

### 3. Struttura concettuale

#### 3.1. L'assertività come costruito

Quello di assertività non è affatto un concetto semplice, ma piuttosto un insieme di concetti, un "costrutto ipotetico".

Ciò significa che partendo da insiemi di fatti (in inglese "cluster"), accomunati dalle medesime caratteristiche, è possibile costruire una particolare visione teorica, il costrutto, in grado di spiegare i fatti stessi in modo semplice e fecondo. Per cui, anche se un costrutto non "esiste" realmente dato che di per sé non è direttamente osservabile, risulta tuttavia utile per organizzare le conoscenze acquisite e renderle operative in modo organico e coerente.

L'idea di un costrutto relativo alla competenza sociale ci permette di pensare alle difficoltà sociali in modo analitico, ma anche con una visione d'insieme, comprendente anche il concetto di ruolo (Shepherd, 1980).

Ad esempio, lo studio delle interazioni di lavoro e di collaborazione all'interno di sistemi complessi, come può essere un ospedale, richiede strumenti concettuali che permettano l'analisi sia delle doti di competenza sociale dei singoli operatori, sia delle caratteristiche del loro ruolo. Quest'ultimo, infatti, qualora non sia riconosciuto come fattore condizionante, può portare a rigidità e a forme di idiosincrasia nella collaborazione tra operatori di ruolo diverso, come spesso accade tra medici e infermieri (Argyle, 1978; Pendleton, 1981; Hersey e Blanchard, 1984).

Il costrutto comprende, oltre all'analisi delle abilità proprie della competenza sociale, come indicato da Shepherd, anche aspetti teorici di derivazione antropologica e filosofica, ma validati empiricamente:

*Etica kantiana dei valori:* si devono riconoscere a tutti gli esseri umani i medesimi diritti e doveri, secondo la massima: "Agisci in modo da considerare la tua azione come *regola valida per tutti gli uomini* in qualsiasi tempo e luogo".

*Visione darwiniana dei rapporti sociali:* Spencer, riprendendo la teoria della selezione in funzione dell'adattamento umano, sostiene che i rapporti tra gli uomini sono destinati a evolversi naturalmente verso forme di *cooperazione* e di *mutua assistenza*.

### 3.2. Vita nell'ordine

La struttura concettuale dell'assertività è l'ordine che ciascuno pone nella propria vita, quando con maggiore consapevolezza pensa a se stesso e interagisce con le altre persone.

Il termine concettuale, da un punto di vista pratico, ha un significato pregnante, perché indica la presenza dell'intelligenza nell'operare assertivo. Per questo, divenire assertivi è porre con intelligenza ordine nella propria vita.

Il problema dell'ordine è il problema fondamentale della vita, spiega il filosofo Lavelle:

Nell'uomo tutto è sottoposto alle esigenze dell'ordine perché tutto in lui è molteplicità.

Duplici problema speculativo e pratico. Conoscere l'ordine e realizzarlo.

[...] A ciascuno di noi è affidata l'opera della propria vita. L'ordine in casa nostra dipende da noi. [...]

Mettere ordine in noi stessi è la morale individuale; prendere il proprio posto nell'ordine universale è la morale che ha di mira le nostre relazioni con gli altri<sup>1</sup>.

Al concetto di ordine sono strettamente connessi quelli di bene e di bellezza. Il mio bene consiste nell'essere interamente me stesso, nell'educare in me quanto permette il pieno sviluppo della personalità, intesa come opera d'arte, che ha un posto unico, non sostituibile, nell'ordine universale.

Di nuovo il suo "io" teso e avido si smorzava nell'ordine immenso, di nuovo le parole venerabili passavano su di lui e attraverso a lui come stelle.

Così Hermann Hesse racconta come Boccadoro, mentre l'amico Narciso aveva scelto per sé una vita monastica, severamente ordinata, avesse preferito l'avventura disordinata, in incessante e inquieta ricerca. Ma, alla fine, scopre la quiete e la pienezza dell'affidarsi all'ordine universale, così sollecitato da Narciso:

Devi recitare il tuo *Pater noster* e il tuo inno a Maria abbandonandoti tutto alle loro parole e riempiendoti di esse, così come, quando canti o suoni il liuto, non in-

1. L. Lavelle, *La condotta verso gli altri*, p. 23.

segui nessun saggio pensiero, nessuna speculazione, ma esegui una nota e un movimento dopo l'altro con la maggior purezza e perfezione possibili. Mentre si canta, non si pensa se il canto sia utile o no: si canta<sup>2</sup>.

### 3.3. Assertività e valori

Il costrutto dell'assertività si colloca all'interno di una visione darwiniana dell'adattamento umano. Spiega i principi che dal punto di vista evolutivo sono risultati più adatti a regolare i rapporti tra gli individui. Dall'analisi di tali principi sono derivate le norme più semplici e più efficaci per raggiungere obiettivi sociali caratterizzati dalla massima condivisibilità e accettabilità. Herbert Spencer, considerato da Darwin il maggior filosofo del suo tempo, vedeva come la più alta forma evolutiva sociale la cooperazione e la mutua assistenza<sup>3</sup>.

L'assertività è una forma di etica, in cui il criterio per definire ciò che è giusto deriva dall'analisi dei rapporti interpersonali e non da comandamenti religiosi o più in generale da principi trascendenti l'umana natura. Deve essere valida per tutti allo stesso modo, deve cioè essere – come dice Kant<sup>4</sup> – trascendentale, nel senso di trascendere le singole individualità, secondo il principio di reciprocità. Infatti, l'uomo deve andare oltre la sua individualità e le sue esigenze immediate per attuare un ideale di vita che non abbia un valore effimero, ma sia in grado di stabilizzare la condotta e di sottrarla al costante fluire delle esperienze e alla imprevedibile diversità delle opinioni.

A quali valori fare riferimento?

Sono valori la forza d'animo, la dignità della persona e, in generale, quegli ideali che aiutano a dare senso alla vita, alla sofferenza, al dolore e, infine, alla morte. È ai valori che si riferisce Dante quando, nel canto XXVI dell'*Inferno*, dice:

Considerate la vostra semenza:  
fatti non foste a viver come bruti,  
ma per seguir virtute e conoscenza<sup>5</sup>.

I valori sono un punto fisso di riferimento, se sono stati coltivati nel tempo. I valori vengono inizialmente trasmessi dalla famiglia, dalla scuola e dalla società in cui si cresce. L'incontro con persone o letture esemplari

2. H. Hesse, *Narciso e Boccadoro*, pp. 587-588.

3. H. Spencer, *Social Statistic*, 1851.

4. I. Kant, *Critica della Ragion Pratica*, Libro II, Capitolo II.

5. D. Alighieri, *Divina Commedia, Inferno*, Canto XXVI, vv. 118-120.

aiuta, poi, a riflettere sui valori acquisiti, a modificarli e ad arricchirli, rendendoli più consapevoli.

È importante coltivare ricordi o immagini in grado di renderli presenti, in modo da poter dire a se stessi di fronte a situazioni difficili: "Ricordati quando in quella circostanza ti sei preso la responsabilità della tua vita e ti sei comportato in modo adeguato". Oppure: "Sei di fronte a un momento cruciale della tua esistenza: lo puoi affrontare! Prenditi la responsabilità di esso".

È utile, perciò, avere delle immagini significative, come quella che proponiamo, tratta da un episodio famoso del Risorgimento italiano, concernente i martiri di Belfiore:

Un gruppo di patrioti viene avviato alla fucilazione. Tutti piangono e molti sono trascinati dalle guardie. Solo due camminano senza sostegno e parlano tra loro con calma e gravità. Sono un sacerdote e un giovane ufficiale, anche loro condannati alla fucilazione. Il sacerdote dice all'altro: "Io non mi dispero, come i nostri compagni, perché sorretto dalla fede; ma tu come riesci a mantenerti così calmo?" e l'altro risponde: "Perché ho riflettuto su questo che è l'ultimo atto della mia vita e voglio affrontarlo con la dignità che conviene all'evento"<sup>6</sup>.

Ciò che rende utile ed efficace il ricorso ai valori non è dato dai valori in sé, ma dall'assunzione di responsabilità a cui essi rimandano. Ma come è possibile prendersi la responsabilità di situazioni tanto difficili da provocare paura e perdita di ogni fiducia? In realtà, non è la fiducia che sostiene la capacità di prendersi responsabilità, ma il contrario. Assumersi la responsabilità delle proprie scelte e dei propri comportamenti è una scelta da farsi senza condizioni. È un atto di fede, attuato gratuitamente, senza nessun altro motivo, se non quello di volerlo. Il fatto di scegliere di affrontare le difficoltà e le paure, con determinazione e coraggio, accresce la fiducia in se stessi e la motivazione a procedere.

Fiducia in se stessi e autostima rappresentano il livello più alto nella scala motivazionale di Maslow<sup>7</sup> e consistono nel puro autoposizionarsi, senza farsi condizionare dalle circostanze o dagli altri. |

### 3.4. Valori e spiritualità

Il riferimento ai valori può essere definito come *spiritualità*, concetto che appartiene all'ambito dell'etica. Il termine *etica* deriva dal greco *ethos*,

6. Cfr. Gian Cesare Pico, *I martiri di Belfiore*, 1955.

7. A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, 1954.

### 3.5. Dall'ansia sociale all'assertività

Esiste una forma di ansia indotta dalla presenza di altre persone, e perciò definita "ansia sociale". Tra essa e la competenza sociale vi è un rapporto di influenza reciproca: è facile sentirsi a disagio in certe situazioni, se non si posseggono le abilità richieste dai rapporti interpersonali; d'altro canto, un'ansia ingiustificata può inibire una competenza sociale anche elevata.

Alcune persone si trovano a disagio in determinate situazioni perché non sanno come fare; non conoscono le regole del gioco, e la consapevolezza di ciò le porta a ridurre le loro iniziative nei confronti degli altri. Oppure, l'assenza di consapevolezza le espone a situazioni imbarazzanti, e il generico senso di impotenza che ne deriva non consente di identificare le disabilità di base, che rimangono perciò immutate: il disagio provato non aiuta a capire la natura dei problemi, anzi spinge sovente ad attribuirli a entità astratte, indefinite e totalizzanti. Nella forma più semplice, tale incomprendimento dei meccanismi del proprio disagio si esprime con espressioni del tipo: "capitano tutte a me", "questo non ci voleva", ecc. Si tratta di pregiudizi o "miti" sociali, forme di pensiero con cui l'individuo considera la propria persona, e quella degli altri, in modo irrealistico e negativo, ritenendosi vittima della sfortuna, oppure della troppa indulgenza e bontà proprie, di contro all'incomprensione, alla furbizia e all'aggressività altrui.

Altre persone, invece, possiedono abilità sociali generalmente adeguate alle convenzioni e alle richieste ambientali, ma di fronte a particolari situazioni provano ugualmente un acuto disagio. È il caso di chi, in un colloquio privato, sa sempre che cosa dire, ma di fronte a un pubblico si trova senza idee e senza parole.

Situazioni che per alcuni sono fonte di piacevoli sentimenti e incentivano all'azione, per altri sono causa di disagio: le più tipiche sono quelle che riguardano le questioni economiche, i rapporti con le autorità, la compa-

gnia di persone interessanti dell'altro sesso, l'intimità, l'interazione con persone sconosciute.

All'origine del disagio vi sono reazioni emotive condizionate, che si attivano automaticamente in presenza di situazioni specifiche e vengono ulteriormente complicate da reazioni cognitive messe in atto dall'individuo, nel tentativo di dare una giustificazione razionale a emozioni che sfuggono al suo controllo.

L'assertività è un modo di essere che nasce dall'armonia tra abilità sociali, emozioni e razionalità.

Sono in gioco i tre aspetti di base della personalità<sup>18</sup>, ciascuno con un preciso correlato neuro-fisiologico: viscerale-autonomico, per le emozioni; motorio-volontario, per i gesti e le azioni in cui si concretizzano le abilità; corticale-cognitivo, per i pensieri e le verbalizzazioni.

Esiste un certo grado di indipendenza fra i tre aspetti della personalità (fenomeno della "desincronia" di Rachman e Hodgson, 1974)<sup>19</sup>, per cui, ad esempio, una persona può essere molto assertiva nei suoi convincimenti, ma poco abile nella pratica dei rapporti sociali.

Non è perciò possibile migliorare l'assertività agendo su uno solo di tali aspetti. Ciascuno di essi va considerato sia singolarmente sia in rapporto agli altri: non è sufficiente sapere che cosa e come fare per essere assertivi, ma è necessario sviluppare anche nuove abitudini di comportamento e perfezionare l'educazione dei sentimenti e delle emozioni, tenendo presente che l'assertività è un atteggiamento, uno stile di vita che non richiede di cambiare personalità, ma di scoprire, attraverso un cambiamento di abitudini, il significato e il piacere di essere spontanei, naturali e insieme socialmente competenti.

### 3.6. Contenuto e forma dell'assertività

Nell'insieme di concetti che definiscono l'assertività il nucleo centrale è costituito dall'idea di libertà, intesa per un verso come capacità di affrancarsi dai condizionamenti ambientali negativi e per l'altro come capacità di esprimersi in forme più evolute e più efficaci.

Il primo aspetto riguarda il contenuto dell'assertività, risponde alla domanda "Che cos'è l'assertività?" e comprende la conoscenza di sé e dei propri diritti, delle abitudini e dei pregiudizi che ci condizionano.

18. Burrhus Frederic Skinner ne *La tecnologia dell'insegnamento* definisce la personalità come espressione di "sistemi integrati di risposta": la personalità è un insieme di abitudini che caratterizzano il comportamento di un individuo nei diversi contesti sociali.

19. S. Rachman, R. Hodgson (1974), "Synchrony and desynchrony in fear and avoidance", *Behaviour Research and Therapy*, 12, pp. 311-318.

Il secondo aspetto riguarda la forma dell'assertività, risponde alla domanda "Come si esplica l'assertività?" e si traduce in abilità non verbali e verbali, o, più in generale, in competenza sociale.

Grazie a questi due aspetti, contenutistico e formale, la persona assertiva sa esprimere, in modo chiaro e tecnicamente efficace, emozioni, sentimenti, esigenze e convinzioni personali, senza provare ansia, disagio o aggressività e realizzando così quello che Lavelle definisce "l'ideale della libertà".

### 3.7. Contenuto dell'assertività

Il contenuto dell'assertività è costituito, sostanzialmente, dai diritti della persona e dai pregiudizi che ne impediscono il riconoscimento o ne limitano l'applicazione.

La teoria dei diritti da un lato nasce dall'esigenza di tradurre i valori della persona in linee guida, semplici e chiare, per l'agire umano; dall'altro lato, rappresenta la sintesi delle regole di comportamento che consentono di raggiungere i propri obiettivi nel pieno rispetto di quelli altrui.

Nella teoria dei diritti è intrinseca l'idea della reciprocità: va riconosciuto anche agli altri il medesimo diritto di comunicare desideri e convinzioni e di perseguire i propri obiettivi:

Tutto quel che è valore morale si sente, si discerne, s'indovina reciprocamente<sup>20</sup>.

Idea ricondotta da Lavelle a quella di comune appartenenza al genere umano:

Non v'è che una sola coscienza di cui siamo le ombre disperse; ciascuna ha bisogno di tutte le altre per sostenersi e quello che essa incontra presso le altre esiste anche in lei medesima ed essa lo scopre grazie alla loro mediazione<sup>21</sup>.

Concetto non nuovo, che già Sofocle esprimeva con particolare durezza:

Colui che crede avere  
senno lui solo e solo lui parole  
e sentimenti che non ha nessuno,  
a ben scrutarlo, si rivela vuoto  
e degno del disprezzo più profondo<sup>22</sup>.

20. L. Lavelle, *La condotta verso gli altri*, p. 23.

21. *Ibid.*

22. Sofocle, *Antigone*, vv. 885-889.

### 3.8. Forma dell'assertività

L'aspetto formale dell'assertività è dato dalla competenza sociale, così definita da Lakin Phillips (1968):

Ampiezza con cui l'individuo riesce a comunicare con gli altri, in modo da soddisfare diritti, esigenze, motivazioni e obblighi, in misura ragionevole e senza pregiudicare gli analoghi diritti delle altre persone, in forma di libero e aperto dialogo<sup>23</sup>.

Secondo Van Hasselt *et al.* (1979), la competenza sociale si compone di abilità sociali specifiche e situazionali. Comprende inoltre quelle doti di sensibilità che consentono di realizzarsi nei rapporti sociali senza causare danno, morale o fisico, agli altri. È determinata dall'apprendimento di componenti di risposta verbali e non verbali, che costituiscono il repertorio sociale dell'individuo; l'inadeguatezza sociale è da attribuirsi al fallimento di tale apprendimento.

Chi soffre di solitudine sente più degli altri la difficoltà di possedere una adeguata competenza sociale o difetta del senso di essa:

Partendo dalla sua remota solitudine prese una lunga rincorsa, per essere capace di inserirsi nella società<sup>24</sup>.

Sono elementi legati alla forma delle abilità sociali (Campanelli, 1985):

1. I segnali della comunicazione non verbale, adeguati al contenuto da esprimere.
2. I segnali della comunicazione verbale, coerenti con ciò che il soggetto vuole manifestare.
3. Le combinazioni integrate dei due gruppi di segnali.
4. La sensibilità al *feedback* sociale, ossia la percezione delle caratteristiche dell'ambiente e dei segnali di ritorno che il contesto sociale invia in risposta a ogni comunicazione e a ogni forma di espressione personale.
5. La scelta della forma di comunicazione più adatta a realizzare obiettivi individuali senza conflittualità sociale<sup>25</sup>.

Fra Cristoforo, nella sua passionalità, sarebbe subito pronto all'ira di fronte all'arroganza di Don Rodrigo, ma per raggiungere i suoi obiettivi sa che deve esprimere le sue richieste in forma non aggressiva:

... a quel fare di Don Rodrigo, si sentì subito venir sulle labbra più parole del bisogno. Ma pensando quanto importasse di non guastare i fatti suoi o, ciò ch'era assai più, i fatti altrui, corresse e temperò le frasi che gli si erano presentate alla mente<sup>26</sup>.

23. L. Phillips, *Human Adaptation and its Failure*, p. 16.

24. P. Handke, *Il peso del mondo*, p. 117.

25. M. Campanelli, *Affermatività ed abilità sociale*, pp. 5-19.

26. A. Manzoni, *I promessi sposi*, p. 97.

Dalla percezione del proprio livello di competenza relazionale deriva un concetto più o meno positivo di sé, come sottolinea Goldstein (1981):

Quanto più posso osservare me stesso agire efficacemente nel mio mondo, tanto più mi sentirò meglio con me stesso<sup>27</sup>.

È interessante notare come già nell'antica greca Plutarco, descrivendo le caratteristiche del sapiente, attribuisca grande importanza alle abilità sociali, facendo dire a Nilosseno, che sta avviandosi con Talete a una riunione conviviale:

L'uomo avveduto non si presenta a banchetto come un vaso vuoto, ma viene con il proposito di fare ed ascoltare discorsi seri o divertenti, per intrattenersi su argomenti che di volta in volta l'occasione suggerisce ai convitati, se questi intendono trascorrere il tempo godendo della reciproca compagnia<sup>28</sup>.

Ma, attenzione, una bella forma può sortire effetti controproducenti, se non è l'espressione di validi contenuti, altrimenti invece di essere un arricchimento della persona, ne diventa la caricatura: la maschera di un personaggio.

#### 4.13. I dieci diritti assertivi<sup>33</sup>

Voi avete il diritto di dire di no senza sentirvi in colpa.

1. Voi soli avete il diritto di giudicare il vostro comportamento, i vostri pensieri e le vostre emozioni, e di assumervene la responsabilità accettandone le conseguenze.
2. Voi avete il diritto di non giustificare il vostro comportamento, adducendo ragioni o scuse.
3. Voi avete il diritto di decidere se occuparvi dei problemi degli altri, se essere responsabili degli altri.
4. Voi avete il diritto di mutare parere e opinione [...] di cambiare il vostro modo di pensare.

30. M.J. Smith, *When I Say No I Feel Guilty*, p. 27.

31. Citato da G.M. Bravo, C. Malandrino, *Il pensiero politico del Novecento*, p. 305.

32. G.M. Bravo, C. Malandrino, *Il pensiero politico del Novecento*, p. 306.

33. M.J. Smith, *Op. cit.*, p. I.

5. Voi avete il diritto di sbagliare, assumendovi la responsabilità delle eventuali conseguenze negative.
6. Voi avete il diritto di non farvi coinvolgere dalla benevolenza che gli altri vi mostrano quando vi chiedono qualcosa.
7. Voi avete il diritto di essere illogici nelle vostre scelte.
8. Voi avete il diritto di dire "Non so", quando vi si chiede una competenza che non avete.
9. Voi avete il diritto di dire "Non capisco" a chi non dice chiaramente che cosa si aspetta da voi.
10. Voi avete il diritto di dire: "Non mi interessa", quando gli altri vi vogliono coinvolgere nelle loro iniziative.

#### 4.14. Diritti assertivi e giustizia

Non si deve appartenere agli altri tanto da non appartenere più a se stessi. Né s'ha da abusare degli amici, né pretendere da essi più di quanto vogliono concedere<sup>34</sup>.

L'assertività richiede la comprensione dei criteri di giustizia, che regolano i rapporti con gli altri e con se stessi, e, insieme, dei "complessi" o "nodi" psicologici che distolgono da tali criteri (complesso di inferiorità, senso di colpa, timore di perdere l'amicizia, e così via).

La giustizia regola le relazioni fra gli uomini. È basata sull'eguaglianza. Gli uomini devono rispettarci a vicenda perché sono uguali. [...] Non possiamo mai disinteressarci delle ripercussioni della nostra attività sugli altri<sup>35</sup>.

La giustizia è privilegiata perché, come nota Aristotele:

Essa sembra essere la più importante delle virtù e che né la stella della sera né quella del mattino siano così ammirabili e nel proverbio diciamo "Nella giustizia è compresa ogni virtù"<sup>36</sup>.

I criteri di giustizia si definiscono per riferimento alla teoria dei diritti.

Se non si rispetta se stessi, le proprie esigenze, i sentimenti e le convinzioni, non si può comunicare veramente con gli altri: che cosa si comunica, esigenze e convinzioni di chi? E gli altri che interesse possono avere per un rapporto basato sulla finzione?

34. B. Gracián, *Oracolo manuale e arte di prudenza*, p. 86.

35. J. Leclercq, *Vita nell'ordine*, pp. 267-270.

36. Aristotele, *Retorica*, V. 2.

I diritti sono, dunque, anche dei doveri:

Intanto ci si trova qui in presenza di una permuta di valori che, senza dubbio, ci scopre il mistero della nostra condotta nei riguardi degli altri. In primo luogo non posso scoprire la presenza di un altro, interessarmi a lui, entrare in comunicazione con lui, partendo dal momento in cui cesso di pensare a me, vale a dire in cui dimentico me stesso<sup>37</sup>.

Rispettare i propri diritti significa rispettare quelli altrui, offendere questa regola di giustizia significa offendere se stessi:

Chi pecca, a suo danno pecca; chi viola precetto di giustizia, a suo danno la viola in quanto rende se stesso malvagio<sup>38</sup>.

Il medesimo concetto viene espresso da Sofocle per bocca di Emone:

*Emone*: Contro giustizia ti vedo peccare.

*Creonte*: Che? Difendendo i miei diritti io pecco?

*Emone*: Se i divini calpesti, i tuoi, li offendi<sup>39</sup>.

#### **4.15. Il comune denominatore dei diritti: dire di no senza sentirsi in colpa**

L'importanza della libertà interiore è tale che tutti i diritti possono ricondursi a quello di dire di no senza sentirsi in colpa.

È sera, un amico vi telefona chiedendovi di uscire con lui. Avevate preventivato una tranquilla serata in casa, ma non osate dire di no e così vi trovate fuori, in un ambiente che al momento vi interessa poco, con l'impressione di sprecare il vostro tempo.

Perché non avete detto di no alla richiesta dell'amico? per non sentirvi in colpa.

L'idea di poter frustrare i sentimenti di amicizia suscita senso di colpa, deterrente molto efficace per i nostri sentimenti, se ci porta a dimenticare che essi hanno almeno la stessa importanza di quelli altrui.

Difficoltà di questo tipo sarebbero meno frequenti se il rispetto dei sentimenti altrui procedesse di pari passo con il rispetto dei nostri, in linea con la regola di amare il prossimo come se stessi: né di più, né di meno.

37. L. Lavelle, *La condotta verso gli altri*, pp. 186-187.

38. Marco Aurelio, *I miei ricordi*, p. 148.

39. Sofocle, *Antigone*, vv. 928-930.

Bisogna vedere in questo tema una manifestazione del gusto e del culto laico della vita civile conformemente a quell'interesse maturato per l'uomo che vive e opera nel mondo<sup>40</sup>.

Non rispettare i propri sentimenti, perché ci si sente costretti a manifestare benevolenza, amicizia, disponibilità, anche quando l'atteggiamento interiore è diverso, può portare a una sorda ostilità verso coloro che pure si volevano privilegiare.

Perché è così difficile esercitare un diritto che dovrebbe essere il punto di partenza per ogni corretto rapporto sociale? La costrizione alla benevolenza è dovuta a molteplici fattori di condizionamento educativo e sociale, ai quali si aggiunge una reattività individuale molto varia e, nella maggioranza dei casi, legata a situazioni specifiche. Ma ciò che accomuna i diversi condizionamenti è il senso di colpa dovuto all'idea che essere se stessi significhi in qualche modo contrapporsi agli altri. Al senso di colpa perciò è strettamente connesso il timore di non essere accettati, quando si esprimono le proprie convinzioni e i propri sentimenti tal quali sono.

Secondo Smith tutti i diritti assertivi sono riconducibili al diritto di essere noi i giudici finali di noi stessi e dei nostri comportamenti:

Nessuno può manipolare le nostre emozioni o il nostro comportamento se noi non gli permettiamo di farlo<sup>41</sup>.

Chi non teme il giudizio degli altri riconosce i propri diritti e si assume la responsabilità di farli valere:

Se non lo fate voi, saranno gli altri a stabilire per voi il vostro ruolo. Allora cessate di essere voi stessi. Il vostro spazio vitale diminuisce. Perdete la libertà di movimento. Diventate una persona incapsulata e pagate il prezzo di ciò con un comportamento nevrotico<sup>42</sup>.

Uscire dalla "capsula" richiede coraggio, o, secondo la terminologia etica, forza.

La forza dà alla vita morale il suo slancio; è virtù di nobiltà d'animo e di generosità. La si può definire una disposizione abituale a darsi al vero, al bene, al bello<sup>43</sup>.

Ciò che chiude in se stessi è soprattutto il timore del giudizio degli altri, che agisce in varie forme, la più pervasiva delle quali è il senso di colpa.

40. M. Aurigemma, *Lirica, poemi e trattati civili del Cinquecento*, p. 209.

41. M.J. Smith, *When I Say No I Feel Guilty*, p. 26.

42. H. Fernsterheim, J. Baer, *Don't Say Yes When You Want to Say No*, p. 33.

43. J. Leclercq, *Vita nell'ordine*, p. 324.

Il senso di colpa è un forte strumento di controllo interiore, che può essere agevolmente indotto e manipolato dall'esterno.

Il senso di colpa è una sensazione interna sgradevole, diversa da quella che si prova quando si è commesso un errore. Quando lo sbaglio è ben identificabile, si può in qualche modo rimediare, chiedendo scusa, espiando la pena e simili. Invece, l'unico rimedio richiesto a chi prova senso di colpa è la sottomissione e la rinuncia ai propri valori: di qui l'ambiguità del sentimento, che comporta il peso di una responsabilità non voluta.

Una colpa che sia di altri conviene lasciarla in quel luogo<sup>44</sup>.

Quando comunicate, con il dovuto garbo e in modo costruttivo, una vostra critica a un'altra persona e questa si offende, potete provare senso di colpa se pensate di essere voi i responsabili del suo risentimento: "Non è forse colpa mia se l'altro si è offeso?" Ma il sentirsi offeso per una comunicazione aperta e leale dipende dalla eccessiva suscettibilità dell'altro. Oppure dall'astuzia di simularla, per impressionare e far sentire in colpa chi, aperto e leale, difficilmente suppone che negli altri vi siano finzione e mafede finalizzate a minare dall'interno la sua fiducia e le sue difese.

Ama quel po' d'abilità che hai nell'arte tua, e cerca di trovar pace in questa. E quanto ti resta della vita cerca di trascorrerlo convinto d'aver affidato agli Dei con tutta l'anima intera le cose tue tutte quante, tu che non hai reso te stesso né tiranno né schiavo di nessun uomo<sup>45</sup>.

#### **4.16. Primo diritto: autonomia di giudizio**

Voi soli avete il diritto di giudicare il vostro comportamento, i vostri pensieri e le vostre emozioni, e di assumervene la responsabilità accettandone le conseguenze<sup>46</sup>.

Vi è la tendenza a ritenere che il conformarsi a regole esterne stabilite da persone competenti e autorevoli dia più tranquillità e sicurezza; in realtà, avere come punto di riferimento se stessi piuttosto che gli altri aiuta a perseguire con maggiore chiarezza i propri obiettivi e a valorizzare il proprio punto di vista.

Ciò che sei riuscito a fare non può avere maggiore importanza per altri che per te stesso<sup>47</sup>.

44. Marco Aurelio, *I miei ricordi*, p. 153.

45. *Ibid.*, p. 53.

46. M.J. Smith, *When I Say No I Feel Guilty*, p. 28.

47. L. Wittgenstein, *Pensieri diversi*, p. 34.

Il primo diritto riguarda la libertà di scegliere e implica una precisa assunzione di responsabilità nei confronti delle scelte:

Finché si vive per soddisfare le aspettative di altri, bisogna stare attenti a come ci si veste, a come ci si pettina, al fatto che le scarpe siano sempre lucide – in breve al fatto di soddisfare sempre le loro maledette aspettative. E lo chiamate umano?<sup>48</sup>

Vi sono, tuttavia, aspetti allettanti nel lasciare agli altri la responsabilità delle scelte: si crede in tal modo di evitare il rischio di perdere stima e amicizia esprimendo opinioni o facendo scelte non condivise: accettando che siano gli altri a decidere o a pensare per noi, viene loro delegata la responsabilità del rapporto.

In effetti, l'assunzione di responsabilità presenta due aspetti, uno positivo e uno negativo: il primo consiste nel "guadagno" procurato dalla scelta e dal fatto che con essa ci si realizza. Questo aspetto positivo è insito nella stessa etimologia del termine "responsabilità", dal latino "respondere": si è responsabili in quanto si ha la possibilità di rispondere a un evento.

Il secondo aspetto, quello negativo, è dato dal "costo" della risposta: se si esprime onestamente e apertamente il proprio pensiero, si corrono indubbiamente dei rischi: di essere giudicati diversi, inopportuni, poco intelligenti.

Tuttavia, facendo un bilancio, una comunicazione onesta è sempre più apprezzabile se si desidera la stima di una persona: la stima fondata sulla finzione difficilmente regge a lungo.

Il primo diritto si può perciò esprimere nella massima "Non tradire mai te stesso":

Devi giudicar te stesso capace d'ogni parola e d'ogni operazione secondo natura. E non ti deve turbare il conseguente biasimo o la lingua di qualcuno<sup>49</sup>.

#### **4.17. Secondo diritto: rispetto di sé**

Voi avete il diritto di non giustificare il vostro comportamento, adducendo ragioni o scuse<sup>50</sup>.

Si chiede scusa quando si sbaglia, causando danno a qualcuno; se non sussiste colpa o danno non è necessario giustificarsi, di fronte a chi ha interesse a controllare i nostri sentimenti lasciando intendere che potremmo anche essere degli irresponsabili.

48. A. De Mello, *Messaggio per un'aquila che si crede un pollo*.

49. Marco Aurelio, *I miei ricordi*, p. 64.

50. M.J. Smith, *When I Say No I Feel Guilty*, p. 47.

Si dice: "Se il tale non avesse agito così, tutto il male non sarebbe venuto". Ma con quale diritto? Chi conosce le leggi secondo cui si sviluppa la società? Sono convinto che anche l'essere più intelligente non ne ha la minima idea. Se lotti, lotti. Se spera, spera. Si può lottare, sperare e anche credere, senza credere scientificamente<sup>51</sup>.

Il fatto è che coloro che ci fanno sentire in colpa, chiedendoci giustificazioni per il nostro comportamento, più che essere interessati alla verità sembrano interessati a mantenere una posizione di potere su di noi.

Un amico autorevole telefona dicendo: "Non ti sei più fatto vivo!" La sua autorevolezza sembra suggerire che in effetti avremmo dovuto telefonare noi per primi. Questo è il momento di ricordare il diritto di non cercare scuse o giustificazioni al nostro comportamento: se non abbiamo telefonato è perché non avevamo ragioni sufficienti per farlo. Ma trattandosi di un amico, come possiamo rifiutargli delle giustificazioni quando ce le chiede?

Smith risponde a questo dubbio con una serie di altre domande:

Come mai, se è vostro amico, ha bisogno di chiedervi giustificazioni per il vostro comportamento? È condizione necessaria per la sua amicizia che voi diate a lui modo di giudicare la validità delle vostre azioni? [...] è questa una buona ragione per incrinare l'amicizia con voi? Che valore ha una così fragile amicizia?<sup>52</sup>

Il rispetto dell'amicizia, e in genere dei sentimenti degli altri, sembra talvolta in contrasto con il rispetto di sé, e ci si domanda allora come sia possibile non urtare la suscettibilità, ponendo tuttavia rimedio all'indiscrezione:

L'indifferenza è il rimedio dell'indiscrezione e la frontiera che le separa è la misura della nostra delicatezza. [...]

Il saggio previene tutte le domande e non risponde a nessuna<sup>53</sup>.

#### **4.18. Terzo diritto: giustizia distributiva**

Voi avete il diritto di decidere se occuparvi dei problemi degli altri, se essere responsabili degli altri<sup>54</sup>.

Il concetto di giustizia distributiva richiede un equilibrato distribuirsi delle attenzioni fra tutti gli interessati, noi compresi: così, la decisione di aderire a richieste di favori e di impegno, non dovrebbe, di norma, ritorcersi contro di noi.

51. L. Wittgenstein, *Pensieri diversi*, p. 114.

52. M.J. Smith, *When I Say No I Feel Guilty*, p. 49.

53. L. Lavelle, *La condotta verso gli altri*, p. 140.

54. M.J. Smith, *Op. cit.*, p. 49.

“Se nessuno si impegna per la riuscita di questa manifestazione, sarà un vero fallimento!” dice qualcuno, e voi, che per quella iniziativa non avete alcun interesse, vi sentite in dovere di dare una mano, anzi due, per mostrare il vostro attaccamento al gruppo.

In situazioni come questa ci sentiamo infantilmente sottomessi e dipendenti dagli altri, da certe figure significative, da gruppi o da istituzioni particolari. Sta a noi decidere se impegnarci a loro favore perché con ciò affermiamo, da persone mature, la nostra parità di diritti ed evitiamo di trascurare le nostre esigenze.

In linea di massima, dovremmo evitare di assumerci delle responsabilità al posto di coloro che rifiutano di prendersele: anche se una tale presa di posizione può suscitare dei dubbi, come nel giovane Diderot.

Nel suo diario infatti si legge:

*Io:* Mi sembra allora difficile di racchiudere il proprio dovere entro limiti irreprensibili. A chi si deve dare, e quanto si deve dare?

*Mio padre:* Bisogna soccorrere il povero. Chiamo così colui che, per qualche ragione non sormontabile, non possiede di che soddisfare i propri bisogni essenziali; perché io non voglio incoraggiare la crapula o l'infingardaggine<sup>55</sup>.

La persona che valuta secondo criteri di giustizia e confronta le proprie motivazioni con quelle altrui si comporta come il saggio che resta sordo alle richieste, anche supplichevoli, con le quali certe persone sembrano tentare di impietosirlo, forzandogli la mano:

Egli rifiuta quelle preghiere cariche di rimprovero che sembra vogliano imporre una volontà estranea alla sua<sup>56</sup>.

#### **4.19. Quarto diritto: cambiare opinione**

Voi avete il diritto di mutare parere e opinione [...] di cambiare il vostro modo di pensare<sup>57</sup>.

Accade tuttavia che, se il cambiamento è negli altri, allora può sembrare preferibile la coerenza. Il comportamento di chi è coerente è infatti più facilmente prevedibile e controllabile.

Il timore del mutamento poggia su di una logica perversa, efficace e persuasiva:

55. D. Diderot, “Mio padre e io”, in L. Rusca, *Il breviario dei laici*, p. 304.

56. L. Lavelle, *La condotta verso gli altri*, p. 140.

57. M.J. Smith, *When I Say No I Feel Guilty*, p. 53.

Non dovresti cambiare un modo di pensare seguito sino ad ora: se senti il bisogno di cambiare, significa che c'è in te qualcosa di sbagliato. O hai sbagliato prima o sbagli adesso! in ogni caso mostri di non essere sempre responsabile di te stesso. Dunque non sei capace di prendere delle decisioni da solo<sup>58</sup>.

Spesso, chi cerca di persuadere gli altri a non cambiare opinione, ama pensare al posto loro ed evita lo sforzo necessario per capire un pensiero diverso dal suo. È un atteggiamento infantile, che non tiene conto della complessità delle situazioni, le quali mutano col tempo, richiedendo flessibilità di pensiero e capacità di adattamento.

Non vi è nulla di inaudito nel fatto che il carattere dell'uomo possa venire influenzato dal mondo esterno. Vuol dire infatti solo che, come prova l'esperienza, gli uomini mutano con le circostanze<sup>59</sup>.

Può essere utile ricordare a questo proposito il principio di ragion sufficiente di Leibniz, che sottolinea il fatto che per qualsiasi cosa accada, c'è una ragione sufficiente che la spiega. E così se in passato avevi una determinata opinione e poi l'hai cambiata, dipende dal fatto che sono cambiate le ragioni che prima erano sufficienti a giustificare tale opinione; ora vi sono altri fatti che giustificano la nuova opinione.

Accogliere idee diverse, cambiare il proprio modo di pensare, sviluppare nuove convinzioni, non è solo inevitabile, ma, in fondo, auspicabile:

Ricordati che è segno di libertà il poter mutare opinione e tener dietro a chi te ne fa opportuno avvertimento. Tua infatti è l'azione che si vien compiendo sotto l'impulso della volontà, del giudizio e del calcolo della mente<sup>60</sup>.

#### **4.20. Quinto diritto: apprendimento per prove ed errori**

Voi avete il diritto di sbagliare, assumendovi la responsabilità delle eventuali conseguenze negative<sup>61</sup>.

Può succedere di sbagliare senza che ciò sia segno di una colpa o di cattiva volontà: se l'errore non è stato intenzionale infatti non si può parlare di colpa.

58. M.J. Smith, *When I Say No I Feel Guilty*, p. 53.

59. L. Wittgenstein, *Pensieri diversi*, pp. 152-153.

60. Marco Aurelio, *I miei ricordi*, p. 128.

61. M.J. Smith, *Op. cit.*, p. 54.

Devi accettare gli errori del tuo stile. Quasi come le cose brutte del tuo volto<sup>62</sup>.

Anche per questo diritto è bene ricordare il principio di ragion sufficiente di Leibniz: è ovvio che possiamo dire di aver sbagliato solo a posteriori, perché se già avessimo avuto consapevolezza di stare sbagliando, certamente ci saremmo astenuti dal farlo! Invece allora ci sembrava di avere ragioni sufficienti per agire in quel modo.

Non accettando la possibilità di sbagliare si cade in un modo di pensare rigido, che considera gli errori soltanto fonte di danno e di problemi per gli altri, e si giunge a ritenere inevitabile sottoporre sempre a controllo le proprie e le altrui decisioni.

In realtà, procedere per prove ed errori è una forma di apprendimento molto efficace:

Trai profitto dall'errore!<sup>63</sup>

Così, in Sofocle, l'indovino Tiresia presenta questo diritto a Creonte:

Figlio, ripensa che a tutti gli umani  
è comune l'errore, ma né stolto  
né infelice può dirsi chi nel male,  
nell'errore caduto, vuol sanarlo,  
né vi persiste irremovibilmente<sup>64</sup>.

#### **4.21. Sesto diritto: autonomia emotiva**

Voi avete il diritto di non farvi coinvolgere dalla benevolenza che gli altri vi mostrano quando vi chiedono qualcosa<sup>65</sup>.

Vi sono persone che di fronte a qualcuno, che si mostra ben disposto e amichevole nei loro confronti, per timore di perderne l'amicizia, non sanno rifiutare nulla; perciò evitano anche di accettare da loro dei favori, nel timore di doverli poi ricambiare.

La persona assertiva, invece, distingue i due aspetti del rapporto, la benevolenza e l'impegno a soddisfare le esigenze:

Signore, non sarò da meno degli altri, e per provarvelo, se volete, passeremo il dopopranzo insieme. E vuoteremo un fiasco alla salute della nostra bella, compor-

62. L. Wittgenstein, *Pensieri diversi*, p. 139.

63. *Ibid.*, p. 128.

64. Sofocle, *Antigone*, vv. 1276-1280.

65. M.J. Smith, *When I Say No I Feel Guilty*, p. 59.

tandoci da onesti galantuomini che lottano l'un contro l'altro con vigore, ma poi si stringono la mano in segno di cameratismo<sup>66</sup>.

“Patti chiari, amicizia lunga”, dice un adagio popolare che sarebbe bene tener presente, perché, come sottolinea Smith, non è possibile vivere costantemente nel timore di urtare i sentimenti degli altri e di perderne la benevolenza o l'amicizia.

È un bene che io non mi lasci influenzare!<sup>67</sup>

È vero che qualche volta qualcuno si offende, ma ciò va considerato un problema suo, non nostro: la suscettibilità è un vizio, non una virtù.

Che ne dite di sottoporvi a un piccolo test? Proviamo: ci vorrà un minuto esatto. Potete chiudere gli occhi, mentre lo fate, oppure potete tenerli aperti: non ha grande importanza. Pensate a qualcuno che amate molto, qualcuno a cui siete vicini, qualcuno che vi è prezioso, e provate a dire a quella persona, nella vostra mente: “Preferisco la felicità a te”.

Osservate quel che accade. “Preferisco la felicità a te. Se dovessi scegliere, non avrei dubbi: sceglierei la felicità”. Quanti di voi si sono sentiti egoisti, pronunciando questa frase? Molti, a quanto pare. Capite fino a che punto siamo stati sottoposti al lavaggio del cervello?

Il risultato è che ci costringono a chiederci: “Come ho potuto essere tanto egoista?”. Ma pensate un attimo a chi è veramente egoista. Immaginatevi qualcuno che venga a dire a voi: “Come hai potuto essere tanto egoista da anteporre la tua felicità a me?”. Non vi verrebbe forse da rispondere: “Scusa tanto, ma come puoi tu essere tanto egoista da pretendere che anteponga te alla mia felicità?”.

Una donna mi disse una volta che, quando lei era bambina, un suo cugino gesuita [...] apriva ogni incontro con le parole: “La prova dell'amore è il sacrificio; la misura dell'amore è l'altruismo”.

Splendido! Le chiesi: “Vorresti che io ti amassi a costo della mia felicità?”.

“Sì” rispose lei.

Non è una situazione deliziosa? Non sarebbe meraviglioso? Lei amerebbe me a costo della *sua* felicità, e *io* amerei *lei* a costo della mia felicità. E così, avremmo *due* persone infelici, ma *viva l'amore!*<sup>68</sup>

#### 4.22. Settimo diritto: spontaneità e logica

Voi avete il diritto di essere illogici nelle vostre scelte<sup>69</sup>.

66. W. Shakespeare, *La bisbetica domata*, p. 260.

67. L. Wittgenstein, *Pensieri diversi*, p. 16.

68. A. De Mello, *Messaggio per un'aquila che si crede un pollo*, pp. 14-15.

69. M.J. Smith, *When I Say No I Feel Guilty*, p. 62.

Ragioni e sentimenti – dice Smith – non “lavorano” bene insieme:

Ragionamenti perfettamente logici non possono aiutarci molto nel capire il perché dei nostri desideri o nel risolvere situazioni generate da sentimenti contrastanti<sup>70</sup>.

La logica rispecchia “l’*esprit de geometrie*”, i sentimenti “l’*esprit de finesse*”<sup>71</sup>.

La logica si basa sui valori alternativi di vero e di falso; nei sentimenti e nelle emozioni prevalgono invece le sfumature, i contrasti, le sintesi dell’intuizione.

Privilegiare eccessivamente la logica è, secondo Smith, un segno di immaturità affettiva, che si esprime nella convinzione che tutto in noi debba essere sostenuto da “buone ragioni”. Già Freud aveva osservato che la razionalità è, sovente, patologia<sup>72</sup>.

Non temere mai di dir cose insensate! Ma ascoltale bene, quando le dici<sup>73</sup>.

Ridimensionare l’importanza della logica è necessario quando essa venga intesa come forma di costrizione esterna: “È illogico pensare in questo modo!”

La logica conserva invece tutta la sua importanza quando è volta ad approfondire le ragioni delle nostre scelte:

Spesso sarà possibile dire: chiediti le ragioni per cui chiami buono o bello qualcosa e la peculiare grammatica della parola “buono” nel caso in questione finirà per mostrarsi<sup>74</sup>.

Ma tale ricerca in profondità è un fatto privato e soggettivo, tanto che spesso temiamo che gli altri non possano coglierne le sfumature: capire e farsi capire diventa perciò più un fatto di affinità elettive che di ragionamento basato sull’evidenza. Per questo parlare delle nostre scelte in termini logici può risultare fuorviante e fonte di problemi maggiori di quelli che vorrebbe risolvere.

La giustificazione di molti comportamenti quotidiani, quando non sono in linea con regole condivise, non si trova tanto nella logica, quanto piuttosto nella motivazione.

70. M.J. Smith, *When I Say No I Feel Guilty*, p. 62.

71. B. Pascal, *Pensieri*, pp. 115-116.

72. L. Ancona, *Lezioni*, Milano, Università Cattolica del Sacro Cuore, 1964.

73. L. Wittgenstein, *Pensieri diversi*, p. 107.

74. *Ibid.*, pp. 53-54.

timo amico, che ho interrogato a fondo e che non mi ha nascosto il minimo dettaglio”. Riprende il filo del racconto con più sicurezza di prima, quando uno dei convitati gli dice: “Ma lei sta parlando a Setone, proprio a lui, or ora tornato dalla sua ambasceria”<sup>78</sup>.

Questo diritto riguarda anche la libertà di affrontare nuove situazioni, senza pretendere di possedere la conoscenza preliminare di ogni loro aspetto, ma accettando di procedere per tentativi ed errori.

Molte forme di ansia sociale, come quella di parlare in pubblico, hanno origine dalla paura di sbagliare: si cerca la sicurezza di un risultato brillante, prima di iniziare ad affrontare la prova: è – parafrasando Hegel – come se si volesse la garanzia di saper nuotare, prima di buttarsi in acqua per imparare.

In realtà, troppe prove mentali prima dell’azione, comportano spesso la perdita delle occasioni desiderate.

#### **4.24. Nono diritto: autonomia dei punti di vista**

Voi avete il diritto di dire “Non capisco” a chi non dice chiaramente che cosa si aspetta da voi<sup>79</sup>.

Alcune persone lasciano intendere che vi sono norme di comportamento scontate e inoppugnabili, e si scandalizzano se noi chiediamo spiegazioni, come il negoziante che si mostra indignato se si chiede lo sconto o il luminaire, se si discute la sua parcella che a noi sembra elevata.

Nei rapporti di natura economica, una richiesta di spiegazioni quando il conto appare “salato”, serve non solo a spendere con oculatezza il proprio denaro, ma concorre a modificare certi atteggiamenti di apparente dispregio dell’aspetto economico che alcune categorie professionali tendono a coltivare. Di fronte a essi, noi abbiamo il diritto di dire:

Non capisco: se Le procura tanto fastidio parlare di soldi, perché si prende la pena di difenderli in modo tanto subdolo e manipolativo?<sup>80</sup>

Nei rapporti di natura affettiva, sovente si dà per scontato che debbano essere gli altri a capire i nostri sentimenti e le nostre esigenze: “Se mi vuole veramente bene, deve capire da sé ciò che mi fa piacere e ciò che mi dà fastidio”. Sembra un controsenso che una persona possa interessarsi a noi e insieme non riuscire a capirci.

78. J. de La Bruyère, *I caratteri*, p. 93.

79. M.J. Smith, *When I Say No I Feel Guilty*, p. 65.

80. *Ibid.*, p. 66.

E, d'altra parte, se qualcuno si mostra risentito perché noi non lo abbiamo capito, siamo portati a sviluppare un sentimento di auto-rimprovero:

Tu devi essere sensibile alle esigenze degli altri, dato che dobbiamo vivere tutti insieme senza dissapori. Ci si aspetta da te che tu capisca tali esigenze, senza causare problemi agli altri col chieder loro di esprimere più chiaramente ciò che si attendono da te. Se tu non capisci da solo, vuol dire che sei incapace di vivere in armonia con gli altri, e sei un irresponsabile e un ignorante<sup>81</sup>.

Chi vuole veramente essere capito, deve anche impegnarsi perché ciò avvenga. Si tratta di un diritto a due facce: tu hai il diritto di dire che non capisci, e io ho il diritto di scegliere se darmi da fare oppure no perché tu possa capire chiaramente.

#### **4.25. Decimo diritto: libertà di scelta**

Voi avete il diritto di dire: "Non mi interessa", quando gli altri vi vogliono coinvolgere nelle loro iniziative<sup>82</sup>.

L'immagine di sé, il senso della propria autonomia, si rafforzano coltivando i propri interessi.

Ma io pure avrò ben facoltà d'andarmene quando voglio, credo. Sono io trattata come una bambina, quasi non sapessi quello che mi si addice e quello ch'è sconveniente?<sup>83</sup>

Chi è portato invece ad assecondare gli interessi degli altri dimenticando se stesso, vede col tempo sbiadire la sua personalità.

Devo togliermi l'abitudine di sentirmi la coscienza sporca ogniqualvolta non provo nulla<sup>84</sup>.

Una variante sottile della dipendenza dalle iniziative altrui è quella del perfezionismo: chi vuole migliorare se stesso e raggiungere i risultati più ambiziosi, non si accetta come persona e pospone le sue inclinazioni ad altre derivate dall'esterno: dalla pubblicità, dagli educatori, dai miti del suo tempo e dalla moda.

Coltivare i propri interessi è perciò più un fatto di scoperta e di intelligenza che un modo di agire pianificato: se voi stessi vi stimolate a essere

81. M.J. Smith, *When I Say No I Feel Guilty*, p. 66.

82. *Ibid.*, p. 66.

83. W. Shakespeare, *La bisbetica domata*, p. 251.

84. P. Handke, *Il peso del mondo*, p. 14.

perfetti in ogni cosa (persino nell'essere assertivi), siete destinati a essere insoddisfatti e frustrati. Infatti:

Nessuno farebbe mai nulla se aspettasse di poter fare qualcosa tanto bene che nessuno possa trovarvi dei difetti<sup>85</sup>.

È anche un fatto di rispetto di sé e della propria creatività evitare, in un'epoca come quella presente in cui le sollecitazioni dall'esterno sono sempre più numerose, la dispersione delle proprie energie per eccesso di stimoli e per difetto di scelte:

La differenza fra un buon architetto e uno cattivo oggi sta in questo: che quello cattivo cede a ogni tentazione, l'altro le resiste<sup>86</sup>.

## 5. Comunicazione non verbale

### 5.1. La comunicazione non verbale

Dall'aspetto si riconosce un uomo,  
e dallo sguardo si riconosce una persona assennata.  
Il vestito di un uomo, il sorriso dei denti  
e la sua andatura manifestano quello che egli è<sup>1</sup>.

Il comportamento assertivo si realizza con la comunicazione. Per sua natura il processo comunicativo è caratterizzato dalla reciprocità del legame tra i soggetti, emittente e ricevente. L'elemento centrale della comunicazione è il messaggio: sequenza di parole che acquista senso solo se "decodificata" dall'ascoltatore.



Fig. 24 - Parlare e ascoltare

Decodificare le rare mimiche di Bruno affinché possa disporre anche lui [il padre] di un lessico che, al momento buono, gli permetterà di leggere il volto del figlio.  
[...]

*Sguardo che fissa un punto qualsiasi, dita che tamburellano sulla tovaglia:*

Questo me l'hai già detto cento volte!

*Sorrisetto interiore, sguardo fisso alla tovaglia:*

Anche se sto zitto, i miei pensieri li faccio.

*Abbozzo di sorriso:*

Se volessi, con le mie frecciate ironiche vi farei a pezzi.

*Ruolo degli occhi:*

Rotare gli occhi del figlio incompreso, occhio sbarrato del figlio incredulo, palpebre cascanti del figlio sfinito...

1. "Ecclesiastico", *Antico Testamento*, c. 19, vv. 29-30.

### *Ruolo delle labbra:*

Labbra strette dalla rabbia trattenuta, labbra all'ingiù del disprezzo, labbra gonfiate dal sospiro fatalista.

### *Ruolo della fronte:*

Rughe verticali della concentrazione inutile (cerco di capirvi, ma proprio no, niente da fare...). Rughe orizzontali dello stupore ironico (Ma va? Davvero? Sul serio?) Fronte liscia: al di là di qualsiasi espressione...<sup>2</sup>

La decodifica è il processo che la persona, a cui è diretto il messaggio, deve avviare per ricostruire il pensiero dell'emittente. Anche se è un processo abitualmente automatico, richiede la valutazione di molteplici indizi, per formulare un'ipotesi sulla natura delle intenzioni dell'emittente. Perciò chi intende comunicare deve preoccuparsi non solo di esternare il messaggio, ma soprattutto di predisporre l'ascoltatore a riceverlo correttamente. Il modello "circolare" di Schramm (1954)<sup>3</sup> chiarisce la natura del processo comunicativo: le due parti, emittente e ricevente, adempiono alla stessa funzione, essendo uguali e simmetriche: tutt'e due devono sia ascoltare sia parlare.

Per sviluppare una buona comunicazione occorre soprattutto saper ascoltare: il comunicatore che non ascolta è come un giocatore di ping pong che non riesce a prendere la pallina quando gli viene ribattuta dall'avversario. Soltanto se ascoltiamo attentamente i nostri interlocutori possiamo realizzare una comunicazione efficace: in caso contrario si ha il soliloquio, il tipico discorso tra sordi<sup>4</sup>.

## **5.2. Comunicazione verbale e non verbale**

Anche senza le parole, ma attraverso gesti, espressioni del volto, gli esseri umani riescono a comunicare molte cose. Talvolta in modo più efficace che con le parole [...].

Con i segni le creature viventi, dagli organismi fatti d'una sola cellula come l'ameba a organismi complessi come gli esseri umani, magari geniali come Einstein, agiscono l'una sull'altra si influenzano l'un l'altra o, come si dice, interagiscono<sup>5</sup>.

I segni comunicativi si distinguono in verbali e non verbali: quelli verbali comprendono le parole, quelli non verbali i gesti e ogni altro elemento che può dire qualcosa di noi (ad esempio, l'abito, la cura della persona, ecc.). Di essi si occupa la "pragmatica della comunicazione":

2. D. Pennac, *Storia di un corpo*, pp. 189-190.

3. W. Schramm, *The process and effects of Mass Communication*, Urbana, University of Illinois Press, 1954.

4. N. Damascelli, *La comunicazione nelle imprese*, pp. 19-21.

5. T. de Mauro, *Guida all'uso delle parole*, p. 25.

La dimensione “pragmatica” (... all’origine c’è un aggettivo greco antico, che possiamo tradurre “pratico, operativo”), è quella dell’utilizzazione che di un segno fanno “gli utenti”, cioè gli emittenti e i riceventi, per informarsi, minacciarsi, corteggiarsi, interrogarsi, ecc.<sup>6</sup>

Il punto di vista pragmatico è riassunto nell’affermazione di Watzlawick “Non si può non comunicare”:

L’attività o l’inattività, le parole o il silenzio, hanno tutti valore di messaggio: [...] L’uomo che guarda fisso davanti a sé mentre fa colazione in una tavola calda affollata o il passeggero di un aereo che siede con gli occhi chiusi stanno entrambi comunicando che non vogliono parlare con nessuno né vogliono che si rivolga loro la parola; i vicini di solito afferrano il messaggio e rispondono in modo adeguato, lasciandoli in pace<sup>7</sup>.

L’altra conseguenza che discende dall’assioma di Watzlawick, e che è piena di significati per il mondo aziendale, è che non essendo possibile “non comunicare”, occorre sempre porsi il problema di comunicare: occorre quindi formulare strategie, definire obiettivi, programmare attività di comunicazione.

Lasciare queste cose al caso non significa – come s’è visto – “non comunicare” (che è impossibile): significa, invece, comunicare proprio ciò che non si vorrebbe: sciattezza, incongruenza tra parole e comportamenti, mancanza di stile [...]<sup>8</sup>.

### 5.3. Contesto e congruenza dei gesti

Il comportamento umano non è un flusso continuo di eventi, ma una lunga serie di azioni separate, che divengono “gesti” quando trasmettono un messaggio:

Si definisce gesto qualunque azione che invia un segnale visivo a uno spettatore. Per diventare un gesto, dunque, un atto deve essere veduto da un’altra persona e comunicarle qualche informazione<sup>9</sup>.

Lo studio della comunicazione non verbale considera l’insieme dei gesti facendo riferimento al contesto in cui sono inseriti: ciascun gesto è co-

6. T. de Mauro, *Guida all’uso delle parole*, p. 37.

7. P. Watzlawick, L.H. Beavin, D.D. Jackson, *Pragmatica della comunicazione umana*, pp. 41-42.

8. N. Damascelli, *La comunicazione nelle imprese*, p. 17.

9. D. Morris, *L’uomo e i suoi gesti*, p. 24.

me una parola in un discorso; solo all'interno di una struttura più ampia la parola acquista senso e definisce il suo significato. Si pensi a come cambia il significato della parola "speculazione" passando dal contesto finanziario a quello filosofico.

Anche per i gesti vale quanto il linguista Tullio De Mauro attribuisce alle parole:

Stando, per così dire, dentro la lingua, stentiamo a renderci conto di questo carattere equivoco delle parole. Ciascuna parola serve a "richiamare nello stesso modo" (in latino *aeque vocare*) cose molto diverse, chiamate in altri momenti in modi diversi<sup>10</sup>.

Per capire il significato di un gesto è necessario osservare la sua congruenza con l'insieme degli altri gesti: solo un'osservazione sistematica e metodica permette di cogliere l'atteggiamento di fondo e le intenzioni di una persona, esplicitando il senso delle sue azioni.

Limitarsi a rilevare un singolo aspetto del comportamento o dell'immagine altrui genera pregiudizi e rivela ingenuità:

Inizialmente può sembrare molto facile capire i gesti individuali e divertente attribuir loro uno specifico significato. Tuttavia, lo studioso serio della gestualità ben presto impara che ciascun gesto può facilmente essere contraddetto, amplificato, e reso confuso da un altro<sup>11</sup>.

L'importanza degli aspetti non verbali della comunicazione è tale che, se vi è incongruenza tra elementi non verbali e verbali, solitamente si deve dare più credito alla comunicazione non verbale:

Parole coerenti con l'intenzione dell'emittente potrebbero essere tradite da un tono di voce non adeguato o da un'espressione mimica discrepante: in tal caso il destinatario nel processo di attribuzione di significato e di ricostruzione delle intenzioni dell'emittente, viene messo sull'avviso dall'incoerenza fra sistemi comunicativi diversi e, tendenzialmente, ritiene i segnali non verbali più credibili delle parole<sup>12</sup>.

Questa osservazione può essere di grande aiuto per coloro che hanno a che fare con i problemi altrui: se, ad esempio, avvocati, medici, psicologi, prima di dare il loro parere, consentono al cliente di sfogarsi, hanno la possibilità di osservare una sequenza più ampia di comportamenti e, attraverso eventuali incongruenze, di cogliere le reali necessità espresse dal cliente.

10. T. de Mauro, *Guida all'uso delle parole*, p. 134.

11. G.I. Nieremberg, H.H. Calero, *How to Read a Person Like a Book*, p. 9.

12. P. Ricci-Bitti, *Prefazione*, in P. Ekman, *I volti della menzogna*, p. VII.

Thomas A. Sebeok, antropologo e semiologo dell'Università di Indiana a Bloomington, riporta questo curioso esempio di lettura da parte di Sherlock Holmes dei segnali non verbali emessi da Watson, che in poltrona, dopo aver letto un documento a lui poco comprensibile, si immerge in fantasticherie:

“Cosa succede Holmes?” gemetti. “Questo è oltre ogni immaginazione... Me ne stavo seduto immobile sulla mia sedia, che indizi posso avervi dato?”

“Fate torto a voi stesso. I lineamenti dell'uomo sono i mezzi con i quali egli esprime le proprie emozioni, e i vostri vi servono fedelmente”.

“Volete dire che avete letto il corso dei miei pensieri dai miei lineamenti?”

“Dai vostri lineamenti e specialmente dai vostri occhi...”<sup>13</sup>

#### **5.4. Microespressioni, gestualità e parola**

La parola è solitamente accompagnata dai gesti delle mani, del capo e del corpo. Entrambe le forme di comunicazione, verbale e gestuale, conferiscono al messaggio una duplice valenza: informativa ed emotiva.

Dal punto di vista della valenza emotiva, l'intenzione del soggetto può esercitare un controllo completo sulla parola, mentre sembra che non sia possibile esercitare un analogo controllo sui gesti: in essi qualcosa dell'emozione traspare sempre, in quelle che Paul Ekman definisce “microespressioni”, riferendosi in particolare ai movimenti dei muscoli facciali che durano da un quinto a un venticinquesimo di secondo e che mostrano in ogni caso traccia delle reali emozioni provate da una persona, anche quando abbia cercato di dissimularle.

Anche dal punto di vista della valenza informativa, i gesti sono più attendibili delle parole, perché richiedono un minore controllo culturale e quindi minori possibilità di errore: ad esempio, può capitare di vedere persone che, per dare informazioni su un percorso, dicono, sbagliando, di prendere la prima via a destra, mentre con il gesto indicano, correttamente, di piegare a sinistra.

La gestualità è complementare alla parola in quanto chiarisce la struttura di un pensiero, enumerandone gli elementi o mostrando come essi sono raggruppati; indica direttamente persone e oggetti; enfatizza certi aspetti del discorso; illustra approssimazioni, modelli e movimenti particolarmente difficili da descrivere con le sole parole (ad esempio, i diversi passaggi per annodare la cravatta).

Dalle ricerche risulta che viene giudicato più energico, caloroso ed efficace chi utilizza molti elementi non verbali, mentre chi ne utilizza pochi è ritenuto più logico, freddo e analitico (Wainwright, 1985).

13. U. Eco, T.A. Sebeok, *Il segno dei tre*, p. 55.

L'uso consapevole dei gesti è positivo per diversi motivi: sostiene l'attenzione (che è attivata da tutto ciò che si muove), facilita la formulazione dei concetti, rendendoli quasi tangibili, e, in certe situazioni (ad esempio, parlare in pubblico) tiene sotto controllo l'ansia, stemperata in una serie di gesti volutamente lenti e controllati.

Consapevolezza e abilità tecnica, inoltre, non sono in contrasto con l'esigenza della spontaneità: l'esperienza degli attori mostra che a una maggiore abilità nel padroneggiare le tecniche espressive corrisponde una maggiore spontaneità.

### 5.5. Atteggiamento corporeo ed emozioni

Con il termine "postura" si intende l'atteggiamento corporeo, la posizione che il corpo assume come forma immediata di adattamento all'ambiente e che si esprime con la tensione o il rilassamento dei muscoli.

La postura del corpo – non solo nell'uomo, ma anche negli animali – è il primo elemento che trasmette informazioni sull'atteggiamento verso gli altri:

Una persona che sta cercando di affermare se stessa sta eretta, con il petto in fuori, le spalle diritte e, talvolta, con le mani sui fianchi<sup>14</sup>.



Fig. 25 - Atteggiamenti diversi

Chi, invece, è sicuro del proprio prestigio di solito mantiene un atteggiamento comodo e rilassato.

Dal punto di vista delle emozioni l'atteggiamento del corpo esprime condizioni generali evidenti: aggressione, benevolenza, tensione, rilassatezza. Ci si può avvicinare a una persona in atteggiamento benevolo, oppure si può manifestare aggressione protendendosi verso di lei come a invadere il suo "spazio personale".

Le caratteristiche di alcune posture di base sono state studiate da Albert Mehrabian<sup>15</sup>: un atteggiamento rilassato, ad esempio, è segnalato da una posizione asimmetrica di braccia e gambe, con le mani sciolte e il corpo inclinato. Questa posizione è più frequentemente usata in presenza di persone di pari o minor grado e dall'uomo in presenza della donna. Di fronte

14. G.I. Nieremberg, H.H. Calero, *How to Read a Person Like a Book*, p. 29.

15. A. Mehrabian, *Nonverbal Communication*, London, Aldine Atherton, 1972.

a persone più autorevoli, l'atteggiamento è più eretto, con il corpo leggermente inclinato in avanti come sull'attenti. Le donne, da parte loro, tengono – sembra – le braccia sciolte in presenza di qualcuno che accettano, se invece hanno le braccia conserte probabilmente provano un senso di indifferenza o di rifiuto.

## 5.6. Volto e mimica

La mimica è il complesso dei segni con cui il volto si esprime. Può comunicare informazioni o emozioni:

Dopo le parole, il viso è quello che riceve la maggiore attenzione dagli altri. Capita di sentirsi fare osservazioni circa l'aspetto del proprio viso: “Non mi guardare con codesta aria da presa in giro”, “Potresti sorridere quando lo dici”, “Togliti dalla faccia codesta espressione!”. Al viso si presta attenzione soprattutto perché è il segno distintivo e il simbolo dell'identità personale<sup>16</sup>.

Dal punto di vista informativo, la mimica è un supporto per le altre forme comunicative, in particolare per quelle verbali. Ad esempio, il subitaneo sollevarsi e abbassarsi delle sopracciglia è un sottile segnale che orienta l'attenzione dell'ascoltatore su quanto si sta dicendo:

L'attenzione rivolta al viso dell'interlocutore fornisce inoltre un segnale importante per la prosecuzione del dialogo: chi parla vuol sapere se gli altri l'ascoltano ed essere guardato in faccia lo rassicura in questo senso<sup>17</sup>.

Sono migliaia le espressioni mimiche che costituiscono altrettanti “segnali di conversazione”: sottolineano le parole, illustrano il discorso, lanciano messaggi convenzionali (come, ad esempio, strizzare l'occhio), esprimono intenzioni manipolatorie (come quando, ad esempio, si sospira).

Dal punto di vista delle emozioni, il ruolo della mimica è ancora più rilevante: dietro a una prima impressione di semplicità si scopre un mondo ricco di sfumature in cui sentimenti ed emozioni si intrecciano in modo complesso e tale che il linguaggio verbale non riesce a definire:

Il volto è l'anima del corpo<sup>18</sup>.

Il volto è la sede primaria per manifestare le emozioni. Quando nasce un'emozione, i muscoli facciali si attivano in maniera automatica.

16. P. Ekman, *I volti della menzogna*, p. 63.

17. *Ibid.*

18. L. Wittgenstein, *Pensieri diversi*, p. 51.

Ma vi sono anche emozioni che vengono espresse intenzionalmente, oppure altre apprese in passato e poi diventate inconsapevoli:

La mimica facciale è un sistema duplice, volontario e involontario, capace di mentire e di dire la verità, spesso contemporaneamente. È per questo che le espressioni del volto possono essere così complesse, ambigue e affascinanti<sup>19</sup>.

Attraverso l'espressività del viso e l'atteggiamento – nota Luciana Boccelli<sup>20</sup> – passano molte informazioni, pensiamo alla descrizione del volto di fra Cristoforo:

Il suo capo raso, salvo la piccola corona di capelli, che vi girava intorno, secondo il rito cappuccinesco, s'alzava di tempo in tempo, con un movimento che lasciava trasparire un non so che d'altero e d'inquieto; e subito s'abbassava, per riflessione d'umiltà... Due occhi incavati eran per lo più chinati a terra, ma talvolta sfolgoravano, con vivacità repentina<sup>21</sup>.

### 5.7. La comunicazione mimico-emotiva (a cura di Luca Marzari)<sup>22</sup>

Il viso è da sempre l'oggetto di osservazione primaria durante una comunicazione dal vivo tra soggetti:

- L'osservatore coglie innumerevoli informazioni in rapida sequenza, utili a comprendere umori, stati d'animo, emozioni e intenti dell'interlocutore.
- L'osservato, se è sensibile all'attenzione che riceve e se è consapevole del contesto comunicativo in cui si trova, si pone una serie di domande: È una rilassante conversazione tra amici? È un importante colloquio di lavoro? È accusato di aver compiuto un crimine e deve difendersi? Sta conversando con una persona di cui non si fida? Sta cercando di conquistare la fiducia dell'altra persona? Può scegliere se essere sincero, spontaneo e comunicare in modo coerente intenti, pensieri ed emozioni che prova realmente – correndo però il rischio di offendere o causare imbarazzo all'ascoltatore, o apparire importuno – oppure “sfiduciare” l'ascoltatore, mentendo, dissimulando od omettendo quanto realmente pensa e prova emotiva-



Fig. 26 - Osservare

19. P. Ekman, *I volti della menzogna*, p. 64.

20. L. Boccelli, “Un viaggio, un pellegrino, una guida”, in R. Anchisi, M. Gambotto Dessy, *Perché non mi capisce?*, p. 114.

21. A. Manzoni, *I Promessi Sposi*, p. 78.

22. L. Marzari, *Tesi di laurea triennale in psicologia* (Università di Parma, 2012).

Ma vi sono anche emozioni che vengono espresse intenzionalmente, oppure altre apprese in passato e poi diventate inconsapevoli:

La mimica facciale è un sistema duplice, volontario e involontario, capace di mentire e di dire la verità, spesso contemporaneamente. È per questo che le espressioni del volto possono essere così complesse, ambigue e affascinanti<sup>19</sup>.

Attraverso l'espressività del viso e l'atteggiamento – nota Luciana Boccelli<sup>20</sup> – passano molte informazioni, pensiamo alla descrizione del volto di fra Cristoforo:

Il suo capo raso, salvo la piccola corona di capelli, che vi girava intorno, secondo il rito cappuccinesco, s'alzava di tempo in tempo, con un movimento che lasciava trasparire un non so che d'altero e d'inquieto; e subito s'abbassava, per riflessione d'umiltà... Due occhi incavati eran per lo più chinati a terra, ma talvolta sfolgoravano, con vivacità repentina<sup>21</sup>.

## 6.21. Criticare costruttivamente

L'abilità della critica consiste nel fornire indicazioni precise e in termini positivi, esprimendo le proprie convinzioni o il proprio disappunto senza urtare i sentimenti e la sensibilità degli altri.

E negli altri bisogna che tu ti avvezzi ad usare le parole gentili e modeste, e dolci sì che niun amaro sapore abbiano; e innanzi dirai: -Io non seppi dire - che: - Voi non m'intendete -, e: - Pensiamo un poco se così è come noi diciamo - più tosto che dire: - Voi errate - o: - È non è vero - o: - Voi non la sapete -, perocché cortese e amabile usanza è lo scolpare altrui eziandio in quello che tu intendi d'incolparlo; anzi si dee far comune l'error proprio dello amico e prenderne prima una parte per sé e poi biasimarlo o riprenderlo. - Noi errammo la via - e: - Noi non ci ricordammo ieri di così fare -, comeché lo smemorato sia pur colui solo e non tu: e quello che Restagnone disse à suoi compagni non istette bene "Voi, se le vostre parole non mentono", perché non si dee recare in dubbio la fede altrui, anzi se alcuno ti promise alcuna cosa e non te la attenne, non istà bene che tu dichii: - Voi mi mancaste della vostra fede -, salvo se tu non fossi constretto da alcuna necessità per salvezza del tuo onore a così dire; ma, se egli ti arà ingannato, dirai: - Voi non vi ricordaste di così fare - e, se egli non se ne ricordò, dirai più tosto: - Voi non poteste - o: - Non vi tornò a mente - che: - Voi vi dimenticaste - o: - Voi non vi curaste di attenermi la promessa -, perciocché queste sì fatte parole hanno

56. L. Ullmann, *Scelte*, pp. 97, 99.

57. E. Furtwängler, *Ricordo di Furtwängler*, p. 41.



alcuna puntura e alcun veneno di doglienza e di villania. Sicché coloro che costumano di spesse volte dire cotali motti sono riputati persone aspere e ruvide, e così è fuggito il loro consorzio come si fugge di rimescolarsi tra pruni e tra triboli<sup>58</sup>.

Vi sono forme di comunicazione che solo in apparenza si presentano come comunicazioni costruttive, mentre a ben guardare rivelano intenzioni aggressive e svalutanti:

Il proferire il tuo consiglio non richiesto niuna altra cosa è che un dire di essere più savio di colui cui tu consigli; anzi un rimproverargli il suo poco sapere e la sua ignoranza. [...] chi va proferendo e seminando il suo consiglio mostra di portar openione che il senno a lui avanzi e ad altri manchi. [...]

Simil peccato a questo commettono coloro che imprendono a correggere i difetti degli uomini e a riprenderli e d'ogni cosa vogliono dar sentenza finale e porre a ciascuna la legge in mano: – La tal cosa non si vuol fare –, e: – Voi diceste la tal parola –, e: – Stoglietevi dal così fare e dal così dire –, – Il vino che voi beete non vi è sano, anzi vuol essere vermiglio –, e – Dovreste usare del tal lattovaro e delle cotali pillole – e mai non finano di riprendere e di correggere<sup>59</sup>.

Anche il ricorso all'ironia comporta dei rischi nei confronti della relazione, perché molti, credendo di essere spiritosi e di addolcire la pillola della critica, punzecchiano in modo sgradevole:

E dei oltre a ciò sapere che alcuni motti sono che mordono e alcuni che non mordono: [...] cioè che i motti come la pecora morde deono così mordere l'uditore, e non come il cane; perciocché, se come il cane mordesse, il motto non sarebbe motto ma villania; [...]. E oltre a tutto questo, sì dèi tu sapere che il motto, come che morda o non morda, se non è leggiadro e sottile gli uditori niuno diletto ne prendono anzi ne sono tediati<sup>60</sup>.

## 6.22. Accettare le critiche costruttive

Accettare le critiche è un'abilità complementare a quella del criticare assertivamente.

Alle critiche costruttive si risponde in modo semplice e diretto, riconoscendone la validità, senza cercare scuse.

L'abilità di essere assertivi in situazioni negative si definisce "asserzione negativa" (Smith, 1975). È un'abilità che si coltiva con la disposizione d'animo di chi non teme di imparare dai propri errori e dalle osservazioni altrui: Colui che crede avere

58. G. Della Casa, *Galateo*, pp. 111-112.

59. *Ibid.*, pp. 96-97.

60. *Ibid.*, p. 97.



senno lui solo e solo lui parole  
e sentimenti che non ha nessuno,  
a ben scrutarlo, si rivela vuoto  
e degno del disprezzo più profondo.  
Ma per un uomo, sia pur savio, apprendere  
molto dagli altri, né tendere l'arco  
fino a spezzarlo, non è mai vergogna.  
Vedi nell'acque gonfie dei torrenti  
tanti alberi piegarsi ai flutti, e gemme  
salvare e rami giovani; e tant'altri,  
dritti e tesi, spezzarsi alle radici.  
E così nella nave: chi non modera  
la tension delle vele, e non sa cedere  
ai venti, con lo scafo capovolto  
séguita il viaggio. E tu, piega l'orgoglio,  
accedi a un mutamento [...]   
pur bello è sempre  
alle parole attingere dei giusti<sup>61</sup>.

Chi evita di riconoscere i propri errori e non chiede mai scusa (come se il chiedere scusa costituisse una sorta di umiliazione, di incrinatura della propria immagine) urta la sensibilità degli altri e viene considerato persona egocentrica e insicura.

D'altra parte anche il comportamento opposto di colui che si scusa in continuazione rivela la medesima insicurezza e un eccessivo timore di essere criticato: facendosi l'autocritica denuncia infatti l'intenzione di sottrarsi alle critiche altrui.

Sono da evitarsi frasi del tipo "È vero, ho sbagliato: d'altronde capita a tutti di sbagliare!": espressioni come questa sembrano assertive, ma in effetti mostrano il rifiuto di assumersi la responsabilità dello sbaglio e risultano irritanti perché lasciano intendere che non verrà fatto nulla per evitare in futuro lo stesso errore ("D'altronde, errare è umano!").

In situazioni difficili (ad esempio in pubblico), l'asserzione negativa annulla all'origine sentimenti difensivi e ansiosi, e riduce nello stesso tempo l'eventuale ostilità della persona che ha rivolto la critica.

### **6.23. Proteggersi dalle critiche aggressive e manipolative**

In alcune situazioni è necessario difendersi dalle critiche, qualora siano manipolative e aggressive. Pertanto la comunicazione assertiva comprende anche tecniche protettive.

61. Sofocle, *Antigone*, vv. 279-297.



Si tratta di tecniche potenti, che possono causare un'interruzione della comunicazione, addirittura della relazione stessa. Perciò devono essere usate soltanto dopo che un'onesta comunicazione ha fallito il suo scopo e l'altra persona persiste nel vittimizzarsi, nel non ascoltare, nel non rispettare l'interlocutore<sup>62</sup>.

Una risposta basata sulle tecniche protettive può essere l'unica risorsa nei casi in cui ci si senta veramente aggrediti e frustrati. Si chiamano "protettive" perché sono in grado di proteggere la dignità di chi le usa, anche in condizioni molto sfavorevoli. Il loro primo obiettivo è quello di interrompere una forma di interazione distruttiva e umiliante, per sostituirla con un'altra basata sul mutuo rispetto e sul perseguimento di un accordo soddisfacente per entrambi.

Queste tecniche, se usate senza discernimento, non favoriscono il raggiungimento di un accordo, anzi possono risultare gravemente frustranti. Prima di ricorrere a esse, è opportuno valutare se ci si trovi veramente di fronte a critiche manipolative, a pressioni eccessive, a richieste inopportune. L'uso delle tecniche protettive richiede perciò cautela e capacità discriminativa: specialmente nelle situazioni familiari e di amicizia, le abilità protettive vanno intese come ultima risorsa. Esiste infatti concretamente il rischio che queste tecniche rendano la persona che le usa rigida, poco disponibile e isolata, anche nei rapporti più stretti. Si può, infatti, abusare di queste tecniche per acquisire un vantaggio personale, senza rendersi conto del doppio svantaggio che ne consegue: l'abuso mantiene l'interazione su un piano superficiale e impedisce che diventi costruttiva.

Per questi motivi, prima di ricorrere alle tecniche protettive, è meglio tentare di modificare la situazione frustrante con una onesta e chiara comunicazione; solo se il tentativo fallisce, si utilizza una tecnica protettiva, dopo averne valutati i rischi; per riprendere, infine, una comunicazione più aperta e giungere a un accordo soddisfacente per entrambi.

Perciocché la vittoria in sì fatti casi torna in danno, conciossiacché vincendo la frivola quistione, si perde assai spesso il caro amico e diviensi tedioso alle persone<sup>63</sup>.



nto Anobis