le congratulazioni. È un test che va applicato per primo a sé stessi, e che quasi nessuno supera. L'imitazione domina quando cominciamo a usare le parole di qualcuno, quando il suo giudizio arriva prima del nostro, quando ciò che desideriamo cambia oggetto dopo un incontro. La selezione, che non si annuncia mai, si riconosce da due segni opposti: le domande che superano le affermazioni e la memoria per dettagli che non servono a nulla adesso; oppure il silenzio improvviso dopo un nostro passo falso.

A ciascuna dinamica corrisponde una condotta diversa, e applicare la condotta sbagliata è più costoso che non capire la situazione. Dove si coopera si dà informazione con abbondanza: è l'unico regime in cui la trasparenza rende. Dove si compete, l'errore non è competere ma competere negando di competere: si perde due volte, la posta e la reputazione di lealtà, perché la negazione si vede sempre. Contro l'imitazione non serve resistere — al contagio non si resiste con la volontà — serve scegliere l'esposizione: non si cambia ciò che si pensa, si cambia chi si frequenta. E poiché la selezione è sempre in corso, tanto vale comportarsi come se lo fosse, evitando però la teatralità di chi si sa osservato, che fa fallire più selezioni di qualunque difetto reale.

Resta la cosa più importante, e la meno ovvia: le quattro dinamiche non sono simmetriche fra i due. Io posso cooperare mentre l'altro compete. Posso imitare chi mi sta selezionando. Il caso costoso non è la competizione dichiarata, che è quasi sempre gestibile: è la discrepanza. Chi coopera con un competitore paga l'intero conto e non capisce perché; chi compete con un cooperatore vince lo scambio e perde l'alleato, che è il modo più stupido di vincere. La diagnosi va perciò fatta due volte, una per ciascuno, e la seconda va fatta prima della prima — perché sulla propria miscela abbiamo un vantaggio informativo che sprechiamo quasi sempre in autoindulgenza.

9 Essere scelti non è un diritto

Qui si tocca il nervo scoperto.

Ognuno vuole due cose insieme: scegliere liberamente con chi stare, ed essere scelto da coloro che ha scelto. La prima pretesa è ragionevole. La seconda è la stessa pretesa capovolta e appoggiata sulla libertà di un altro. Tutti rivendicano la prima per sé e trovano scandalosa la seconda quando è l'altro a esercitarla.

Nessuno ha diritto di essere scelto. Nessuno ha il dovere di amare. Non esiste tribunale a cui appellarsi contro una preferenza. Il rifiuto che subiamo non è un'ingiustizia, e quello che infliggiamo non è un delitto. La frase è insopportabile finché la si legge in una direzione sola; diventa respirabile appena si accetta che valga in entrambe.

Le conseguenze sono più liberatorie di quanto sembrino.

Se essere scelti non è un diritto, il rifiuto smette di essere un verdetto sul nostro valore. È un'informazione su un accoppiamento, non una sentenza su un'essenza. Dice che in quel mercato, in quel momento, davanti a quel giudice, il nostro profilo non ha vinto. Dice pochissimo di noi e moltissimo delle preferenze del giudice — di cui, per giunta, il giudice stesso ignora quasi tutto.

Se amare non è un dovere, il legame che abbiamo diventa qualcosa. Un vincolo dovuto non è un vincolo: è una servitù con buone maniere. Chi ci resta accanto per obbligo non ci sta accanto. Solo la revocabilità dà valore alla permanenza.

E, più scomodo di tutto: il risentimento nasce quasi sempre dal rifiuto di accettare l'esito di una selezione alla quale ci si è presentati volontariamente. Chi si candida accetta il rischio della non elezione; chi poi dichiara truccata la gara sta tentando di riprendersi la posta dopo aver perso. Il risentimento è, tecnicamente, il ritiro postumo di un consenso.

Quanto a ciò che si può fare: per essere scelti bisogna essere scegliibili, e il lavoro per diventarlo non coincide con il lavoro per sembrarlo. Il secondo è più rapido, rende di più nel breve periodo e lascia esattamente dove si era.

Resta la simmetria che nessuno ama. Anche noi selezioniamo, e con criteri che in gran parte non conosciamo e che non reggerebbero un esame. Chi trova ingiusti i criteri con cui è stato scartato farebbe bene a esaminare i propri: di solito sono peggiori, e hanno soltanto il vantaggio di non essere stati messi per iscritto.

Il lato attivo della selezione è quello di cui si parla meno, e non per caso: è il lato in cui si è responsabili. Il primo fatto da ammettere è che selezioniamo di continuo e chiamiamo il risultato con altri nomi — simpatia, intuito, «non mi convince», «non c'è chimica». Sono verdetti già emessi che si presentano come impressioni. Essere razionali qui non significa aggiungere un calcolo a una percezione innocente: significa leggere un verdetto già pronunciato e chiedergliene le ragioni.

Il secondo fatto è che i criteri veri non si trovano nelle dichiarazioni ma nelle decisioni. Chi vuole conoscere i propri guardi chi ha scelto, non che cosa dice di cercare; e se fra le due liste c'è una discrepanza sistematica, i criteri veri sono quelli delle scelte. Vale qui esattamente ciò che vale per gli altri: le intenzioni dichiarate dicono quale agente aveva il microfono, il comportamento dice che cosa accadrà.

Il terzo fatto è il più sgradevole. Alcuni dei nostri criteri reali non reggono l'enunciazione. Scegliamo per prestigio riflesso, per comodità, per somiglianza, per la sensazione di superiorità che una certa persona ci concede senza saperlo. Chi rifiuta di ammettere questi criteri non se ne libera: li esegue

senza controllo, e per giunta si crede disinteressato. Ammetterli è l'unica condizione per poterli, qualche volta, scavalcare.

C'è poi un costo che nessuno mette a bilancio: l'opzione non scartata continua a costare. Chi tiene aperte tutte le porte non sta selezionando, sta rinviando; e il rinvio è esso stesso una selezione, eseguita dal tempo al posto nostro, con criteri peggiori dei nostri e senza possibilità di appello.

Va infine tenuta ferma una distinzione che il senso comune confonde di continuo: selezionare non è giudicare il valore delle persone. È dichiarare che cosa siamo disposti a sostenere. Un rapporto rifiutato non è una persona respinta. Confondere le due cose produce due errori simmetrici, e la maggior parte di noi li commette entrambi: si tengono in piedi rapporti insostenibili per non emettere un verdetto che nessuno ci sta chiedendo di emettere, e si finisce per disprezzare le persone che si sono scartate, allo scopo di giustificare a posteriori uno scarto che non aveva bisogno di giustificazioni.

Dal lato attivo esiste anche un dovere, l'unico che questa materia consenta, e non è quello di scegliere bene: è quello di essere chiari. Chi ha già selezionato negativamente e continua a emettere segnali di disponibilità sta consumando il tempo di un altro, e lo fa perché il segnale ambiguo costa meno del rifiuto esplicito. Il risparmio è reale, ma non è suo: il conto lo paga l'altro, che non sa nemmeno di averlo aperto. È la sola scortesia della selezione che meriti davvero quel nome, ed è di gran lunga la più diffusa.

Il resto va preso con leggerezza, perché mentre selezioniamo siamo selezionati, e chi ci sta valutando ignora i propri criteri quanto noi ignoriamo i nostri. Nessuno dei due sa bene perché stia scegliendo. Questo dovrebbe togliere solennità all'esito — quando perdiamo, e ancor più quando vinciamo.

10 Avere in comune

Un rapporto non è fatto delle due persone che lo compongono: è fatto di ciò che tengono in comune. E quell'insieme non è dato, si costruisce una decisione per volta — dire o non dire, invitare o non invitare, accettare o rifiutare un lavoro insieme, prestare o non prestare. Ognuna sembra minuscola nel momento in cui la si prende, e ognuna sta modificando la forma del rapporto, perché mettere qualcosa in comune significa rendere accessibile ad altri ciò che un momento prima era soltanto nostro: da lì in avanti l'altro può usarlo, interpretarlo, riferirlo, farne un credito o un'arma. Chi chiama tutto questo «aprirsi» ha già omesso la parte che costa. E chi non se ne accorge non smette di decidere: decide d'impulso, che è il modo in cui ci si ritrova con qualcuno una comunanza che non si sarebbe scelta.

La domanda che quasi tutti si fanno davanti a una persona è se sia simpatica. È la domanda sbagliata, per la ragione già vista: registra una sensazione, e le sensazioni sono più intense proprio all'inizio, quando le informazioni sono minime. Le domande utili sono due, e vanno tenute separate. Che cosa vorrei avere in comune con costui? E che cosa è effettivamente possibile avere in comune con costui?

La distanza fra le due risposte spiega la maggior parte delle delusioni. Si desidera una comunanza che con quella persona non è disponibile — perché non ne è capace, o non ne ha voglia, o ha già altrove ciò che le chiediamo — e invece di prenderne atto si insiste, cioè si continua a proporre una cosa che è già stata rifiutata in modi che non si sono voluti leggere. L'insistenza non è affetto: è il rifiuto di accettare l'inventario.

Perché di un inventario si tratta. Ciò che si può avere in comune non è una cosa sola: sono molte cose, e indipendenti fra loro. Il tempo, il lavoro, i gusti, le informazioni su di sé, i giudizi sulle persone assenti, il denaro, gli obblighi, una visione del mondo. L'errore ordinario è trattarle come un blocco, e dedurre da una comunanza tutte le altre. Ma chi lavora benissimo con noi non è per ciò stesso qualcuno a cui confidarsi; chi ci fa ridere non è per ciò stesso qualcuno a cui prestare denaro; chi condivide le nostre idee non è per ciò stesso qualcuno su cui contare in un giorno difficile. Un rapporto è un portafoglio, non un blocco, e trattarlo come un blocco produce i due errori simmetrici: l'intimità concessa per estensione, e la rottura totale quando una sola voce va male.

Le voci non hanno lo stesso prezzo, e conviene saperlo prima di pagarlo. Il denaro si può perdere; un'informazione circola; un'opinione serve a collocarci in un gruppo; una debolezza confidata viene ricordata nel giorno in cui saremo più deboli. Le voci immateriali sono in genere le più care, perché espongono l'immagine con cui viviamo — e sono anche quelle che si concedono più presto, perché il bisogno di essere visti fa sembrare affidabile chiunque abbia ascoltato abbastanza a lungo.

Va detta anche la parte che riguarda chi riceve, perché di solito si tace. Chi ascolta una confidenza acquista potere, non soltanto chi la fa: può accoglierla, svalutarla, ripeterla, o convertirla in un titolo di credito. Da qui un obbligo che quasi nessuno riconosce come tale: ciò che si è ricevuto non è un diritto sull'altro. Una confidenza non firma un contratto di disponibilità perpetua, né da una parte né dall'altra.

Fra le voci dell'inventario una va isolata, perché è la più rapida a legare e la più cara da sciogliere: i giudizi sulle persone assenti. Condividere un giudizio severo su un terzo crea complicità in pochi secondi e senza costo apparente, ed è per questo la moneta più usata per stringere rapporti in fretta. È anche l'unica voce che circola sempre: prima o poi arriva a chi riguarda, e arriva con il nome di chi l'ha detta. Chi ci offre complicità in questo modo non ci sta consegnando fiducia, ci sta mostrando il circuito in cui fa passare ciò che sa — e il confine di quel circuito è mobile, tanto che oggi vi siamo dentro e domani possiamo essere il terzo.

C'è poi un errore di misura che rovina rapporti prima ancora che comincino: scambiare la reciprocità per simultaneità. Un rapporto non è squilibrato perché oggi uno parla più dell'altro. Lo è quando la distribuzione diventa stabile e chi sta sotto non ha né la possibilità né il desiderio di correggerla. La reciprocità non è una contabilità giornaliera: è la libertà, verificata nel tempo, di aprirsi e di trattenersi

da entrambe le parti. Dove uno espone sempre e l'altro sempre raccoglie, non c'è intimità: c'è raccolta di materiale.

Sul non mettere in comune esiste una parte difensiva, e si vedrà più avanti: con chi non ricambia conviene ridurre la superficie. Ma esiste una ragione positiva per trattenere, e non è la diffidenza. Ciò che si è messo in comune non si controlla più; ciò che non si è ancora messo in comune è la riserva da cui si potrà ancora scegliere. E non è vero che sincerità significhi dire tutto: chi espone ogni cosa appena la prova non è più sincero degli altri, è soltanto più rapido a parlare che a pensare. L'intimità custodita non è falsità, è il tempo che serve a un'esperienza per chiarirsi prima di diventare materiale altrui.

C'è però il costo opposto, e va detto perché è meno visibile. Ciò che non si condivide mai con nessuno diventa, col tempo, difficile perfino da pensare: non trovando parole in nessun luogo, finisce per non trovarle nemmeno dentro. Chi trattiene tutto non custodisce un tesoro, lo lascia deperire. Vale qui ciò che si dirà della finzione: serve un luogo in cui non si trattiene nulla, e ne basta uno perché la cosa sia sostenibile.

Sul che cosa proporre, lo strumento è la proposta stessa, ed è sottovalutato. Proporre una nuova voce in comune — un lavoro, un viaggio, una confidenza, un favore chiesto — costa poco, è reversibile, e produce in un colpo solo l'informazione che mesi di osservazione non danno. Si propone una voce per volta e si legge la risposta, che quasi mai è un sì o un no: è un tono, un rinvio, una controproposta, un silenzio.

E c'è un segno che vale quanto tutti gli altri messi insieme: chi non propone mai nulla. Se in un rapporto le proposte vengono sempre da una parte sola, quel rapporto non è reciproco, qualunque sia la cordialità con cui le proposte vengono accolte. Accettare non è ricambiare. Chi accetta sempre e non propone mai sta usando il rapporto senza mantenerlo, e la scoperta arriva sempre tardi, perché l'accoglienza cordiale è indistinguibile dall'interesse fino al giorno in cui si smette di proporre.

Non occorre, e non è possibile, avere tutto in comune con qualcuno: chi pretende comunanza totale trasforma ogni differenza in un tradimento, e il problema non è il limite ma il fingere che non ci sia. Quel limite si conosce dalle prove, non dalle intenzioni. Non chiedere a una persona ciò che ha dimostrato di non poter dare, e non dirle ciò che ha dimostrato di non poter reggere: non è una sentenza sul suo valore, è il riconoscimento di una capacità che in quel rapporto non c'è. Insistere è spesso una forma di vendetta contro la realtà — si spera che l'altro cambi per risarcirci di averlo scelto male, e si ottiene una nuova prova, più cara, dello stesso limite.

Resta il ritirarsi. Quasi tutti dispongono di due sole posizioni, tutto o niente, e perciò sopportano finché reggono e poi rompono. La terza posizione consiste nel cambiare la composizione: togliere una voce e lasciare le altre. Si può smettere di fidarsi con qualcuno continuando a lavorarci bene; si può smettere di prestare denaro senza smettere di frequentarlo. Non richiede dichiarazioni, che sono la parte costosa e quasi sempre inutile: richiede soltanto di non riproporre quella voce, e di reggere per qualche tempo la domanda muta dell'altro.

Resta la ragione per cui tutto questo pesa più di quanto sembri. Il capitolo sulle quattro dinamiche diceva che si diventa simili a chi si frequenta, per contagio e non per scelta. Va precisato: si diventa simili a chi si frequenta in ciò che si ha in comune con lui. Il contagio passa per l'inventario, non per la persona. Scegliere che cosa mettere in comune, e con chi, non è dunque una tattica fra le altre: è il modo più diretto che abbiamo di scegliere che cosa diventeremo.

11 Costruire cooperazione

Fin qui si è trattato soprattutto di riconoscere: che cosa fanno le parole, chi si ha davanti, quali dinamiche attraversano un rapporto, chi sceglie chi, che cosa conviene mettere in comune e a quale prezzo. Ma riconoscere non produce niente da solo, e la cooperazione immaginata dove non c'è costa più della competizione dichiarata. Il mestiere comincia quando si costruisce una situazione in cui all'altro convenga fare la cosa giusta, ed è la parte meno vistosa, più rara e più utile di tutte.

La cooperazione non nasce dalla simpatia né dalla buona volontà, che sono le due cose che si invocano quando manca il resto. Nasce da un terreno: uno scopo che entrambi riconoscono, un criterio per sapere se ci si sta avvicinando, e una distribuzione dei vantaggi che non lasci uno dei due a finanziare stabilmente l'altro. Senza queste tre cose si hanno conversazioni cordiali e nessuna collaborazione.

Rendere visibile la posta è il primo lavoro, e quasi nessuno lo fa, perché è il momento in cui si scopre di volere cose diverse. «Dobbiamo collaborare» è una formula sotto la quale ciascuno immagina una collaborazione sua. Che cosa vogliamo ottenere, entro quando, con quali risorse, e che cosa conterà come risultato: quattro domande sgradevoli all'inizio e molto meno care di una delusione dopo sei mesi. Gli accordi vaghi non producono delusione per caso: la producono perché permettono a entrambi di credere di aver mantenuto una promessa che nessuno aveva formulato.

Il secondo lavoro è distribuire il rischio. Una cooperazione è fragile quando uno paga subito e l'altro incassa dopo, o quando il danno di un errore cade tutto da una parte. Dove si può, si dividono le prove, si rendono verificabili gli impegni, si procede per passi piccoli invece di affidare tutto a una promessa grande. Non è diffidenza: è ciò che trasforma la fiducia da scommessa in previsione.

Il terzo è lasciare un'uscita. Chi non può modificare un accordo, segnalare un ostacolo o ritirarsi senza umiliazione comincerà a mentire prima di deludere, e mentirà tardi, quando il danno è già fatto. Un patto che non ammette revisione non produce lealtà: produce silenzio. È la regola dell'uscita onorevole, che varrà anche per gli avversari, applicata qui agli alleati e per la stessa ragione: nessuno si comporta bene quando l'unica alternativa alla menzogna è la vergogna.

Infine, la cooperazione non si verifica sulle dichiarazioni ma sui piccoli attriti. Non chiederti se l'altro dice di voler fare squadra: guarda che cosa fa quando una scadenza slitta, quando c'è un merito da attribuire, quando un'informazione è scomoda, quando il suo vantaggio immediato contrasta con l'accordo. Lì la dinamica dichiarata incontra quella reale, e in genere è un incontro breve.

Chiedere, negoziare, rifiutare

Non tutti i rapporti si dividono fra quelli da coltivare e quelli da cui ritirarsi. Ce n'è una terza classe, ed è la più numerosa: persone affidabili con cui gli interessi divergono. Qui non serve la fiducia e non serve la difesa: serve negoziare, cioè rendere esplicita una differenza di posta senza trasformarla in una sentenza sul carattere di qualcuno.

Una richiesta efficace contiene quattro cose: che cosa si vuole, perché serve, entro quando, e che cosa resta possibile se la risposta è no. Se ne manca una, non è più una richiesta. Alludere, aspettarsi che l'altro capisca, accumulare indizi e poi presentare il conto è il metodo con cui un bisogno legittimo si trasforma in un'accusa, e chi lo usa crede di essere stato discreto. Chiedere chiaramente concede all'altro la possibilità di rifiutare chiaramente, che è una cortesia e non un rischio.

Un rifiuto non ha bisogno di un processo. Chi dice di no con dieci ragioni invita l'altro a discutere le dieci ragioni invece della decisione, e le perderà tutte, perché nessuna ragione regge dieci assalti. Bastano il limite, la scelta e, se esiste davvero, un'alternativa: non posso questo, posso quest'altro. Spiegarsi oltre è quasi sempre il tentativo di farsi assolvere da chi non ha titolo per assolvere.

Quando il disaccordo è reale, l'ordine delle domande conta più delle risposte. Prima: qual è l'interesse di ciascuno? Poi: quali fatti riconosciamo entrambi? Infine: quale soluzione lascia a tutti e due qualcosa che preferiscono alla rottura? Chi salta il primo livello e attacca dai principi non sta elevando la discussione: sta chiamando morale una competizione che si sarebbe potuta negoziare, e si sta togliendo la possibilità di cedere senza disonore.

La riparazione appartiene alla stessa famiglia, e ha tre condizioni, tutte necessarie. Che il danno sia riconosciuto, perché senza riconoscimento non esiste nemmeno una lingua comune in cui riparare. Che chi l'ha fatto accetti un costo, perché senza costo non c'è apprendimento, ed è la legge che governerà anche il capitolo sui pericolosi. E che qualcosa cambi, perché senza cambiamento non c'è riparazione ma cerimonia. Le scuse che non soddisfano nessuna delle tre non sono un primo passo: sono un modo di chiudere l'argomento.

12 I pericolosi

Si dice, e si pensa più spesso di quanto si dica, che certe persone siano intellettualmente e moralmente inferiori, e che proprio per questo siano pericolose; che trattarle da pari sia un errore, perché pari non sono.

Nella conclusione operativa c'è qualcosa di corretto. Nella premessa c'è un difetto che rende fragile la conclusione, e vale la pena di vederlo, perché correggerlo non toglie durezza al discorso: gliene aggiunge.

Il difetto è che il criterio di inferiorità viene applicato dalla stessa mente che dalla classificazione trae vantaggio. Nessun giudizio è più facile da produrre, più gratificante da conservare, meno controllabile. E il sentimento di superiorità ha una proprietà diagnostica sfavorevole: è più intenso proprio quando siamo più minacciati, cioè quando ragioniamo peggio. È il conforto standard del mediocre; chi si guardi intorno in un ufficio qualunque lo trova distribuito uniformemente su tutti i livelli, e ciascuno lo prova verso qualcun altro. Un sentimento che tutti provano non può distinguere nessuno.

C'è di peggio: la classificazione per essenza è inefficiente. Dire «costui è inferiore» chiude il caso e non produce alcuna istruzione. Le persone così classificate continueranno a fare danni, perché il danno non dipende dalla loro essenza ma dalla loro posizione rispetto a noi.

Convien dunque sostituire la premessa con un criterio verificabile, che non richieda di sapere che cosa qualcuno sia. Non «è inferiore», ma: con costui la reciprocità fallisce, e fallisce in modi osservabili e ripetibili. I segni sono pochi e non ambigui.

Si comporta in un modo con chi conta e in un altro con chi non può ricompensarlo né nuocergli. Non mantiene gli impegni presi con te quando nessun altro li ha sentiti, dove il testimone unico sei tu. Cambia versione dei fatti secondo l'uditorio, e non se ne accorge. Non distingue l'essere contraddetto dall'essere aggredito, e a un'obiezione risponde con una mossa sullo status, mai sul merito. Non ha niente da perdere nel rapporto, mentre noi sì: asimmetria di posta. Non regge la propria immagine negativa, e chi non sopporta di essere visto in torto farà qualunque cosa per non esserlo, compreso distruggere ciò che è in gioco. Il danno che produce non gli costa nulla, dunque non produce apprendimento — ed è la condizione più importante di tutte.

Poiché le persone si mostrano sotto sforzo, vanno osservate mentre sono contraddette, frustrate o prive di controllo esterno, non mentre cercano di piacerci.

Un segno merita una nota a parte, perché si presenta travestito da virtù: la generosità che apre un conto. Chi dà per creare un obbligo non sta donando, sta emettendo una fattura, e prima o poi la presenterà. Si riconosce da tre cose: il dono è sproporzionato alla relazione, non è stato chiesto, e viene ricordato ad alta voce. È la sola forma di aggressione che si possa respingere soltanto sembrando ingrati, ed è per questo che funziona.

Nessuno di questi segni riguarda l'intelligenza, e il punto è esattamente questo. La pericolosità non è proporzionale alla stupidità: è proporzionale al potere che qualcuno ha su di noi moltiplicato per l'assenza di costo delle sue azioni. Uno stupido senza potere è un fastidio. Un intelligente che non paga i danni è una catastrofe. La categoria «inferiori» include troppa gente innocua ed esclude i pericolosi veri, che sono di solito perfettamente svegli.

Chiarita la premessa, la conclusione resta e diventa applicabile: con costoro il regime simmetrico è un errore. Non perché siano esseri di rango minore, ma perché la simmetria presuppone una reciprocità che loro non forniscono. Offrire reciprocità a chi non la ricambia non è generosità: è un sussidio, e i sussidi qualcuno li finanzia.

Il regime asimmetrico ha regole precise.

Ridurre la superficie. Meno informazioni si danno, meno appigli si offrono. Con chi non ricambia la trasparenza non produce fiducia: produce materiale.

Non spiegarsi. Esporre le proprie ragioni a chi risponde con mosse di status significa fornirgli i punti d'attacco e riconoscergli la qualifica di giudice. Le decisioni si comunicano; non si argomentano.

Non discutere. Ogni discussione con chi non ha nulla da perdere è per lui un guadagno di posizione e per noi una perdita di tempo e di prestigio. Il pubblico non ricorda chi avesse ragione: ricorda che eravamo sullo stesso palco.

Preferire i fatti alle intenzioni e la scrittura alla parola. Ciò che è scritto non cambia versione secondo l'uditorio.

Non umiliare mai. È l'errore più costoso e il più frequente, perché è il più piacevole. L'umiliazione converte un avversario indifferente in un avversario dedicato, e la dedizione è l'unica risorsa che non si compra. Lasciare sempre un'uscita onorevole, anche a chi non la merita — soprattutto a chi non la merita, perché è chi non ha altri modi di uscirne.

Non aspettarsi comprensione e non cercarla. Il desiderio di essere capiti da chi ci danneggia è la porta da cui il danno rientra.

E infine una regola che riguarda noi. Il regime asimmetrico è una decisione, revocabile, presa su prove; non è una sentenza sull'essenza di qualcuno. Chi lo trasforma in sentenza smette di osservare, non aggiorna più il giudizio, e comincia a comportarsi esattamente come le persone da cui si difende. Il modo più sicuro di diventare pari a chi si disprezza è disprezzarlo per essenza.

13 Quando cambiare regime

Un giudizio su una persona deve restare revocabile, ma revocabile non significa perpetuamente sospeso. Chi si vieta di concludere trasforma ogni segnale in una richiesta di altre prove, e le prove continuano ad arrivare finché il conto non è già stato pagato. Conviene perciò stabilire in anticipo che cosa conterà come soglia, perché deciderlo dopo significa deciderlo con i dati che fanno più comodo.

La soglia utile non è una sensazione né un episodio: è un comportamento osservabile che si ripete dopo essere stato nominato. Nominarlo è la condizione. Finché non lo si è reso visibile non si sa se si aveva davanti qualcuno che non poteva vederlo o qualcuno a cui non costava nulla, e la differenza è tutta. È l'unica prova che distingue la disattenzione dal disprezzo, e costa una frase.

Le risposte sono graduate, e conviene averle in mente prima di averne bisogno. Riduci l'investimento quando la reciprocità è promessa e non arriva. Cambia canale quando le tue parole tornano deformate. Metti per iscritto quando la memoria dell'altro cambia versione. Restringi l'accesso quando un'informazione che hai dato è diventata materiale. Esci quando il danno non gli costa nulla e la riparazione è impossibile. Nessuna di queste è una punizione: sono modifiche della superficie esposta a qualcuno che ha già mostrato che cosa ne fa.

La domanda che decide non è se una persona sia cattiva — domanda inutile, perché la risposta non produce nessuna istruzione. È: il rapporto migliora quando un problema viene reso chiaro? Se sì, c'è materia per negoziare. Se il chiarimento produce negazione, contrattacco, inversione della colpa o nuove promesse senza conseguenze, continuare con lo stesso regime non è pazienza: è inerzia con un nome nobile.

Resta la simmetria, che qui è più scomoda che altrove. Prima di cambiare regime, chiediti se ciò che rimproveri all'altro gli è mai stato reso visibile, e se gli è mai costato qualcosa. Molti rapporti non falliscono per malizia: falliscono per accordi lasciati nell'implicito da entrambi e poi violati da uno solo, che è anche l'unico ad averlo saputo. La verifica non obbliga a restare. Impedisce soltanto di chiamare tradimento ciò che nessuno aveva mai regolato.

14 Il conformismo

Il conformismo non è la stupidità della massa. È un sistema di prezzi.

Ogni gruppo mantiene un insieme di enunciati la cui funzione non è essere veri ma essere ripetuti: servono a riconoscersi. Chi li ripete paga poco ed è dentro; chi non li ripete paga, e il prezzo non è la confutazione — è l'isolamento. Discutere se quegli enunciati siano veri è fuori tema. Non sono lì per quello. Sono pedaggi.

Ne segue che la domanda «fingere o dissentire?» è mal posta finché non si distingue di che cosa si stia parlando. Ci sono almeno tre conformismi, con tre economie diverse.

Il conformismo di forma riguarda i rituali senza contenuto: i saluti, le formule, gli entusiasmi obbligatori, il tono. Resistervi è puro spreco: costa la posizione e non compra nulla, perché non c'è alcuna verità in gioco. Qui la raccomandazione è di conformarsi generosamente, anzi con abbondanza. Le forme si pagano in una moneta a cui non teniamo, e comprano il diritto di essere strani altrove. Chi litiga sulle forme esaurisce il credito prima di arrivare alle sostanze.

Il conformismo di contenuto riguarda l'affermazione di cose che riteniamo false. Qui si apre il bivio vero, e la risorsa più importante è quella che quasi nessuno usa: il silenzio. Tacere non è mentire. Tra la finzione e il dissenso aperto c'è uno spazio ampio, e chi impara ad abitarlo si risparmia quasi tutti i costi senza pagare quasi nessuna menzogna. Il silenzio ha però due limiti che vanno conosciuti. Nei gruppi organizzati intorno a una parola d'ordine viene letto come dissenso: dove tutti devono dire, chi non dice ha già detto. E il silenzio prolungato corrode: a furia di non enunciare ciò che si pensa, si comincia a non pensarlo con chiarezza.

Il conformismo di complicità riguarda la partecipazione a un danno. Qui il silenzio è partecipazione, e il calcolo cambia natura: è l'unico caso in cui il prezzo va pagato, perché ciò che si risparmia tacendo lo si perde altrove, in una valuta che non si ricompra.

Manca però il fattore che determina tutti questi prezzi, e non sta nel gruppo: sta nelle alternative. Il costo del dissenso non lo fissa chi minaccia l'esclusione, lo fissa il numero di luoghi in cui possiamo permetterci di non essere ammessi. Chi ha un solo ambiente paga per intero e non ha scelta; chi ne ha tre paga un terzo. Questo spiega una cosa che il carattere non spiega: perché la stessa persona sia coraggiosa in un luogo e servile in un altro. Non è coraggio, è portafoglio. Ne segue che l'intervento più efficace sul proprio conformismo non è una tecnica da usare nel momento del dissenso, ma un investimento fatto molto prima, in appartenenze plurali e indipendenti fra loro. Chi non lo fa si troverà un giorno a scegliere fra il silenzio e la rovina, sceglierà il silenzio, e poi si racconterà che era prudenza.

Sul come dissentire, quando si è deciso di farlo, valgono regole di economia elementare.

Dissentire sul particolare, non sul principio. Attaccare il principio significa attaccare l'appartenenza di tutti i presenti, e produce coalizione istantanea. Attaccare un caso specifico costa poco, si può fare spesso, e alla lunga erode il principio meglio di un assalto frontale.

Domandare invece di affermare. Una domanda non si punisce come un'eresia, e obbliga l'altro a esporre il proprio ragionamento, cioè a fare da sé il lavoro che noi non potremmo fargli fare.

Scegliere il destinatario. Il dissenso detto a una persona in privato produce spesso un effetto; lo stesso dissenso detto al gruppo produce sempre una reazione. Il gruppo non può cedere senza perdere la faccia; l'individuo sì.

Spendere il credito che si ha, non quello che si vorrebbe. Il dissenso è finanziato dalla reputazione accumulata. Chi dissente prima di aver depositato non viene contraddetto: viene ignorato, il che è peggio.

Resta il conto onesto della finzione. Fingere costa, ma non nel modo in cui la morale corrente sostiene. Non costa la purezza: costa la chiarezza. Ogni conformità simulata è una piccola rinuncia, e le rinunce si sommano; a un certo punto non si sa più che cosa si pensi, perché non lo si è più formulato per nessuno. Per questo la regola completa non è «fingi» né «non fingere», ma: conformati sulle forme, taci sui contenuti, parla quando la posta lo merita, e tieni un luogo — una persona, un quaderno, un testo — in cui non fingi mai. Senza quel luogo la dissimulazione, che è uno strumento, diventa un carattere; e a quel punto non è più il gruppo a ingannarsi sul nostro conto: siamo noi.

15 La solitudine di chi vuole elevarsi

Ci sono due ascese, e da fuori si somigliano.

Una domanda: come appaio a chi conta? L'altra domanda: che cosa è vero? La prima ha una scala, gradini visibili, un pubblico che applaude ogni gradino e una compagnia di persone che salgono accanto. La seconda non ha scala né gradini, e il suo unico segno di avanzamento è la crescente difficoltà di parlare con chi sta salendo l'altra.

Chi persegue la seconda scopre presto una sproporzione: produce una moneta che nel mercato in cui si compra la compagnia non ha corso. Le idee giuste non danno amici. Danno, nel caso migliore, pochi lettori e qualche nemico attento.

Va detto senza consolazioni: questa solitudine non è un incidente da riparare, è una proprietà strutturale. Non si risolve con più merito. Anzi il merito la aggrava, perché ogni passo restringe l'insieme delle persone con cui il passo successivo si potrebbe discutere.

Ma va detta anche la parte che il solitario non ama sentirsi dire, ed è la sola cosa che gli impedisca di diventare ridicolo: l'isolamento non certifica nulla. Si può essere soli perché si è più avanti e si può essere soli perché si è insopportabili, e dall'interno i due casi hanno esattamente lo stesso sapore. Il numero delle persone che ci evitano non è correlato alla qualità del nostro pensiero. Chi usa la propria solitudine come prova del proprio valore ha trovato il modo più economico di non verificare mai nulla — ed è, strutturalmente, lo stesso movimento con cui il conformista usa il consenso come prova della propria ragione. Le due posizioni sono simmetriche e ugualmente pigre.

Il rimedio non è tornare a cercare l'approvazione. È tenere aperti canali di verifica indipendenti dal numero: qualcuno che ci contraddica e non abbia interesse a compiacerci; l'abitudine di mettere per iscritto ciò che pensiamo, perché la scrittura è il primo interlocutore che non fa sconti; e il commercio con i morti, che sono l'unica compagnia disponibile su richiesta, non adulano e non si stancano.

Ne seguono alcune conseguenze pratiche.

Accettare la sproporzione fra il numero delle persone che si frequentano e quello delle persone con cui si pensa. Sono due insiemi diversi, la loro intersezione è minima, e pretendere che coincidano rovina entrambi: rende insopportabili le frequentazioni e sovraccarica le rare amicizie intellettuali.

Non chiedere alla compagnia ordinaria ciò che non può dare. Portare in una conversazione qualunque un pensiero che ci sta a cuore significa esporlo a un trattamento che lo danneggia e ottenere in cambio un fastidio reciproco. Non per disprezzo: per economia. Ogni cosa nel suo luogo.

E infine, sui cosiddetti scalatori di status: non sono nemici. Sono la maggioranza, sono spesso competenti in cose in cui noi non lo siamo, e stanno rispondendo razionalmente agli incentivi che esistono. Il disprezzo verso di loro è insieme un lusso e una trappola: costa alleanze reali in cambio di una soddisfazione privata, ed è per giunta il sentimento con cui si consolano quelli che non salgono né l'una né l'altra scala. Si può non condividere una gerarchia senza doverne disprezzare i partecipanti. Anzi, è precisamente la condizione per potersene servire.

16 Dove passa la linea

Resta la domanda che il giudice interiore aveva posto all'inizio, e che merita una risposta e non una scrollata di spalle: dove passa il confine fra gestire e manipolare?

Le risposte morali consuete — l'intenzione buona, il rispetto della persona — non servono a nulla in pratica, perché nessuno si è mai sorpreso ad avere cattive intenzioni. Serve un criterio applicabile in tempo reale, dall'interno, che non richieda di essere sinceri con sé stessi più di quanto si riesca a esserlo.

Eccolo: una strategia che funziona solo se l'altro non la conosce non è una strategia, è una frode. Il test è la pubblicità. Se ciò che sto facendo con qualcuno potrebbe essergli detto senza smettere di funzionare, è gestione. Se funziona soltanto perché è nascosto, è manipolazione, e il fatto che ci sembri innocua significa soltanto che stiamo giudicando la nostra causa.

Quasi tutto ciò che è stato scritto in queste pagine supera il test. Ridurre la superficie con chi non ricambia, conformarsi sulle forme e tacere sulle sostanze, non discutere con chi non paga i danni, accettare che nessuno abbia diritto di essere scelto: sono cose che si possono dire in faccia agli interessati. Sgradevoli, non segrete.

Resta una garanzia che vale per tutto il resto, e si formula in una domanda sola: quale segno mi farebbe cambiare giudizio su questa persona? Chi non sa rispondere non ha una strategia, ha un'identità. Un giudizio che nessun fatto potrebbe correggere ha smesso di essere uno strumento per capire gli altri ed è diventato un modo di non imparare più niente da loro — che è, con precisione, il difetto attribuito qui ai pericolosi. Queste pagine si possono usare finché quella domanda ha una risposta.

Ed è per questo che un testo simile va scritto anziché praticato in silenzio. Il giudice interiore aveva ragione a chiedere il conto e torto sul verdetto. Non è la strategia a essere indecente: è la strategia che ha bisogno del buio. Chi la scrive la espone, e chi la espone si sottopone alla stessa misura. È il massimo di moralità che una materia simile consenta, e non è poco: è più di quanto ne offra l'ingenuità, che non si sottopone a nessuna misura e manda il conto a qualcun altro.

17 Consigli

In generale

- Decidi consapevolmente la tua politica nei rapporti interpersonali: se non lo fai, la decidono i tuoi automatismi inconsci, i quali non potranno comunque essere disabilitati.
- Ricordati che, anche quando non gestisci consapevolmente gli altri, gli altri stanno gestendo te, che lo sappiano o no.
- Prima di usare una tattica, chiediti se funzionerebbe ancora dopo averla rivelata all'interessato. Se no, non è una tattica: è una frode.
- Applica a te stesso ogni criterio con cui giudichi gli altri: è l'unica garanzia che le regole che seguono non diventino un'arma.

Sul lavoro su di sé

- Valuta il lavoro su di te in base a ciò che ti rende capace di fare con gli altri, non da come ti fa sentire.
- Se il lavoro su di te non cambia il modo in cui interagisci con le persone, smetti di chiamarlo progresso: è la pace di chi ha rinunciato a migliorare i propri rapporti.
- Non cercare una soluzione stabile: gli altri non stanno fermi, e la competenza per gestirli non si acquisisce una volta per tutte.

Sulla parola

- Prima di chiederti se una frase è vera, chiediti che cosa sta facendo: la seconda domanda viene prima.
- Non correggere in pubblico: non confuti nulla, esegui un gesto di dominio, e come tale viene ricordato.
- Prima di persuadere, calcola che cosa costa all'altro darti ragione. Se costa troppo, smetti: insistere non è tenacia, è ignoranza dei prezzi.
- Porta gli argomenti in privato, senza pubblico, e a chi non si è ancora esposto.
- Non pretendere di essere capito: è un lusso, concediti pochi destinatari.

Sulle persone

- Non trattare chi hai davanti come uno solo: è un comitato mal presieduto, e chi promette non è chi mantiene.
- Non fidarti delle intenzioni dichiarate, che dicono soltanto chi aveva il microfono. Guarda gli incentivi installati: quelli dicono che cosa accadrà.
- Non chiedere a nessuno di essere, quando non lo guardi, ciò che è quando lo guardi.
- Non trattare la contraddizione altrui come una menzogna: ti procura un nemico a costo zero per lui.
- Prometti poco: stai impegnando persone che non erano alla riunione. Costruisci vincoli esterni invece di contare sulla tua volontà futura.
- Tratta chi è coerente come una risorsa scarsa: con cura, non con pretesa.

Sulle motivazioni e sulle differenze

- Non chiedere a una persona che cosa vuole e credere alla risposta: guarda che cosa paga ripetutamente, a che cosa torna quando è libera, e che cosa sacrifica quando due cose che dice di volere si scontrano.

- Leggi le paure prima dei desideri: ciò che uno evita è più stabile di ciò che insegue, e si vede in negativo — gli argomenti che non tocca, le occasioni che lascia cadere, i punti su cui reagisce troppo.
- Formula una proposta come riparo da una perdita, non come promessa di un guadagno: ciò che si teme di perdere pesa più di ciò che si spera di ottenere.
- Non leggere le motivazioni altrui attraverso i tuoi: quando il comportamento di una persona ragionevole ti sembra incomprensibile, quasi sempre non sta mentendo, semplicemente vuole un'altra cosa.
- Non tradurre una differenza di motivazione in un difetto morale — pigro, rigido, vanitoso, vile, superficiale. Le accuse non si negoziano: si vincono o si perdono.
- Non supporre che l'altro abbia i tuoi stessi criteri e la tua stessa soglia: pari dignità non significa pari trattamento, e trattare allo stesso modo persone diverse è un modo elegante di trattarne bene una sola.
- Sorveglia i tuoi tre modi di togliere l'altro dal campo visivo: l'invidia, che si maschera da giudizio tecnico; il disprezzo, che lo riduce a un difetto solo; e l'idealizzazione, la meno sospetta e la più cara, perché lusinga te e lo mette dove non si può più trattare.
- Non scambiare l'opacità per malafede: alcune differenze si capiscono, altre si tollerano soltanto, altre restano opache — e per qualcun altro l'opaco sei tu.

Sulle quattro dinamiche

- Non dare a un rapporto il nome di una sola dinamica: cooperazione, competizione, imitazione e selezione ci sono tutte, e chi ne nomina una perde sulle altre tre.
- Metti in conto la selezione anche quando nessuno la nomina: non si dichiara mai, ed è per questo che decide quasi tutto.
- Scegli le frequentazioni come sceglieresti la tua mente futura: il contagio agisce sotto la soglia, e il carattere da solo non lo regge.
- Non chiederti che rapporto è questo: chiediti quale dinamica è forte adesso. Il nome del rapporto è stabile, la miscela no.
- Misura la competizione dalla tua reazione alla buona notizia altrui, nel mezzo secondo prima delle congratulazioni. Applica il test a te per primo.
- Se stai competendo, non negarlo: negandolo perdi due volte, la posta e la reputazione di lealtà, perché la negazione si vede.
- Fai la diagnosi due volte, una per ciascuno, e comincia da te: chi coopera con un competitore paga tutto il conto, chi compete con un cooperatore vince lo scambio e perde l'alleato.

Sull'essere scelti

- Non reclamare di essere scelto e non lasciarti reclamare: essere scelti non è un diritto, amare non è un dovere, e la cosa è sopportabile solo se vale in entrambe le direzioni.
- Leggi un rifiuto come un'informazione su un accoppiamento, non come una sentenza sulla tua essenza.
- Non pretendere legami irrevocabili: un legame che non si può sciogliere non è un legame.
- Non ritirare, dopo la sconfitta, il consenso che avevi dato alla gara: il risentimento è tutto qui.
- Prima di giudicare ingiusti i criteri con cui sei stato scartato, esamina i tuoi: non sono migliori, sono solo non scritti.
- Lavora per essere scegliibile, non per sembrarlo: la seconda cosa rende prima e ti lascia dov'eri.
- Quando dici che una persona non ti convince, chiedi le ragioni al tuo verdetto invece di fermarti alla sensazione: il verdetto è già emesso, devi solo leggerlo.
- Per conoscere i tuoi criteri guarda chi hai scelto, non ciò che dici di cercare: se le due liste divergono, valgono le scelte.
- Ammetti i criteri che non reggono l'enunciazione — comodità, prestigio riflesso, la superiorità che qualcuno ti concede: non ammetterli non te ne libera, li esegui senza controllo.

- Non tenere aperte tutte le porte per non decidere: selezioni lo stesso, ma con i criteri del tempo, che sono peggiori dei tuoi.
- Quando rifiuti un rapporto non emettere un verdetto sulla persona: stai dichiarando che cosa sei disposto a sostenere, non quanto vale.
- Se hai già scelto di no, dillo: il segnale ambiguo costa meno del rifiuto, ma il risparmio non è tuo — il conto lo paga l'altro, che non sa di averlo aperto.

Sull'avere-in-comune

- Piuttosto che chiederti se una persona ti è simpatica, chiediti che cosa vorresti avere in comune con essa e quanto ciò sia possibile.
- Prima di mettere qualcosa in comune chiediti che cosa è, con chi lo stai facendo, quale uso potrà farne l'altro e quale rischio sei disposto a sostenere: la fiducia non è non vedere il rischio, è giudicarlo sostenibile.
- Non dedurre una comunanza da un'altra: chi lavora bene con te non è per ciò stesso qualcuno a cui confidarti.
- Non aspettarti cooperazione da chi non condivide con te ciò su cui quella cooperazione dovrebbe poggiare: uno scopo, un criterio di valutazione, o almeno un interesse.
- Non cercare una comunanza totale con una persona: contentati di ciò che puoi avere in comune con essa.
- Non chiedere a una persona ciò che ha dimostrato di non essere in grado di darti.
- Non dire a una persona ciò che ha dimostrato di non essere in grado di capire o di non saperne che fare.
- Decidi consapevolmente che cosa condividere e che cosa non condividere con una persona, altrimenti lo decide l'impulso, e ti ritrovi con una delusione o con una comunanza che non avresti scelto.
- Misura la reciprocità nel tempo, non nello scambio del giorno: dove uno espone sempre e l'altro sempre raccoglie non c'è intimità, c'è raccolta di materiale.
- Proponi una cosa per volta e leggi la risposta: se le proposte vengono sempre da te, smetti di chiamarlo rapporto reciproco, perché accettare non è ricambiare.
- Prima di rompere, prova a togliere una sola cosa e lasciare le altre: smetti di confidarti continuando a lavorarci bene, smetti di prestare denaro senza smettere di frequentare. Non serve dichiararlo, basta non riproporlo.
- Diffida di chi ti offre complicità parlando male di un terzo: ha appena mostrato che cosa farà di ciò che saprà di te.

Sul cooperare e sul negoziare

- Non invocare la collaborazione dove manca il terreno: uno scopo che entrambi riconoscono, un criterio per verificarlo, e vantaggi che non lascino uno dei due a finanziare l'altro.
- Rendi visibile la posta prima di cominciare: che cosa vogliamo ottenere, entro quando, con quali risorse, che cosa conterà come risultato. Gli accordi vaghi permettono a entrambi di credere di aver mantenuto una promessa che nessuno aveva formulato.
- Procedi per passi piccoli e verificabili invece di affidare tutto a una promessa grande: non è diffidenza, è ciò che trasforma la fiducia da scommessa in previsione.
- Lascia sempre all'alleato la possibilità di modificare l'accordo o di ritirarsi senza umiliazione: chi non può deludere comincia a mentire.
- Verifica la cooperazione sui piccoli attriti — una scadenza che slitta, un merito da attribuire, un'informazione scomoda — non sulle dichiarazioni di squadra.
- Chiedi indicando che cosa vuoi, perché serve, entro quando e che cosa resta possibile se la risposta è no: alludere e poi presentare il conto trasforma un bisogno in un'accusa.
- Rifiuta in breve: dieci ragioni invitano a discutere le ragioni invece della decisione. Indica il limite e, se esiste davvero, un'alternativa.

- Nel disaccordo parti dagli interessi, poi dai fatti che riconoscete entrambi, e solo alla fine dalle soluzioni: chi comincia dai principi non eleva la discussione, chiama morale una competizione.
- Prima di accettare una riparazione verifica che ci siano tutte e tre le condizioni: il danno riconosciuto, un costo accettato da chi l'ha fatto, e un cambiamento. Le scuse che non ne soddisfano nessuna servono a chiudere l'argomento, non a riparare.

Sui pericoli

- Non misurare il pericolo dalla stupidità: misuralo dal potere che uno ha su di te moltiplicato per l'assenza di costo delle sue azioni. Uno stupido senza potere è un fastidio; un intelligente che non paga i danni è una catastrofe.
- Diffida del tuo senso di superiorità: è prodotto dallo stesso apparato che ne trae vantaggio, ed è più intenso quando ragioni peggio.
- Non giudicare le essenze, osserva i segni: comportamento diverso con e senza testimoni; versioni variabili secondo l'uditorio; risposte sullo status invece che sul merito; danni che a lui non costano nulla; niente da perdere nel rapporto; incapacità di reggere la propria immagine negativa.
- Non offrire reciprocità a chi non ricambia: non è generosità, è un sussidio, e lo finanzia tu.
- Con costoro riduci la superficie, non spiegarti, non discutere, metti per iscritto, non cercare comprensione.
- Non umiliare mai: è l'errore più piacevole e il più caro, perché converte un avversario indifferente in un avversario dedicato.
- Lascia sempre un'uscita onorevole, soprattutto a chi non la merita: è chi non ha altri modi di uscirne.
- Tieni il regime asimmetrico come una decisione revocabile presa su prove, e non trasformarlo in sentenza sull'essenza: è il modo più sicuro di diventare pari a chi disprezzi.
- Rifiuta i doni sproporzionati, non richiedi e ricordati ad alta voce: non sono doni, sono fatture, e si respingono solo sembrando ingrati.
- Concedi a tutti pari dignità, non a tutti pari accesso.
- Stabilisci in anticipo la soglia oltre la quale cambierai regime: un comportamento osservabile che si ripete dopo essere stato nominato. Nominarlo è la condizione, ed è ciò che distingue la disattenzione dal disprezzo.
- Gradua la risposta invece di scegliere fra sopportare e rompere: riduci l'investimento se la reciprocità non arriva, cambia canale se le tue parole tornano deformate, metti per iscritto se la memoria cambia versione, restringi l'accesso se ciò che hai detto è diventato materiale, esci se il danno non gli costa nulla.
- Prima di cambiare regime chiediti se ciò che rimproveri all'altro gli è mai stato reso visibile e se gli è mai costato qualcosa: molti rapporti falliscono per accordi lasciati nell'implicito, non per malizia.

Sul conformismo

- Non discutere la verità degli enunciati d'ordine: non sono lì per essere veri, sono pedagogici. Calcolane il prezzo, non il contenuto.
- Conformati generosamente sulle forme: costano poco e comprano il diritto di essere strano altrove. Non litigare sulle forme, o esaurirai il credito prima delle sostanze.
- Sui contenuti usa il silenzio: tacere non è mentire, ed è lo spazio fra la finzione e il dissenso.
- Non contare sul silenzio dove tutti devono dire, perché lì chi tace ha già detto; e non prolungarlo troppo, perché a furia di non enunciare ciò che pensi smetti di pensarlo con chiarezza.
- Non tacere quando il silenzio è complicità in un danno: è l'unico caso in cui il prezzo va pagato.
- Dissenti sul particolare, non sul principio: il principio coalizza istantaneamente tutti i presenti.
- Domanda invece di affermare: una domanda non si punisce come un'eresia.

- Scegli il destinatario: in privato l'individuo può cedere, in pubblico il gruppo non può senza perdere la faccia.
- Spendi il credito che hai, non quello che vorresti: chi dissente prima di averne non viene contraddetto, viene ignorato, il che è peggio.
- Tieni un luogo — una persona, un quaderno, un testo — in cui non fingi mai: senza, la dissimulazione da strumento diventa carattere.
- Costruisci appartenenze plurali prima di averne bisogno: il prezzo del dissenso non lo fissa il gruppo, lo fissano le tue alternative. Non è coraggio, è portafoglio.

Sulla solitudine

- Non aspettarti amici dalle idee giuste, e non trattare la solitudine di chi cresce come un guasto da riparare: è strutturale, e il merito la aggrava.
- Non prendere il tuo isolamento come una certificazione: si è soli perché si è avanti e si è soli perché si è insopportabili, e dall'interno il sapore è identico.
- Non usare la tua solitudine come prova del tuo valore: è lo stesso movimento con cui il conformista usa il consenso, e serve a non verificare mai.
- Tieni canali di verifica indipendenti dal numero: qualcuno che ti contraddica senza interesse a compiacerti, la scrittura, i morti.
- Non pretendere che le persone che frequenti e quelle con cui pensi siano le stesse: l'intersezione è minima, e pretenderla rovina entrambe le cose.
- Non portare in una conversazione qualunque un pensiero che ti sta a cuore: non per disprezzo, per economia.
- Non disprezzare chi scala lo status senza far crescere la mente: è la maggioranza, spesso è competente dove tu non lo sei, e risponde razionalmente agli incentivi che ci sono. Puoi non condividere una gerarchia senza disprezzarne i partecipanti, ed è la condizione per potertene servire.

oOo