

RELAZIONI E COMUNICAZIONE

Volume 29

L'arte dell'antieroe

**Come far lavorare
gli imprevisti a tuo favore**

Criteri e pratiche per trasformare
cadute, ostinazione e desideri a credito
in vantaggi operativi e legami affidabili

Paolo Casciato

Titolo dell'opera: **L'arte dell'antieroe**
Come far lavorare
gli imprevisti a tuo favore
Criteri e pratiche per trasformare
cadute, ostinazione e desideri a credito
in vantaggi operativi e legami affidabili

Autore: Paolo Casciato

Anno di pubblicazione: 2025

Pagine: 246

ISBN: 9798266047327

www.paolocasciatopubblicazioni.it

Tutti i diritti sono riservati e protetti, non solo quelli relativi a quest'opera.

L'autore rende esplicito che qualsiasi riproduzione dei contenuti di questo libro, anche in forma parziale, è proibita senza previa autorizzazione scritta che deve essere ottenuta e richiesta a **info@paolocasciatopubblicazioni.it**

Da anni pubblico riflessioni su comunicazione e relazioni, anche sulle piattaforme social LinkedIn, Instagram, X, Facebook.

I post sono consultabili e ricercabili per argomento nel mio sito **www.apropositodicomunicazione.it**

La fotografia in copertina è di Zoran Borojevic, che ringrazio.

**A chi cerca la direzione
del prossimo passo,
invece di un colpevole
per l'ultimo inciampo**

Lettera

Cara lettrice, caro lettore,

pensa alla differenza tra colpire a caso una porta per aprirla e usare la maniglia. Ecco: con gli imprevisti spesso facciamo così: ci sbattiamo contro invece di gestirli. Per me quella “maniglia” è un metodo: un modo semplice per afferrare ogni situazione senza farsi travolgere, senza prendere in pieno i problemi. Quarant’anni fa ho iniziato a chiamare questa competenza *Paperogenia*: l’arte di far lavorare per noi gli imprevisti invece di subirli. Questo libro riprende il concetto e lo approfondisce, rendendolo applicabile subito.

In queste pagine troverai cinque strumenti: un *Paperometro* per capire se e dove stai cedendo (cadute, ostinazione, desideri a credito, legami); regole “Se-Allora” e checklist da 60 secondi per decidere, quando la pressione sale; piani B e C per viaggi e progetti; un atlante con 12 schede tascabili da usare in 90 secondi; kit di frasi pronte e rituali quotidiani, e altro ancora. Niente eroismi: passi minimi da percorrere nel giusto ordine.

Per questo itinerario ti propongo due bussole: chiarezza (nominare ciò che c’è, senza aggettivi) e cura (non sbriciolare le persone, te compreso¹). A volte la cura è una pausa di venti minuti, a volte un confine, a volte un sorriso che non punge.

Mi piacerebbe che queste pagine diventassero strumenti anche tuoi. Scoprirai che funzionano quando senza pensarci troppo leggerai la situazione in chiave F.I.R. (Fatto – Impatto – Rimedio) invece di giustificarti; quando passerai a un piano B senza colpevolizzarti né puntare il dito contro qualcun altro o qualcosa; quando trasformerai un inciampo in una soluzione utile, concreta, replicabile, che prima non avevi.

Prendi anche una sola decisione e mettiti al lavoro adesso; il resto si costruirà per stratificazione, giorno dopo giorno.

Buona strada, e che gli imprevisti lavorino con te!

Paolo



Rimaniamo in contatto? Mi farà piacere:
paolo@paolocasciatopubblicazioni.it

¹ Scrivo al maschile solo per semplificare. Non me ne voglia chi non si identifica nel genere, né serve un genere per leggere queste pagine e passare un po’ di tempo insieme. I miei libri sono sempre aperti e rivolti a chi è curioso e a chi ama pensare!

Prefazione

Perché l'antieroe ci somiglia più dell'eroe

C'è un'idea romantica, dura a morire, secondo cui la vita si risolve con un gesto eroico: una svolta limpida, un climax, poi i titoli di coda.

L'esperienza quotidiana racconta tutt'altro: il lavoro si inceppa per una e-mail ambigua, una consegna slitta perché due calendari non si allineano, una conversazione importante cambia tono su una parola, un aereo perso ribalta la giornata ma apre inaspettatamente una porta.

L'eroe vuole un arco pulito; l'antieroe abita il disordine. Ed è proprio lì che ci somiglia di più.

L'antieroe non è il cattivo: è il personaggio che inciampa, si impunta, si contraddice, eppure va avanti. Ha lacune evidenti e risorse nascoste; non è uno specchio morale impeccabile ma un modello operativo: mostra come ci si muove quando la realtà non collabora; è l'archetipo della persona che invece di aspettare che tutto sia perfetto allena la propria capacità di cadere in piedi.

Per questo l'antieroe è un alleato; ci ricorda che una giornata storta non definisce una persona, ma può definire un metodo.

Eroe, antieroe e la realtà

Le biografie eroiche ci seducono perché sono nitide. Al contrario, nella maggior parte delle nostre scelte reali e quotidiane non abbiamo tutte le informazioni, non controlliamo tutti i fattori e non possiamo eliminare tutti gli imprevisti. La realtà è parziale, rumorosa, intermittente: l'antieroe è il personaggio nato per queste condizioni; accetta che il mondo non gli debba niente, perciò smette di contrattare con la realtà e impara a contrattare con sé stesso: quali mosse sono davvero disponibili? Quali rischi sono sostenibili? Quali vincoli sono negoziabili?

L'eroe classico ha virtù stabili: coraggio, forza, saggezza; l'antieroe, quando va bene, possiede abitudini efficaci, controlla ciò che può, prepara un piano B, si concede margini d'errore, trasforma una perdita in informazione; non fa presa su chi cerca un idolo ma aiuta chi vuole un metodo; è umanamente "stretto": sbaglia spesso, rimedia in fretta; misura il proprio valore non dall'assenza di errori ma dalla qualità delle proprie riparazioni. Anche per questo ci somiglia.

Tre illusioni da riconoscere subito

1. **L'illusione del controllo totale.** Il calendario ci illude: se un'ora è bloccata in agenda, allora esiste. In realtà, esiste solo se la proteggiamo. L'antieroe, anche senza dirlo, agisce così: blinda uno slot, mette un promemoria ridondante, prevede un buffer, prepara materiali offline. Niente eroismi ma igiene operativa
2. **L'illusione della linearità.** L'eroe sale una scala; l'antieroe attraversa un labirinto. I progressi arrivano a strappi, con apparenti regressi. Difendersi dalla frustrazione significa imparare a leggere i segnali deboli: una conversazione meglio del solito, una risposta in meno tempo, un dubbio posto prima. Sono micro-metriche che non finiscono in un trofeo ma indicano la traiettoria
3. **L'illusione dell'eccezione.** Quando va male, l'antieroe dice "Capita solo a me"; quando va bene, "Capita solo a loro": è un filtro emotivo. L'antieroe — e ciascuno di noi, quando è lucido — prova a normalizzare l'imprevisto: non lo nega, lo mette a bilancio.

L'economia degli imprevisti

Gli imprevisti hanno un costo in attenzione, tempo, reputazione. Ma possono generare valore se impariamo a spendere bene le cadute.

Ci sono cadute che distruggono, altre che insegnano. La differenza sta nella struttura: come è organizzata la nostra giornata perché un errore non diventi un finale ma una nota di regia.

Tre strumenti semplici, dal mondo delle professioni ad alto rischio, funzionano anche nella vita comune:

1. **Checklist essenziali:** non per semplificare il pensiero ma per liberarlo da dimenticanze prevedibili. Poche voci, chiare, ripetibili
2. **Protocolli "Se-Allora":** se succede X, allora faccio Y: niente panico, solo una mossa minima, utile, fattibile in un minuto
3. **"Error budget" personale:** concedersi margini; definire a priori cosa è accettabile sbagliare, e quanto spesso. Riduce la colpa sterile, favorisce la correzione rapida.

L'antieroe non idealizza il controllo: organizza la propria libertà. Sa che un contrattempo può costargli un cliente, una relazione o un'opportunità, perciò investe prima: in chiarezza, in relazioni affidabili, in backup.

Ostinazione utile, ostinazione dannosa

L'antieroe è spesso ostinato, e l'ostinazione è un coltello a doppio taglio. Quando serve, protegge la direzione contro le oscillazioni dell'umore; quando deraglia, irrigidisce contro l'evidenza. La differenza sta nella diagnosi:

- **Ostinazione utile**: quando difende principi e priorità, mentre resta flessibile nelle tattiche
- **Ostinazione dannosa**: quando difende tattiche e abbandona i principi.

La prima si riconosce dalla disponibilità a cambiare mezzo per salvare il fine; la seconda dalle discussioni infinite sul come, mentre il perché evapora. L'antieroe che ci interessa impara questa distinzione; non cede sulla meta ma cambia strada senza trasformare ogni deviazione in tradimento.

Vergogna, ironia, riparazione

Le cadute fanno rumore dentro: vergogna, irritazione, senso di impotenza. L'eroismo rigido cerca di coprire queste emozioni; l'antieroe le gestisce. Come? Con tre leve semplici:

1. **Lessico sobrio**: niente aggettivi disastrosi ma descrizioni dei fatti. La lingua calma la mente
2. **Ironia rispettosa**: sdrammatizza senza deridere; ci ricorda che non siamo l'errore commesso
3. **Riparazioni piccole e puntuali**: un messaggio chiaro, una scadenza aggiornata, un gesto di cura. La fiducia è paziente: si logora con promesse vaghe, si nutre di micro-prove.

La cultura professionale premia l'infallibilità, ma la fiducia reale nasce dalla predicibilità nella riparazione. È più affidabile chi sa aggiustare in fretta che chi, promettendo perfezione, poi scompare quando qualcosa va storto.

L'antieroe in ufficio

L'ufficio è il teatro dell'antieroe: riunioni che si allungano, priorità che si moltiplicano, ruoli che si sovrappongono. Qui l'antieroe efficace è quello che non si fa definire dalle urgenze altrui. Non coltiva cinismo; coltiva criteri:

- Qual è l'esito minimo misurabile oggi?
- Quale è l'ostacolo numero uno, non i cinque alibi?
- Quale comunicazione, fatta ora, riduce il rischio domani?

È un approccio che porta risultati senza fuochi d'artificio. Ha due facce: **rigore gentile** (si chiede molto, senza umiliare) e **umorismo serio** (sorridere, non banalizzare).

L'antieroe in casa

Anche nelle relazioni affettive l'antieroe ci parla. Siamo meno lucidi con chi amiamo; il coinvolgimento amplifica segnali e difese.

L'antieroe non è un maestro di retorica; è un apprendista di **riparazione affettiva**. Sbaglia, ma rientra in relazione dicendo "Ho capito cosa ho fatto, ecco cosa provo a fare di diverso". Non porta sentenze, porta ipotesi; non accumula memoria d'offesa, registra memoria di miglioramenti: piccoli, ripetuti, credibili.

Desideri a credito

Una parte della nostra frustrazione nasce dai desideri "a credito": proiettiamo un futuro impeccabile e lo usiamo per diluire, confondere, squalificare il presente.

L'antieroe non rinuncia ai sogni, li mette a regime: qualche passo oggi, criteri chiari domani, e capacità di aggiornare gli obiettivi; non si sacrifica a un mito di autenticità assoluta sapendo che la coerenza non è un blocco di marmo ma una linea media: tende, oscilla, si corregge nel tempo.

Cadere in piedi: una tecnica, non un miracolo

Cadere in piedi è un'immagine potente. Non significa evitarle, le cadute; significa **atterrare meglio**.

Tre gesti contano più degli altri:

1. **Riduci l'altezza della caduta**: non concentrare troppo rischio in una sola mossa; spezza l'azione in unità minime
2. **Allena la superficie di atterraggio**: relazioni affidabili, reputazione come riserva di fiducia, cassa di strumenti (documenti, piani, check-list)
3. **Trasforma la caduta in informazione**: registra cosa ha anticipato l'imprevisto, cosa ha amplificato i danni, cosa ha aiutato a rialzarti.

La tecnica si impara; non richiede doti speciali ma **disciplina gentile**. Non è facile, ma è possibile.

Perché oggi l'antieroe serve più dell'eroe

Viviamo in sistemi complessi: tecnologie interdipendenti, filiere globali, flussi informativi sovrabbondanti. Qui, le soluzioni "eroiche": un colpo di genio, un sacrificio unico, funzionano meno di prima. Funziona di più la competenza nella complessità: saper stare nei paradossi, aggiornare le ipotesi, chiedere aiuto prima, decidere con abbastanza elementi, non con tutti. L'antieroe, con la sua modestia metodica, è l'immagine giusta: bassa enfasi, alta efficacia.

C'è anche una ragione culturale. L'eroe spettacolare alimenta confronti tossici: o sei straordinario, o non sei. L'antieroe sposta il focus sulla praticabilità: cosa posso fare oggi, in questo contesto, con questi vincoli? È un cambio di metrica che libera: dal culto del talento alla scienza delle abitudini.

Cosa non è questo libro

L'arte dell'antieroe non è un inno al difetto; non celebra il disordine né assolve la sciatteria; non promuove il cinismo della resa ("Tanto va tutto storto, quindi..."). Al contrario, è un manuale per trattare bene la realtà, per organizzarsi senza irrigidirsi, per mettere in comunicazione ambizione e limiti. Un invito a restare esigenti e gentili, innanzitutto con sé stessi.

Come leggere questo libro

Puoi leggerlo dall'inizio alla fine, ma funziona anche per moduli. Ogni capitolo segue la stessa struttura: una situazione d'apertura, un meccanismo spiegato con esempi e prove d'uso, gli errori tipici, le strategie che funzionano, una pratica da 5 minuti e un indice d'allerta con tre segnali da riconoscere e tre contromosse. I box comparativi richiamano figure culturali — dal mito al cinema — per allargare lo sguardo senza tecnicismi. La Parte V è un kit: schede rapide, protocolli Se—Allora, rituali da 60 secondi e un *Paperometro* (per l'autovalutazione) per misurare meglio le tue soglie.

Questo non è un libro da lasciare immacolato: sottolinea, piega angoli, aggiungi note. Trattalo come tratti il tuo lavoro: un laboratorio, un'officina, non un santuario.

Un patto con te!

Ti prometto chiarezza, onestà e utilità; ti chiedo curiosità e la disponibilità a mettere alla prova le pratiche che ti proporrò.

Non si tratta di cambiare personalità ma di ritoccare qualche routine. Niente epifanie: progressi cumulativi. A volte basterà anche solo una frase diversa, una pausa messa al punto giusto, una lista scritta prima di una riunione.

Se sei un manager, troverai strumenti per decongestionare decisioni e progetti, senza perdere ambizione; se sei un professionista, troverai modi per proteggere tempo profondo e reputazione, senza diventare inaccessibile; se stai navigando una fase personale complessa, troverai mappe per ricomporre il quadro senza farti schiacciare dal *tutto o niente*.

Un lessico comune

Per capirci in fretta, useremo un lessico minimo:

- **Imprevisto**: un evento non pianificato con effetto reale sul flusso della giornata
- **Caduta**: un esito negativo di un imprevisto non gestito
- **Riparazione**: l'azione più piccola che ripristina fiducia e andamento
- **EMM** (Esito Minimo Misurabile): risultato minimo verificabile oggi
- **MMU** (Mossa Minima Utile): azione piccola e tempestiva, eseguibile subito
- **Buffer**: margine di sicurezza su tempi o risorse
- **Desiderio a credito**: la promessa mentale di un futuro che squalifica il presente
- **Indice d'allerta**: tre segnali che indicano quando sta per ripetersi uno schema
- **Pratica da 5'**: un esercizio breve, a prova di scuse
- **Debrief**: revisione breve, focalizzata su cosa tenere/ cosa cambiare.

Questo vocabolario non serve per confezionare etichette ma per allineare più facilmente le azioni.

Più che resilienza una questione di dignità

Benvenuta la resilienza, ma c'è una parola che preferisco a resilienza: dignità.

Dignità non è restare impassibili: è restare orientati. In certe giornate l'obiettivo realistico è conservare la dignità delle scelte: dire una cosa vera invece di una brillante; fare una scelta sufficiente invece di una impossibile; fare pace con un limite senza chiamarlo "destino".

L'antieroe non vince sempre, ma non si perde di vista. È questa la sua vittoria più grande.

Ironia come igiene mentale

Senza ironia saremmo intrattabili.

L'ironia non è disprezzo: è distanza sana. È la facoltà di vedere la sproporzione tra le nostre aspettative e il mondo, e riderci abbastanza da tornare utili.

Non vale per tutto — ci sono sofferenze che meritano silenzio — ma nella vita quotidiana l'ironia è un detergente emotivo: sgrassa la colla di un'emozione appiccicosa, ci restituisce mani libere per fare.

In questo libro useremo l'ironia con misura. Non per fare battute ma per raddrizzare la postura: le spalle si abbassano, il respiro torna lungo, la vista si allarga. Così si decide meglio.

Cosa troverai, capitolo per capitolo

- **Parte I:** l'antieroe dentro di noi: caso, ostinazione, cadute. Qui scopriamo lo **scheletro** del metodo
- **Parte II:** desiderio e realtà: promesse, perdite, baricentro. Qui impariamo a trovare il **ritmo**
- **Parte III:** legami imperfetti: amori, confini, riparazioni. Qui alleniamo il **tono**
- **Parte IV:** lavoro e decisioni: sfortuna operativa, protocolli, vantaggi dagli inciampi, viaggi. Qui costruiamo la nostra **cassetta degli attrezzi**
- **Parte V:** mappe e strumenti: pattern in 90 secondi, Paperometro, toolkit pratico. Qui passiamo dalla teoria alla pratica del **minuto dopo**.

Ogni capitolo contiene azioni minime sperimentate in contesti diversi: dall'organizzazione personale alla negoziazione, dai team alle famiglie. Sono mosse che puoi testare oggi stesso.

Perché questo libro adesso

Perché l'iper-semplificazione (mi) sta stancando.

La narrativa dell'eroe unico è comoda per gli slogan, ma povera per la quotidianità: abbiamo bisogno di strumenti che rispettino la complessità senza inchiodarci al fatalismo; serve un realismo ambizioso: guardare il mondo com'è e pretendere comunque qualcosa da noi.

L'antieroe, con la sua goffa ostinazione, è il simbolo giusto: **imperfetto, ma in cammino.**

Un invito

Ti invito a leggere con due attenzioni particolari e specifiche: la prima è verso di te: quando ti riconosci in uno schema, non giudicarti: prendi nota; la seconda è verso gli altri: dietro molti comportamenti che non capiamo c'è una logistica emotiva complicata, non malafede. Questo non significa essere ingenui; significa essere più precisi nelle diagnosi e più efficaci nelle risposte.

Se una sola pratica ti farà risparmiare una lite, se un solo protocollo ti farà salvare un progetto, se una sola ironia ti impedirà di cedere all'amarezza, questo libro avrà fatto il suo dovere. Non cerchiamo un lieto fine per tutta la vita; cerchiamo migliori prossimi passi. Uno dopo l'altro.

Ultima cosa: non farne un culto

Gli archetipi sono utili se restano servitori: se o quando diventano idoli, si trasformano in gabbie.

L'antieroe che celebreremo qui non è un santino di sfortuna: è un operaio del possibile: entra quando serve, esce quando ha finito. Lascia la scena al tuo giudizio, ai tuoi valori, alle relazioni che contano. Se ogni tanto torna è perché gli imprevisti non prendono ferie. E noi, imparando a farli lavorare per noi, possiamo permetterci una cosa rara: sperare con competenza.

Benvenuto in *L'arte dell'antieroe*.

Ora, metti in tasca lo sguardo corto dell'eroismo istantaneo, allaccia le scarpe dell'ostinazione flessibile e scegli un capitolo da cui cominciare. Il resto è pratica.

Introduzione

La Paperogenia come archetipo

Perché un nome nuovo: Paperogenia

Questa è la premessa: la vita quotidiana non è un'epopea lineare: è una sequenza di tentativi, micro-vittorie e inciampi. Eppure, quanto spesso continuiamo a giudicarci con metri da eroe classico: coerenza perfetta, padronanza totale, zero errori.

Il risultato è un paradosso emotivo: pretendiamo l'eccezionale e viviamo nella mediocrità casuale del probabile.

La **Paperogenia**² scioglie questo paradosso con una domanda semplice: in presenza di imprevisti ordinari, come si muove una persona che non è un eroe?

La risposta definisce un archetipo: l'**antieroe sfortunato e ostinato**: sfortunato perché il caso lo visita spesso e di rado porta splendidi doni; ostinato perché, nonostante tutto, prova e riprova.

La paperogenia è lo studio pratico di questo archetipo e il suo distillato in regole d'uso per lavoro, relazioni, decisioni.

Una definizione operativa

Paperogenia: [sostantivo femminile; neologismo d'autore; plurale: *paperogenie*]: disciplina pratica che aiuta a trasformare gli imprevisti in informazioni utili e riparazioni credibili, sfruttando una combinazione di ostinazione flessibile, strategie minime e ironica lucidità.

L'arte dell'antieroe è un manuale che suggerisce, stimola e facilita comportamenti che riducono il danno, salvano la rotta e, quando possibile, creano vantaggio dall'errore.

In breve, la paperogenia non glorifica la caduta: insegna ad atterrare meglio. E questo libro ti allena a farlo con semplicità, efficacia, misura e ironia.

² *Paperogenia* e *Paperogenesi* sono termini che ho usato per la prima volta oltre quaranta anni fa, in un mio altro scritto.

Le cinque leggi di base

La paperogenia si basa su cinque leggi pratiche. Non sono assiomi metafisici: sono regolarità osservabili in progetti, team, famiglie:

1. **Legge del caso domestico.** L'imprevisto non è eccezione: è materiale da cantiere. Non si elimina, si incanala. Implicazione: serve una logistica dell'errore (checklist, piani B, tempi cuscinetto)
2. **Legge dell'ostinazione flessibile.** Difendere il fine e negoziare i mezzi. L'antieroe che funziona non si innamora delle tattiche; cambia strada senza cambiare destinazione
3. **Legge della riparazione rapida.** La fiducia non richiede infallibilità; richiede prevedibilità nella riparazione. Piccole correzioni tempestive valgono più di grandi promesse vaghe
4. **Legge del desiderio a credito.** Promesse mentali di un futuro ideale squalificano il presente. Antidoto: micro-esiti misurabili oggi, con revisione programmata domani
5. **Legge dell'ironia igienica.** L'ironia, usata con rispetto, è un detergente emotivo: scolla la vergogna dall'errore e riapre la capacità di agire.

Queste leggi non chiedono talenti rari, ma igiene comportamentale.

Anatomia dell'antieroe: il modello C.A.R.E.

Per lavorare in modo sistematico ti propongo un modello semplice basato sull'acronimo **C.A.R.E.**:

- **Caso:** Riconoscere la natura dell'imprevisto (random, sistemico, relazionale)
- **Azione:** Scegliere la Mossa Minima Utile (MMU) entro 60–120 secondi
- **Riparazione:** Definire chi–cosa–quando per ridurre danno e ambiguità
- **Esito:** Registrare un esito minimo misurabile e un apprendimento.

Il ciclo C.A.R.E. non è un rituale rigido; è una cornice per muoversi prima di elaborare troppo. Fa tre cose insieme: riduce il panico, salva la reputazione, produce dati per decidere meglio la volta dopo.

Tipologie di caso

Non tutti gli imprevisti sono uguali. Tre etichette operative aiutano a non confondere:

- **Random**: evento casuale, non ricorrente (guasto, blackout). Qui serve elasticità di risorse
- **Sistemico**: pattern che si ripete per carenze di struttura (ruoli confusi, backlog perenne). Qui servono regole e processi
- **Relazionale**: fraintendimento o conflitto. Qui servono cornici conversazionali e riparazioni.

Capire di che natura è il caso evita due errori tipici: rispondere con eroismi a problemi di sistema, o costruire processi pesanti per incidenti isolati.

La Mossa Minima Utile (MMU)

Una Mossa Minima Utile (MMU) è un'azione piccola, tempestiva e verificabile che migliora la situazione senza chiedere condizioni ideali. Esempi: inviare una previsione realistica con nuova scadenza; fissare un check di 15 minuti con chi decide; sostituire una parola ambigua in un messaggio chiave. La MMU taglia carburante al dramma e riattiva la leva dell'efficacia.

Riparazione come competenza

Riparare non significa chiedere scusa *per sport* ma ridurre il danno e ripristinare la fiducia con tre ingredienti:

1. **Fatto**: cosa è accaduto, senza aggettivi
2. **Impatto**: come incide su tempi/qualità/relazione
3. **Rimedio**: cosa faccio, entro quando, quale supporto chiedo.

Ecco spiegato il F.I.R. di cui spesso parlerò in questo libro.

La riparazione funziona quando è specifica e limitata nel tempo. Le scuse generiche aumentano l'ansia; i rimedi circoscritti la riducono.

Esito Minimo Misurabile (EMM)

L'EMM è la chiusura del circuito: il minimo risultato verificabile oggi (es. "Versione 0.3 inviata a tre colleghi chiave", "Confermata nuova data con cliente", "Revisionato paragrafo critico"). Più è chiaro l'EMM, più l'imprevisto smette di essere una nube e diventa un passo misurato.

Dov'è l'antieroe nella vita reale

La paperogenia non vive nei romanzi: abita le agende:

- **In un'azienda**: chi chiude una riunione ambigua con tre punti d'azione chiari sta facendo *paperogenia*
- **In un team**: chi anticipa un rischio con un pre-mortem³ da 10' sta praticando la *paperogenia*
- **In coppia**: chi trasforma un fraintendimento in una regola d'ingaggio ("Mai decisioni a caldo") sta agendo in chiave *paperogenica*
- **Da freelance**: chi senza sentirsi in colpa difende una fascia di lavoro profondo (ovvero a elevata concentrazione ed efficacia) ogni giorno allena la *paperogenia*.

Tutto questo non è spettacolare: è utile. A volte indispensabile.

Cosa non è la paperogenia

- **Non è fatalismo**: la paperogenia non dice "Capita e basta"; dice: "Capita, ecco come reagire"
- **Non è culto dell'imperfezione**: la sciatteria non è permessa. La precisione è una forma di rispetto
- **Non è psicologia clinica**: non formula diagnosi ma fornisce un kit di comportamento
- **Non è stoicismo rigido**: ammette le emozioni, usa l'ironia, favorisce le riparazioni calde e concrete.

Perché oggi

Tre ragioni:

1. **Complessità**: più interdipendenze significa più punti di rottura: servono protocolli leggeri
2. **Sovraccarico informativo**: quando tutto è importante, nulla lo è: servono priorità minime
3. **Trasparenza**: la reputazione si gioca su come ripari, più che su cosa o come prometti.

Insomma: la paperogenia è un alfabeto dell'azione in contesti rumorosi.

³ Ad esempio, un breve esercizio in cui si finge che il progetto sia già fallito per elencare cause e contromosse prima che un eventuale fallimento possa realmente accadere.

Strumenti base: tre cornici e un rituale

Per applicare la teoria, ti propongo in questo libro alcuni strumenti essenziali. Eccoli intanto in versione “starter”; poi li approfondiamo:

Cornice 1 Checklist essenziale

La checklist non pensa al posto tuo; libera RAM.

Tre esempi-tipo:

- **Inizio del giorno:** 1) Priorità del giorno (un esito), 2) Un rischio e MMU, 3) Una relazione da nutrire
- **Prima di inviare:** 1) Oggetto chiaro, 2) Decisione richiesta, 3) Prossima azione
- **Prima di una riunione:** 1) Scopo, 2) Tempi, 3) Output atteso.

Cornice 2 Se-Allora

La forma è minimal: “Se [evento], allora [mossa minima]”.

Tre esempi:

- Se la consegna salta, *allora* invio subito un nuovo slot con due opzioni, e indico cosa sarà pronto
- Se ricevo una richiesta ambigua, *allora* chiedo una decisione binaria (A/B) con scadenza
- Se percepisco una escalation emotiva, *allora* pausa di 10 minuti e rientro con schema fatto–impatto–rimedio.

Cornice 3 Error budget personale

Stabilisci prima quanta deviazione è tollerabile senza auto-squalificarti (in altre parole: è il tuo budget di errore che puoi spendere se non tutto va come previsto nei tempi previsti). Esempio: “Entro la settimana 1 ritardo ≤ 24 ore su 5 scadenze”. Serve a evitare due estremi: permissivismo e auto-flagellazione.

Ritualità micro: 60–60–60

- **60"** per definire l'EMM del giorno
- **60"** a metà giornata per ricalibrare
- **60"** alla fine per registrare 1 dato e 1 micro-apprendimento.

Tre minuti totali: è la manutenzione minima della rotta.

Tassonomia minima dei pattern

La paperogenia cataloga pattern ricorrenti (che incontrerai nei capitoli). Eccone dodici in anteprima:

1. **Sfortuna in serie:** piccoli guasti concatenati. *Antidoto:* isola il primo anello possibile, non aspettare l'ultimo
2. **Ostinazione di mezzo:** difendere i mezzi e non i fini. *Antidoto:* riscrivi il "perché" in una riga
3. **Promessa a credito:** pianificare il perfetto e scivolare attraverso il reale. *Antidoto:* EMM + revisione data
4. **Ambiguità protetta:** si evita di decidere per "non sbagliare". *Antidoto:* forza A/B
5. **Fuga nella produttività:** fare tanto, con poco impatto. *Antidoto:* definisci l'esito, non la o le attività
6. **Rissa verbale:** conflitto senza oggetto. *Antidoto:* chiarisci la sequenza fatto–impatto–rimedio + time-out
7. **Deleghe fantasma:** responsabilità senza ruoli. *Antidoto:* scrivi chi–cosa–quando su un foglio
8. **Agenda buco nero:** giorni senza slot difesi. *Antidoto:* blinda 90' di deep work, anche rari
9. **Posture tossiche:** tono, ritmo, ironia sbagliata. *Antidoto:* fai un check di sicurezza conversazionale
10. **Ottimismo contabile:** sottostima sistematica tempi/costi. *Antidoto:* definisci un buffer (ovvero: un margine di tolleranza/recupero) obbligatorio
11. **Feedback-lampo assente:** errori che crescono al buio. *Antidoto:* fai micro-riesami programmati
12. **Post-scriptum eterno:** decisioni che si riaprono sempre. *Antidoto:* stabilisci una regola di chiusura chiara: "Decisione valida fino a X".

Questa tassonomia è una **mappa d'allerta**: così riconosci il terreno prima di metterci i piedi.

Un esempio, in tre scene

Per dare concretezza, un caso-tipo:

Scena 1

L'imprevisto

Progetto in consegna. Due colleghi chiave assenti; partner esterno in ritardo; cliente silenzioso. Classico cluster di sfortuna. La reazione istintiva è correre ovunque. La reazione paperogenica è una diagnosi lampo: random (assenze? no, pianificabili), sistemico (dipendenza da due persone), relazionale (silenzio cliente). Quindi: Se–Allora immediati.

Scena 2

Le mosse minime

- **MMU 1**: l'e-mail al cliente con due slot alternativi di consegna e stato trasparente; richiesta A/B
- **MMU 2**: riassegnazione parziale di task a chi è presente; definire EMM “Bozza 0.6”
- **MMU 3**: buffer di 24 ore inserito su attività non critiche, con comunicazione al team.

Scena 3

Riparazione e apprendimento

Consegna 0.6 inviata, cliente sceglie slot B. Debrief di 15': emergono due processi da fissare (copertura ferie, regola “Mai dipendere da un solo nodo”). Esito: danno contenuto, fiducia rinforzata. Il caso non sparisce; diventa competenza.

Campo di applicazione e limiti

Dove funziona meglio: progetti con interdipendenze, ruoli fluidi, scadenze ravvicinate; relazioni con alta densità comunicativa; contesti dove riparare presto vale tanto quanto fare bene.

Dove non basta: emergenze cliniche, contesti legali o di safety ad alta criticità dove servono procedure formali e catene di comando chiare. Qui la paperogenia integra ma non sostituisce i protocolli professionali. Ovviamente, aggiungerci.

Metriche: come capire se stai migliorando

Un libro pratico deve offrire misure: non numeri assoluti ma indicatori anticipatori che dicono se sei sulla traiettoria giusta.

Quattro esempi di metriche:

1. **Tempo di riparazione**: minuti/ore tra inciampo e prima mossa minima utile (MMU) comunicata
2. **Tasso di ambiguità**: messaggi senza oggetto chiaro o senza richiesta esplicita
3. **Slot protetti**: fasce orarie rispettate a settimana
4. **Chiusure efficaci**: decisioni con data di revisione.

Mira a miglioramenti percentuali, non a ideali. Se dimezzi il tempo di riparazione in un mese, la paperogenia sta già lavorando per te.

Cornici conversazionali: il tono che protegge

Molti imprevisti nascono o crescono nelle conversazioni.

Due cornici funzionano bene:

- **Apertura chiara**: “Ti scrivo per chiarire X e proporre Y”: riduce l’ansia di chi legge
- **Chiusura con prossima mossa**: “Se per te va bene, faccio A entro domani; altrimenti B”. Trasforma un dialogo diffuso in decisione.

Aggiungi il **principio di sicurezza**: tono calmo, ritmo scandito, pause. La sicurezza percepita riduce la reattività e aumenta la collaborazione.

Il ruolo dell’umorismo

Non ogni situazione ammette una battuta; molte ammettono sorrisi di sponda.

L’umorismo è funzionale quando:

- Alleggerisce senza sminuire
- Apre spazio alla soluzione
- Spegne il perfezionismo sterile.

Usalo come lubrificante, non come corazza. Se l’altro ride ma si chiude, era sarcasmo: non funziona.

Dignità come bussola

Una parola attraversa tutta la paperogenia: **dignità**.

Non è sinonimo di rigidità né di orgoglio: è la capacità di restare orientati anche quando si è in perdita. La dignità si vede nelle riparazioni fatte bene, nella chiarezza con cui chiudiamo una richiesta, nella franchezza con cui nominiamo un limite. La dignità la **forma civile** dell'ostinazione.

Antieroe non significa anti-valori

Un fraintendimento da evitare: l'antieroe non è **cinico**: non vive contro i valori: li **traduce** in pratiche.

L'**onestà** non è un manifesto: è una e-mail che dice il vero e offre un rimedio; la **responsabilità** non è un Post-It: è marcare in agenda lo spazio del lavoro profondo e difenderlo senza urlare; **cura** non è una parola che consola: è chiedere un aggiornamento prima che diventi un incidente.

Una mappa per te

Puoi leggere questo libro dal tuo ruolo di:

- **Manager e/o Team Leader**: per diminuire rumore, sbloccare decisioni, impostare routine sane
- **Professionista / Freelance**: per proteggere tempo, reputazione, clienti
- **Educatore e Formatore**: per tradurre competenze soft in pratiche
- **Persona in evoluzione e crescita**: per ritrovare la traiettoria anche nelle fasi caotiche.

Per ciascun ruolo troverai strumenti modulabili: non servono grandi rivoluzioni ma disciplina gentile.

Non posso prometterti la fine degli imprevisti (magari!) ma un margine di governo in più; un metodo sperimentato ed efficace per riuscire — sempre più spesso — a non farti travolgere dal caso e dagli imprevisti.

La paperogenia non ti renderà eroico; ti tornerà e ti renderà utile nei giorni in cui l'eroismo non arriva. Che sono poi la maggioranza.

Nota sull'uso del termine

Chiudo questo capitolo dove abbiamo iniziato: con il nome. Paperogenia è un termine nato in un contesto affettivo e culturale preciso, che qui viene allargato e modernizzato.

La mia scelta di conservarlo è intenzionale: porta con sé memoria e continuità, ma cambia veste: da riflessione letteraria a manuale operativo.

È un esempio di come un'idea, senza cambiare anima, possa cambiare funzione.

Come procediamo

Ora la paperogenia inizia a farsi concreta. Ogni capitolo ti offrirà strumenti ripetibili e criteri di verifica.

L'obiettivo è uno: far lavorare gli imprevisti a tuo favore. Non perché diventano buoni ma perché tu diventi più bravo a gestirli e a usarli a tuo favore, a favore dei tuoi obiettivi personali e lavorativi.

Prendi un segnalibro, prepara una matita o una penna.

La pratica comincia adesso.

Conclusioni aperte

L'arte di ridere senza deridere

Il sorriso che non punge

Venerdì, ore 18:45. Il team è stanco, l'aria sa di caffè freddo e di finestre chiuse da troppo. La demo è andata così così, due bug hanno fatto le loro riverenze in diretta, una cliente ha alzato un sopracciglio elegante e tagliente. Silenzio. Poi Marco poggia sul tavolo una tazza con scritto a pennarello: **"404: page not found, ma il coraggio c'è"**. Non è una battuta brillante; è una carezza col cappello del clown. Ridono piano, senza scherno. Dieci minuti dopo scrivono insieme un FIR, mettono in fila i fix e si salutano con una scena buffa: uscire dalla porta automatica che oggi *non* scorre, allora passano dall'altra, come una mini-comica di Chaplin. Nessuno fa il brillante, nessuno resta a terra. È ridere senza deridere: usare il riso come ponte che allenta la corda giusta senza spezzarla, come un cuscino tra noi e l'ostacolo.

In questo libro abbiamo visto cadute, baricentri, protocolli, desideri a credito, legami, piani B, *playbook* e Paperometri. In chiusura, scegliamo una competenza che li tiene insieme come una cucitura visibile e gentile: l'umorismo che non umilia. Una tecnica povera e difficile insieme: povera perché non costa nulla: bastano voce e sguardo; difficile perché chiede misura e soprattutto un obiettivo: lasciare le persone intere.

Di cosa, di chi, con chi ridiamo

Ci sono risate che caricano e risate che scaricano. Le prime tirano il fiato al gruppo, le seconde lo tolgono a qualcuno. Ridere è un atto sociale, più vicino all'atteggiamento che al contenuto. Non ridiamo soltanto di una battuta; ridiamo *con* qualcuno e a volte *contro* qualcuno. In un ecosistema già fragile (tempi compressi, interfacce affollate, notifiche insistenti) ridere è uno strumento di regolazione: può disinnescare l'ansia o trasformarsi in arma silenziosa.

Una cartina di tornasole semplice: dopo la risata, ci muoviamo meglio? Se sì, è umorismo funzionale: ci raddrizza, fa spazio a un passo pratico; se no, è sarcasmo: ci lascia più duri, più fermi, più divisi. A volte la differenza è un grado di temperatura, un micro-spostamento del pronome (dal "tu" all'"io"), un bersaglio (le cose vs. le *persone*), o il tempo (adesso o più tardi). È artigianato.

I tre parametri del riso gentile: Direzione, Distanza, Dosaggio

Per allenare l'arte di ridere senza deridere, possiamo usare tre D che abbiamo incontrato sfumate in tutto il libro:

1. **Direzione**: dove punta la battuta?

- **Verso l'alto**: strutture, procedure, burocrazie, "il destino che remava contro"
- **Verso di sé**: *autoironia leggera*, senza autopunizione
- **Mai verso il basso**: persone con meno potere, fragilità, biografie

La direzione è etica e strategica: se "punti su" o "laterale", il gruppo sente sicurezza e si aggrega; se "punti giù", qualcuno si chiude, qualcuno si ritrae.

2. **Distanza**: quanto spazio c'è tra l'evento e la battuta?

- **Zero distanza**: rischiamo la ferita, a meno che la battuta sia *di contenimento* ("Ok, il biscotto è storto: lo mangiamo per primo")
- **Distanza breve** (minuti/ore): umorismo di lavoro, serve a riprendere
- **Distanza lunga** (giorni/anni): umorismo di narrazione, serve a imparare.

Con distanza nulla, preferire riso operativo: parole brevi, volume basso, obiettivo pratico.

3. **Dosaggio**: quando, quanto spesso, quanto a lungo?

- L'umorismo è **sale**: se lo vedi, è troppo. Un sorso, non un lago
- La regola 3S (che abbiamo visto): **Sincero, Sincero, Situato**
- E le 4F: **Fair** (leale), **Fun** (fa sorridere), **Frugal** (costo minimo sugli altri), **Fix-oriented** (apre una soluzione).

Questo non sterilizza l'umorismo; lo accorda con l'intento: tenere le persone intere mentre lavorano, amano, provano, sbagliano.

Antieroi, non buffoni

La nostra Paperogenia non celebra la sconfitta; agisce l'imprevisto.

L'antieroe ride con la sua goffaggine, non della goffaggine di altri. Buster Keaton scivola e si rialza con faccia impassibile; Mr. Bean è l'innocente caos che scopre una regola; Jackie Chan trasforma una scopa in coreografia: in tutti questi casi la risata invita a una competenza: cambiare uso alle cose, tagliare via il superfluo, trovare una via tra l'ostacolo e la dignità.

Nel lavoro e nelle relazioni l'antieroe preferisce la comicità d'attrito (ridere dell'attrito per toglierlo) alla comicità di dominio (ridere per vincere). La prima apre una porta: "Ok, è successo, e adesso?". La seconda chiude il corridoio: "Vi avevo detto che...", "Sei sempre...".

Umore come regolazione: fisiologia e pratica

Il corpo conosce il riso prima delle parole. Un sorriso rilassa, allenta spalle e gola, apre fiato.

Ridere somiglia a un reset del baricentro BTE: un istante di *release* che permette al cervello di cambiare binario.

Per questo ho insistito su *sterile minute*, Heat Rules, checklist da 60": non sono opzioni aride; sono spazi dove la voce può tornare naturale e, se capita, anche ironica, senza fare male.

Tre micro-usi concreti del riso come regolazione:

- **Decompressione:** una metafora leggera nel *FIR* ("Abbiamo messo il cappello al bug, adesso lo portiamo fuori") che toglie colpa e alza responsabilità
- **Ritmo:** un rituale buffo (il biscotto storto, la tazza 404) che marca prima/dopo nelle giornate lente
- **Sblocco:** *Kuzushi* breve con autoironia ("Faccio un passo, poi raddrizzo; se vedete che ruzzolo, ridiamo *insieme* e mi ripiglio").

È differente dal sarcasmo: non punge nessuno: apre spazio.

Ridere *con* vs. ridere *di*

Una mappa rapida:

- **Ridere di me** per abbassare l'ansia altrui quando ho potere → **ok** (se non diventa auto-svalutazione rituale)
- **Ridere di noi** contro un processo assurdo → **ok** (se poi si aggiusta qualcosa)
- **Ridere di te** per sentirmi meglio → **no** (è debito di vergogna)
- **Ridere di "loro"** (chi non è presente) → **pericoloso**: crea coesione tossica
- **Ridere del problema** per farlo maneggiabile → **ottimo** (è strategia).

La differenza, spesso, è tutta in **chi paga la risata**.

L'umorismo nei tre cerchi: Lavoro, Legami, Spazi pubblici

Lavoro

Il riso come strumento operativo

- **Prima della riunione**: *sterile minute* + micro-battuta situata ("Oggi il bug si chiama Marmotta: esce solo se si sente al sicuro. Verifichiamo ambiente e passaggi.")
- **Durante**: *giro-grazie* con ironia lieve ("Questa slide ha perso 20 chili: ora corre")
- **Dopo**: *FIR* sobrio; se c'è spazio, una chiosa gentile ("Nessuna epopea: a pranzo noi e i log")
- **Mai**: battute su persone assenti, competenze altrui, accenti, corpi, età. Il costo è sempre altissimo.

Legami

La tenerezza che sa sorridere

- **Conflitto caldo**: humor zero fino a *Heat Rules* attivate; poi si può usare un'immagine non-personale ("Mettiamo il casco emozionale")
- **Riparazione**: una nota buffa dopo R.I.P.A.R.O., per sigillare ("Metto la sveglia alle 19; se non suona, autorizzo un meme punitivo a tema *piante*, non su di me")
- **Rituali**: "Porta di uscita" serale con micro-scena; no sarcasmo sul passato
- **Attenzione**: l'autoironia prolungata è autocorrottiva: è diversa dal *riconoscere un limite*.

Spazi pubblici e on-line

Igiene del ridere

- **Prima di dire / postare:** *sterile minute* + outside view (“Se fossi dall’altra parte, cosa capirei?”)
- **Regola 72-24:** se ti incendi, 72 ore senza pile-on; se devi intervenire, *FIR* e link a fonti
- **Memetica:** meme sì, se punta su strutture o *su di te*; meme no, se colpisce fragilità
- **De-derisione:** interrompi i cori con una domanda buona (“Qual è la proposta?”). Non farai ridere tanto, ma alzi lo standard.

Il coraggio di non essere spiritosi

Abbiamo normalizzato la prontezza di spirito come virtù suprema. Ma spesso il coraggio sta nel **non rispondere con brillantezza**; nel dire: *fermi 20 minuti*; nel lasciare che un silenzio “brutto” regoli la stanza, soprattutto quando il dolore è fresco.

Ridere non è obbligatorio; è facoltativo e responsabile.

L’arte sta nello scegliere se e quando. Se l’altro è a nudo, una nostra *battuta* è un’arma.

Manuale minimo del riso che aiuta: 7 prove lampo

1. **Prova del respiro:** dopo la battuta, il respiro nella stanza si allunga?
2. **Prova del responsabile:** la battuta genera un’azione con un chi fa cosa entro quando? (Se no, è solo vanità)
3. **Prova del costo:** chi paga? (se c’è un nome, stai attento)
4. **Prova della distanza:** è *adesso*? meglio metafore leggere, niente caricature
5. **Prova del bersaglio:** oggetti/processi: sì; persone: no
6. **Prova del giorno dopo:** la rifaresti? Se arrossisci, evita
7. **Prova del bambino:** se un bambino presente imparasse da te, vorresti che parlasse così?

Non serve passarle ogni volta una per una. Basta sentire che tengono.

Ridere per imparare: la cicatrice che sorride

Abbiamo parlato di post-birth: far nascere un oggetto da un inciampo. C'è un gemello discreto: **far nascere un racconto che non ferisce**. Le storie del gruppo diventano pietre miliari se incarnano una lezione senza colpire nessuno. La demo andata male non è "la figuraccia di Paolo", è "il venerdì della Marmotta". L'episodio è il mostro che abbiamo combattuto, non la persona; l'umorismo gli mette il cappello, poi lo archivia nella nostra *story bank*. Questo non svuota la responsabilità: sposta il fuoco su *comportamenti e processi*. Chi ha fatto un errore *può* ridere di sé dopo che ha riparato; gli altri ridono *con*, mai *di*. È sottile, è umano.

Per un domani migliore: spunti operativi, uno al giorno

1. La lavagnetta delle metafore

Una lista di metafore non personali pronte per deflazionare i momenti caldi: cucina, meteo, bricolage. Servono al posto del sarcasmo istintivo

2. Il giardino dei grazie

Ogni venerdì, un grazie a prova di realtà con tocco leggero. Pubblico. Trasforma il riso in riconoscimento

3. La stanza senza punte

Una regola: in riunione non si fanno battute *sulle* persone. Se scappa (capita), R.I.P.A.R.O. immediato: riconosci, scusa, *heat rule* per tutti

4. La risata a orario

Cinque minuti "*permission to joke*" dopo gli incidenti risolti: serve a segnare il rientro. Fuori da lì, tono sobrio

5. Il *pairing* dei toni

In duetto con un collega: uno tiene l'operativo, l'altro tiene *clima e parole*. Si alternano. Il riso *ha un owner*, non è residuo

6. La scatola del biscotto storto

Un oggetto-simbolo del team (tazza, biscotto, adesivo) che ricorda: sbagliamo bene. Toglie vergogna, aggiunge appartenenza

7. Il patto "No ridicolizzazione"

Scritto, visibile. Non per moralismo; per economia. La derisione spreca tempo in rancori

8. La cartolina a te

Una frase-ciambella da mandarti nei giorni storti: "Non serve essere brillante. Serve essere buono e chiaro."

- 9. La meme policy**
In community e team: meme sì se *punch up/laterale* e se aprono a proposta. Meme no su corpi/identità/biografie. Sembra ovvio, non sempre lo è
- 10. Un corso da 20 minuti**
Due moduli: *FIR per umani* e *Umoreismo operativo 101*. Non è extra-lavoro: è carburante
- 11. Il cool-down di coppia**
Dopo una lite: niente battute per 20 minuti. Poi *una* immagine buffa condivisa. Studia la tua soglia: l'ironia non funziona se la ferita è fresca
- 12. La stand-up senza monologhi**
Nella riunione del mattino, niente one-man show. Se ridi, ridi poco e fai posto
- 13. La fail night**
Una volta al trimestre: tre fallimenti raccontati con I→V e risate al problema, non alla persona. Uscite con un asset
- 14. Il mute selettivo**
Silenzia per una settimana i canali che alimentano la derisione. Misura: qualità del sonno e del tono
- 15. Il like responsabile**
Ricorda: il like è parola. Se sostiene derisioni, aiuta a costruire un mondo dove domani toccherà a te
- 16. La regola delle 10 parole**
Se per far ridere ti servono più di 10 parole su una persona, probabilmente è cattiveria. Passa a un oggetto
- 17. La prova R.I.S.O.**
Rispetto, Intenzione, Spazio, Output. Se mancano, aspetta
- 18. La libreria delle scuse**
“Ho cercato la battuta invece della cura. Mi dispiace, faccio così: ____.” È un ponte che vale più di mille scuse
- 19. Il paracadute delle riunioni**
Quando la riunione cade, apri il FIR con una nota non-secca (“Aggiustiamo come si fa con i motori: una vite alla volta”). Ridono *appena*, e si muovono
- 20. Il sorriso di strada**
Un atto pubblico: ringraziare con il viso chi tiene una porta, chi cede la fila. È la base civica del riso gentile
- 21. Il voto sul clima**
Alla fine del mese, chiedete: “Il nostro riso, più spesso unisce o divide?”. Se divide: riattaccate la *no derision policy*, cambiate tre frasi nel vostro lessico.

Il riso come bene comune

Viviamo in ecosistemi dove la brillantezza spesso coincide con la ferocia, e con le tecnologie che amplificano, ogni ferita fa eco. Nessuna risata è solo privata: modella norme: una volta che una battuta *passa* senza protesta, diventa un precedente. Un domani migliore si costruisce anche così: non pubblicando una genialata a caldo, scegliendo metafore che non spostino vergogna, riconoscendo quando stiamo *spendendo* qualcuno per pagare il conto del nostro nervosismo o della nostra stanchezza.

Ridere senza deridere è un patto di sobrietà affettiva: scegliere di non alzare l'asticella del danno per dire che esistiamo; scegliere di essere utili invece che memorabili; scegliere un riso che protegge.

L'ultima immagine: l'antieroe e la corda

Immagina una corda tesa tra due palazzi. L'antieroe ci cammina sopra con le tasche piene di oggetti minimi: una checklist, una tazza buffa, un FIR, un biscotto storto, una carta "Se-Allora", una lettera-grazie, una mappa offline, un *post-birth*. Ogni tanto inciampa, si raddrizza sempre. Sotto, la città rumoreggia; sopra, ogni tanto l'antieroe sorride. Non è un sorriso di scherno; è un sorriso di mestiere. Dice: *non siamo perfetti, ma siamo qui; e insieme possiamo farcela*.

Se domani ti prende la tentazione di fare il brillante, prova quest'altra brillantezza: lascia intero chi ti ascolta; se devi ridere, ridi del problema e apri una porta; se non trovi la battuta giusta, bevi acqua, respira, leggi ad alta voce una riga del tuo Atlante: "Fatto, Impatto, Rimedio, aggiornamento alle undici". Il riso arriverà dopo, piccolo, e sarà sufficiente.

La dignità dell'antieroe è questa: tenere agibile il pezzo di mondo che abita: con gentilezza che si vede e ironia che non ferisce. L'arte di ridere senza deridere è l'ultimo attrezzo nella cassetta accanto al martello delle procedure, al cacciavite dei confini, alla chiave inglese dei piani B. Non brilla come l'argento, ma non arrugginisce. E quando il caso tornerà a bussare (tornerà!), forse la prima cosa che faremo non sarà urlare. Sarà sorridere piano e dirci: *ok, la Marmotta è uscita di nuovo; facciamole strada*. Poi, insieme, metteremo mano al mondo, una vite alla volta, e quel mondo, con un filo di riso buono, sarà un poco più abitabile.

**Da qui
in avanti...**

Cara lettrice, caro lettore,

Sai che non serve sempre eroismo: spesso bastano novanta secondi ben usati: un respiro che abbassa il volume, una parola chiara messa al posto giusto, una riparazione piccola che riapre la strada. È questa, in fondo, la nostra *paperogenia* in pratica: far lavorare gli imprevisti invece di subirli.

Porta con te tre cose semplici e vicine: una domanda buona: “Cosa posso fare adesso?” per rimettere in moto la giornata; un confine gentile su tempo, tono e canali per proteggere ciò che conta; un F.I.R. al posto delle giustificazioni, cioè tre righe di Fatto–Impatto–Rimedio, con un’ora di aggiornamento. E quando puoi: indossa un sorriso che non punge: ridiamo del problema, mai delle persone.

Non serve ricordare tutto quel che hai letto; non subito.

Scegli una mossa e mettila al lavoro: un “Se–Allora” che ti toglie dal pantano, un piano B deciso senza sensi di colpa, un grazie specifico, una riparazione entro 72 ore. Il resto si costruirà per stratificazione: gesto dopo gesto, pagina dopo pagina, giorno dopo giorno.

La prossima volta che qualcosa deraglia, fermati un istante, scrivi un FIR, fissa il prossimo passo realistico; nelle relazioni che contano, concorda una regola di calore e rispettalà; a fine settimana ricava da un errore un piccolo estratto I→V: qualcosa che prima non c’era e ora c’è, e aiuta.

Spero che questo mio libro ti resti accanto come una cassetta di attrezzi di bordo, saprai quando tirarli fuori: nei giorni storti e in quelli normali. Ci ritroveremo lì, dove la realtà scompiglia, con calma nelle mani e con un’ironia che non ferisce.

Con *paperogenia* gentile,

Paolo



Rimaniamo in contatto? Mi farà piacere:
paolo@paolocasciatopubblicazioni.it

Sono un formatore specializzato in competenze relazionali e comunicazione interpersonale e di impresa. Sviluppo ed erogo Corsi di Formazione dinamici e coinvolgenti organizzati anche in collaborazione con primarie Scuole e Centri di Formazione e rivolti a Proprietari, Direttori e Manager; Personale di Segreteria, Vendita e Assistenza; Professionisti; Associazioni, Ordini e Studi Professionali; Studenti e Persone in percorsi di orientamento, inserimento e reinserimento lavorativo.

Dal 2011 sono consulente di Aziende, Studi e Ordini professionali per Comunicazione e Relazioni, Marketing e Vendite off-line e on-line, oltretutto Formatore. Mi occupo della analisi di dati, situazioni, mercati e pubblici di riferimento; dello sviluppo e della realizzazione di strategie, tattiche e strumenti di marketing e comunicazione tradizionali e digitali e di soluzioni per il conseguimento di obiettivi di business e istituzionali.

Tra il 1996 e il 2011 sono stato dirigente responsabile della comunicazione internazionale, istituzionale e di marketing, dei rapporti con la stampa e delle relazioni pubbliche presso due aziende multinazionali.

Ho iniziato il mio percorso professionale e formativo nel **1984** lavorando per dodici anni come giornalista e addetto stampa; ho collaborato con quotidiani, televisioni e uffici stampa nazionali e internazionali. Sono iscritto all'**Ordine dei Giornalisti dal 1989**.

In seconda elementare ho scritto e impaginato — compresi titoli, occhielli e catenacci, e le immagini disegnate da me — la mia prima newsletter.

Sono romano. Ho vissuto e lavorato in varie regioni e città in Italia, all'estero per numerosi progetti professionali e in Russia, a Mosca, per quattro anni.

Credo ancora nella comunicazione e nelle relazioni interpersonali. E insisto, nonostante i miei errori.

www.paolocasciatopubblicazioni.it

FORMAZIONE: www.apropositodicomunicazione.it

CONSULENZA: www.ybcom.org



www.paolocasciatopubblicazioni.it