

Agilità emotiva

Non restare bloccato, accogli il cambiamento
e prospera nella vita e nel lavoro

*All'amore della mia vita, Anthony,
e ai miei adorati Noah e Sophie,
che sanno danzare ogni singolo giorno*

ESSERE IN TRAPPOLA

```
graph LR; A[ESSERE IN TRAPPOLA] --> B[RICONOSCERE LE PROPRIE EMOZIONI]; B --> C[PRENDERE LE DISTANZE]; C --> D[SEGUIRE LE PROPRIE MOTIVAZIONI]; D --> E[ANDARE AVANTI]; E --> F[PROSPERARE];
```

RICONOSCERE LE PROPRIE EMOZIONI

PRENDERE LE DISTANZE

SEGUIRE LE PROPRIE MOTIVAZIONI

ANDARE AVANTI

PROSPERARE

Dalla rigidità all'agilità

Molti anni fa, all'epoca in cui è ambientato *Downton abbey*, uno stimato capitano, ritto sul ponte di una corazzata britannica, guardava il sole tramontare sul mare. A quanto si racconta, il capitano stava per dirigersi nel locale dove gli sarebbe stata servita la cena, quando, improvvisamente, un marinaio lo avvisò con una certa concitazione: «C'è una luce, Signore. Dritto davanti a noi, a non più di 2 miglia».

Il capitano tornò verso il timone.

«È ferma o si muove?», chiese (il radar non era ancora stato inventato).

«Ferma, Signore».

«Allora mandate un segnale a quella nave», disse il capitano con voce tonante. «Dite loro che siamo sulla traiettoria di collisione. Che cambino rotta di 20°».

La risposta proveniente dalla sorgente luminosa giunse poco più tardi: «È consigliabile che siate *voi* a cambiare la rotta di 20°».

Il capitano si sentì offeso. Non solo la sua autorità era stata sfidata, ma tutto ciò era accaduto davanti agli occhi di un semplice marinaio!

«Inviare un altro messaggio», ordinò. «Siamo la HMS *Defiant*, una corazzata di trentacinquemila tonnellate della classe "dreadnought". Cambiate la rotta di 20°».

«Sono onorato, Signore», fu la risposta. «Sono il marinaio di seconda classe O'Reilly. Cambiate immediatamente la *vostra* rotta».

Fuori di senno e rosso in faccia, il capitano gridò: «Siamo il fiore all'occhiello della flotta dell'ammiraglio Sir William Atkinson-Willes! CAMBIATE LA VOSTRA ROTTA DI 20°!».

Ci fu un momento di silenzio, prima che il marinaio O'Reilly rispondesse: «Siamo un faro, Signore».

Nel corso della vita, noi, gli esseri umani, abbiamo pochi modi per riconoscere quale rotta sia meglio seguire o cosa ci attende in futuro. Non possiamo fare affidamento sui “fari” per tenerci lontani dalle relazioni insidiosi. Non abbiamo vedette di prua o radar sulle torri che rilevino le minacce nascoste che potrebbero far colare a picco i nostri piani per il futuro. Piuttosto, abbiamo le nostre emozioni – percezioni come la paura, l'ansia, la gioia e l'euforia – ovvero le risposte di un sistema neurochimico che si è evoluto per aiutarci a navigare nelle acque agitate della vita.

Le emozioni, dalla rabbia che ci acceca all'amore più puro, sono le immediate risposte fisiologiche del corpo a importanti segnali provenienti dal mondo esterno. Quando i nostri sensi acquisiscono informazioni – segnali di pericolo, indizi di un interessamento romantico, indicazioni di rifiuto o di accettazione da parte dei nostri pari – ci adattiamo fisicamente a questi messaggi in ingresso. Il cuore batte più velocemente o più lentamente, i muscoli si tendono o si rilassano, il focus attentivo si concentra sulla minaccia o si scioglie nel calore di una compagnia fidata.

Queste risposte fisiche, “incarnate”, mettono in sincronia, sia il nostro stato interiore sia il nostro comportamento esteriore, con ciò che accade sotto i nostri occhi, e possono aiutarci non soltanto a sopravvivere, bensì anche a crescere. Come nel caso del faro del marinaio O'Reilly, il nostro sistema di orientamento naturale, che si è sviluppato per prove ed errori attraverso l'evoluzione, in milioni di anni, si rivela molto utile quando non cerchiamo di contrastarlo.

Ma questo non è un obiettivo che è sempre facile raggiungere, perché le nostre emozioni non sono sempre affidabili. In alcune situazioni, ci aiutano a smetterla con le scuse e con certi atteggiamenti, lavorando come una sorta di radar interiore che ci offre una lettura più accurata e penetrante di ciò che si sta realmente verificando nel corso di una situazione. Chi non ha sperimentato certe “sensazioni di pancia”, quelle che ci dicono

“Questo tizio sta mentendo” o “Qualcosa sta irritando la mia amica anche se dice che va tutto bene”?

Tuttavia, in altre situazioni le emozioni portano a galla vecchie questioni che, rievocando esperienze passate dolorose, confondono la nostra percezione di ciò che accade qui e ora. Queste potenti percezioni possono prendere completamente il sopravvento, offuscando il nostro giudizio e mandandoci a sbattere direttamente sugli scogli. In questi casi, può capitare di perdere il controllo e, per esempio, tirare un drink in faccia al tizio che sta mentendo.

Naturalmente, la maggior parte degli adulti perde raramente il controllo delle proprie emozioni, dando luogo, in pubblico, a spettacoli inappropriati che poi ci mettono anni a essere dimenticati. Probabilmente, anche voi vi comportereste in un modo meno teatrale di fronte agli altri, seppure più insidioso. Molte persone, per gran parte del tempo, agiscono con un pilota automatico emotivo azionato, reagendo alle situazioni senza esserne pienamente consapevoli, o addirittura senza esprimere una reale volontà. Altri si dimostrano estremamente consapevoli del fatto che spendono troppa energia quando cercano di contenere, o sopprimere, le proprie emozioni, perciò le considerano, nel migliore dei casi, alla stregua di bambini indisciplinati e, nel peggiore, come vere e proprie minacce al loro benessere. Altri ancora ritengono che quelle stesse emozioni impediscano loro di raggiungere il tipo di vita che vorrebbero, specialmente quando si confrontano con quei sentimenti che noi tutti troviamo fastidiosi, come la rabbia, la vergogna e l'ansia. Nel corso del tempo, le nostre risposte ai segnali che ci giungono dal mondo reale possono diventare sempre più deboli e innaturali, facendoci perdere la rotta, invece di proteggere i nostri interessi.

Sono una psicologa e una executive coach, e da più di vent'anni mi occupo di emozioni e del modo in cui interagiamo con esse. Quando chiedo a qualcuno dei miei clienti da quanto tempo cerca di entrare in contatto con le proprie emozioni particolarmente impegnative, o con le situazioni che le suscitano, di correggerle o di affrontarle, spesso mi sento rispondere che ci

sta provando da cinque, dieci o addirittura venti anni. A volte, la risposta è: «Da quando ero piccolo». Di fronte a tutto ciò, non posso che porre un'altra domanda: «Le sembra che quello che sta facendo funzioni?».

Con questo libro, il mio obiettivo è aiutarvi a diventare più consapevoli delle vostre emozioni, a imparare ad accettarle, a fare pace con loro, per poi progredire, migliorando la vostra agilità emotiva. Gli strumenti e le tecniche che ho raccolto non faranno di voi “persone perfette”, che non dicono mai la cosa sbagliata o che non si lasciano mai sopraffare da sentimenti di vergogna, colpa, rabbia, ansia o insicurezza. Impegnarvi per essere perfetti – o sempre perfettamente felici – vi porterà a conoscere solo frustrazione e fallimento. Invece, mi propongo di aiutarvi ad accettare anche le emozioni più complesse, a migliorare la capacità di godere delle relazioni, a raggiungere i vostri obiettivi e vivere la vita al meglio.

Ma questa è solo la componente “emotiva” dell’agilità emotiva. La componente che si riferisce all’“agilità” rinvia ai processi di pensiero e al comportamento: quelle abitudini fisiche e mentali che possono impedirvi di avere successo, specialmente quando, come il capitano della corazzata *Defiant*, reagite ostinatamente sempre nella stessa maniera, anche di fronte a situazioni nuove o diverse.

Le reazioni “rigide” potrebbero derivare dal fatto che prendete per buona quella vecchia storia, che vi siete raccontati un milione di volte e che però è controproducente, del “Sono un *tale* perdente!”, oppure del “Dico sempre la cosa sbagliata”, o “Rinuncio sempre quando è il momento di lottare per quel che *merito*”. La rigidità potrebbe originarsi dall’abitudine, del tutto normale, di prendere scorciatoie mentali, accettare supposizioni e regole empiriche che, magari, vi sono pure servite qualche volta nella vita – nell’infanzia, nel corso del primo matrimonio, all’inizio della carriera – ma che ora non vi aiutano affatto: «Della gente non ci si può fidare», «Andrà a finire che soffrirò».

Un crescente numero di ricerche dimostra che la rigidità emotiva – rimanere intrappolati in pensieri, sentimenti e com-

portamenti che non ci sono utili – si associa a tutta una serie di disturbi psicologici, compresi la depressione e l'ansia. Invece, l'agilità emotiva – essere flessibili riguardo ai pensieri e ai sentimenti per rispondere in maniera ottimale alle situazioni della quotidianità – è fondamentale per il benessere e per il raggiungimento del successo.

Tuttavia, l'agilità emotiva non ha a che fare con il controllo dei pensieri o con lo sforzarsi di pensare in maniera più positiva. Di fatto, i risultati della ricerca mostrano che cercare di far sì che le persone modifichino i loro pensieri, per esempio da negativi (“Farò un casino con questa presentazione”) a positivi (“Sarà un successo, vedrai”), di solito non funziona e, anzi, può rivelarsi addirittura controproducente.

L'agilità emotiva è la capacità di lasciarsi andare, di calmarsi e di vivere con maggiore intenzionalità. Si tratta di scegliere come rispondere al sistema di allerta emotivo.

L'agilità emotiva è in linea con l'approccio descritto da Viktor Frankl, uno psichiatra sopravvissuto a un campo di concentramento nazista, autore del libro *Uno psicologo nei lager*, dove invita a condurre una vita più significativa, una vita in cui il nostro potenziale umano possa essere realizzato: «Tra uno stimolo e una risposta c'è uno iato», scriveva, «In questo spazio si colloca il nostro potere di scegliere la nostra risposta. Nella nostra risposta risiedono la nostra crescita e la nostra libertà»¹. Rendendo più accessibile lo spazio tra il modo in cui percepite e ciò che fate in relazione a quei sentimenti, l'agilità emotiva si è dimostrata in grado di aiutare le persone in numerose situazioni critiche: immagine di sé negativa, delusioni d'amore, dolore, ansia, depressione, procrastinazione, momenti di transizione particolarmente difficili e così via. Ma l'agilità emotiva non procura vantaggi solo alle persone che affrontano momenti di difficoltà. È utile anche nell'ambito di diverse discipline che afferiscono alla psicologia e indagano le caratteristiche che conducono al successo, che consentono alle persone di realizzarsi, compresi coloro che, come Frankl, hanno mostrato di essere in grado di sopravvivere in condizioni di grandi difficoltà, continuando, tra l'altro, a offrire contributi importanti².

Le persone emotivamente agili sono dinamiche. Mostrano flessibilità in relazione a un mondo, come il nostro, caratterizzato da una rapida evoluzione e da una notevole complessità. Sono in grado di sopportare elevati livelli di stress e di tollerare le battute di arresto, pur continuando a impegnarsi, rimanendo aperte e ricettive. Comprendono che la vita non è sempre facile, ma continuano ad agire facendo riferimento ai valori a cui tengono di più e perseguono gli obiettivi a lungo termine. Percepiscono ancora la rabbia, la tristezza o sentimenti di questo genere – a chi non capita? – ma li affrontano con curiosità, comprensione e accettazione. Anziché lasciare che questi sentimenti le facciano “deragliare”, le persone emotivamente agili si dispongono verso un’effettiva trasformazione – nel bene e nel male – che le ponga in favore delle loro più alte ambizioni.

Il mio interesse per l’agilità emotiva, e per questo tipo di resilienza, è iniziato nel Paese in cui sono cresciuta, il Sudafrica, negli anni dell’apartheid. Quando ero una ragazza, negli anni violenti della segregazione razziale, la maggior parte delle donne sudafricane aveva maggiori probabilità di essere violentata che di imparare a leggere. Le forze governative portavano via le persone dalle loro case e le torturavano; la polizia sparava sui cittadini che, semplicemente, si recavano in chiesa. I bambini bianchi e quelli neri vivevano completamente separati in tutti gli ambiti della società: a scuola, nei ristoranti, quando andavano al cinema o utilizzavano i bagni pubblici. E sebbene io sia bianca, e non abbia quindi sofferto sul piano personale così profondamente com’è accaduto ad altri sudafricani, né i miei amici né io siamo rimasti immuni dalla violenza sociale che ci circondava. Una mia amica ha subito uno stupro di gruppo. Mio zio è stato assassinato. In seguito a tutti questi eventi, ho iniziato a provare un profondo interesse, fin dalla giovane età, per la comprensione delle modalità attraverso le quali le persone affrontano (o non affrontano) il caos e la crudeltà che le circondano.

Poi, quando avevo 16 anni, a mio padre, che ne aveva appena 42, fu diagnosticato un cancro in fase avanzata, anzi ter-

minale, e gli fu detto che avrebbe avuto solo pochi mesi di vita. L'esperienza, per me, fu traumatica e mi spinse all'isolamento: non avevo intorno molti adulti con cui confidarmi, e nessuno dei miei coetanei aveva vissuto un'esperienza del genere.

Per fortuna, avevo un'insegnante di inglese molto attenta, che incoraggiava i suoi studenti a tenere un diario. Potevamo scrivere riguardo a tutto ciò che volevamo, ma dovevamo consegnarle i nostri diari, ogni pomeriggio, affinché potesse rispondere. A un certo punto, ho iniziato a raccontare della malattia di mio padre e, alla fine, ho scritto della sua morte. L'insegnante mi offrì riflessioni autentiche su ciò che scrivevo e pose domande su come mi sentivo. L'abitudine di tenere un diario ha rappresentato per me una delle principali fonti di sostegno; e presto ho compreso che scrivere mi stava aiutando, perché descrivendo le mie esperienze vi trovavo un senso e la possibilità per elaborarle. Non mi ha impedito di soffrire, ma mi ha permesso di elaborare il trauma. Mi ha fatto anche scorgere il potere che scaturisce dall'affrontare le emozioni difficili, piuttosto che cercare di rimuoverle, e mi ha indirizzato verso quel percorso, anche professionale, che da allora non ho più abbandonato.

Fortunatamente, l'apartheid è qualcosa che appartiene al passato del Sudafrica e, sebbene la vita nella contemporaneità non sia immune dal dolore e persino dall'orrore, la maggior parte di voi lettori non vive la minaccia della violenza e dell'oppressione istituzionalizzate. Eppure, anche nella relativa pace e prosperità degli Stati Uniti, dove peraltro vivo da più di un decennio, tante persone ancora lottano per far fronte alla loro vita e per viverla al meglio. Quasi tutte le persone che conosco sono stressate e schiacciate da quanto viene richiesto per fare carriera, per avere una famiglia, per mantenere la salute, per avere una condizione finanziaria dignitosa; e anche da tutta una serie di altre pressioni personali che si associano alle potenti dinamiche sociali derivanti da un'economia instabile, da un rapido cambiamento culturale e dall'insidia infinita delle tecnologie, che ci perturbano e ci distraggono in ogni momento.

D'altro canto, il multitasking – la risposta odierna al fatto di essere sovraccarichi di lavoro e sopraffatti – non ci aiuta. Un recente studio ha trovato che l'effetto del multitasking sulle performance delle persone è, in realtà, paragonabile al guidare in stato di ebbrezza³. Altri studi mostrano che il banale stress quotidiano (dal pranzo da preparare all'ultimo minuto alla batteria del telefono cellulare che si esaurisce proprio quando si deve partecipare a una conference call importante, dal treno che è sempre in ritardo alla pila di fatture da pagare) può far invecchiare le cellule cerebrali di un decennio⁴.

I miei clienti mi ripetono in continuazione che le costanti richieste della vita moderna li fanno sentire in trappola, come se fossero agganciati a un amo mentre si dibattono come pesci catturati da un palamito. Vorrebbero fare, nel corso della loro vita, qualcosa di importante, per esempio conoscere il mondo, sposarsi, portare un progetto a compimento, raggiungere il successo professionale, avviare un'impresa, rimanere in salute e sviluppare relazioni sane e forti con i figli e con gli altri membri della famiglia. Ma le azioni che compiono quotidianamente non li avvicinano affatto alla realizzazione di questi desideri (anzi, in realtà, spesso si trovano su una strada completamente diversa). Anche mentre si impegnano nella ricerca e nel raggiungimento di ciò che considerano giusto per loro stessi, sono intrappolati non solo dalle circostanze stesse in cui si muovono e agiscono, ma anche da pensieri e comportamenti del tutto controproducenti. Di più, i miei clienti che sono anche genitori sono incessantemente preoccupati dal fatto che questo stress e questa pressione costanti possano avere conseguenze sui loro figli. Non c'è momento migliore di questo per diventare più agili. Quando ci sembra che la terra ci manchi sotto i piedi, dobbiamo essere agili per non cadere a faccia in giù.

RIGIDO O AGILE?

Quando avevo 5 anni, ho deciso di scappare di casa. Per qualche motivo – che oggi non saprei nemmeno dire – ero molto

arrabbiata con i miei genitori e ricordo di aver pensato che fuggire fosse l'unica cosa ragionevole da fare. Ho accuratamente preparato una piccola borsa, ho preso dalla dispensa un barattolo di burro di arachidi e un po' di pane, ho messo i miei preziosi zoccoli, rossi e bianchi, decorati con le coccinelle, e sono partita alla ricerca della libertà.

Abitavamo a Johannesburg, nei pressi di una strada molto trafficata, e i miei genitori mi avevano inculcato nella mente che mai e poi mai, per nessuna ragione, avrei dovuto attraversare la strada da sola. Mentre mi avvicinavo all'angolo, mi resi conto che proseguire, addentrandomi nella vastità del mondo, non era un'alternativa possibile. Attraversare la strada era un divieto assoluto, indiscutibile. Così, ho fatto ciò che avrebbe fatto qualsiasi "obbediente" fuggitiva di 5 anni che non aveva il permesso di attraversare la strada: ho camminato attorno all'isolato. Un giro, e poi un altro, e poi un altro ancora. Quando alla fine sono tornata a casa, al termine della mia avventura sovversiva, avevo girato intorno allo stesso isolato, passando davanti al cancello di casa, per ore.

Ci comportiamo tutti così, in un modo o nell'altro. Camminiamo (o corriamo) intorno all'isolato della nostra vita, continuando a osservare regole ben definite, implicite o semplicemente immaginate, e restando intrappolati in modi di essere e comportamenti che non ci sono utili. Spesso dico che agiamo come se fossimo giocattoli caricati a molla, che vanno a sbattere ripetutamente contro lo stesso muro, senza renderci conto che, un po' più a sinistra o a destra, c'è una porta aperta.

Anche quando riconosciamo di essere intrappolati e possiamo approfittare di qualche assistenza, le persone alle quali ci rivolgiamo – familiari, amici, superiori disponibili, terapeuti – non sono sempre d'aiuto. Hanno i loro problemi, i loro limiti e le loro preoccupazioni. Al contempo, la nostra cultura consumistica promuove l'idea che possiamo controllare e correggere la maggior parte delle cose che ci danno fastidio e che dobbiamo semplicemente eliminare, o sostituire, quelle che non possiamo sistemare: siamo infelici in una relazione? Troviamone un'altra.

Non siamo abbastanza produttivi? C'è un'app per migliorare. Quando non ci piace quello che sta accadendo nel nostro mondo interiore, manifestiamo lo stesso atteggiamento mentale. Facciamo shopping, scegliamo un nuovo terapeuta, oppure decidiamo di risolvere o correggere la nostra infelicità e la nostra insoddisfazione semplicemente “pensando positivo”.

Purtroppo, nessuno di questi rimedi funziona molto bene. Cercare di correggere pensieri ed emozioni che ci preoccupano ci porta a sviluppare ossessioni improduttive. Tentare di soffocarli può generare un'ampia serie di disturbi che vanno dal fare lavori inutili alle innumerevoli “dipendenze” che ci aiutano a calmarci. E anche cercare di cambiarli, trasformandoli da negativi a positivi, è un modo quasi infallibile per sentirsi peggio.

Molte persone consultano libri di auto-aiuto, o si iscrivono a corsi per imparare ad affrontare le emozioni, ma molti di questi programmi si rivelano completamente errati. Quelli che fanno riferimento all'idea di pensare positivo sono particolarmente fuorvianti. Cercare di imporre a se stessi pensieri felici è estremamente difficile, forse addirittura impossibile, giacché davvero poche persone sono in grado di eliminare semplicemente i pensieri negativi e sostituirli con altri più piacevoli. Inoltre, questo suggerimento non tiene conto di una verità essenziale: spesso le vostre cosiddette “emozioni negative” stanno lavorando per il vostro bene.

In realtà, la negatività è un fenomeno normale. È un dato di fatto. Siamo fatti per provare emozioni negative, almeno in alcune occasioni. Si tratta semplicemente di un aspetto della condizione umana. Il fenomeno per cui ci sforziamo di essere positivi è solo un'altra modalità figurativa attraverso la quale la nostra cultura sovramedicalizza le fluttuazioni normali della nostra condizione emotiva, proprio nello stesso modo in cui la società spesso, letteralmente, patologizza i bambini un po' troppo vivaci e le donne con variazioni dell'umore.

Negli ultimi vent'anni, durante i quali mi sono occupata di consulenza, ricerca e coaching, ho testato e raffinato i principi dell'agilità emotiva con l'intento di aiutare molti clienti

a raggiungere, nel corso della loro vita, obiettivi importanti. Tra queste persone ci sono madri che si sentono chiuse in un angolo, mentre cercano di tenere tutto sotto controllo, dividendosi tra famiglia e lavoro; ambasciatori delle Nazioni Unite che si impegnano per rendere disponibili le vaccinazioni ai bambini in Paesi svantaggiati; leader di imprese multinazionali complesse; ma anche persone che semplicemente sentono che la vita potrebbe offrire loro qualcosa di più.

Non molto tempo fa, ho pubblicato alcune delle mie riflessioni, tirando le somme di tutto questo lavoro, in un articolo che è apparso sulla *Harvard Business Review*⁵. Ho descritto come quasi tutti i miei clienti – e neanche io faccio eccezione – tendono a restare intrappolati in pattern rigidi e negativi. Ho poi illustrato un modello per consentire di sviluppare una maggiore agilità emotiva così da sganciarsi da questi pattern e attuare cambiamenti duraturi e coronati da successo. Quel testo è rimasto nella classifica degli articoli più popolari della rivista per mesi e, in breve tempo, è stato scaricato da quasi 1/4 di milione di persone; lo stesso numero delle copie stampate in circolazione. È stato salutato, dalla stessa *Harvard Business Review*, come la «Management Idea of the Year», ed è stato citato in numerose altre riviste, tra le quali il *Wall Street Journal*, *Forbes* e *Fast Company*. I commentatori hanno descritto l'agilità emotiva come «lo sviluppo dell'intelligenza emotiva»; una grande idea che cambia il modo in cui la nostra società pensa le emozioni. Vi racconto tutte queste cose non certo per vantarmi, ma perché quelle reazioni all'articolo mi hanno fatto capire che le mie idee avevano toccato un nervo scoperto. Sembra che milioni di persone siano alla ricerca di un percorso esistenziale migliore.

Questo libro contiene una versione notevolmente ampliata e approfondita dei risultati di quella ricerca e anche dei suggerimenti che già indicavo nell'articolo pubblicato dalla *Harvard Business Review*. Ma prima di giungere al nocciolo della questione, lasciate che vi presenti il quadro d'insieme, in modo che possiate rendervi conto della direzione che stiamo prendendo.

L'agilità emotiva interessa processi che vi permettono di essere nel momento presente, variando o mantenendo i vostri comportamenti, affinché possiate vivere secondo modalità che siano allineate con le vostre intenzioni e i vostri valori. Il processo non implica ignorare emozioni difficili e pensieri complessi. Si tratta piuttosto di lasciare liberi i pensieri e le emozioni, affrontandoli con coraggio e con compassione, per poi superarli e far sì che nella vostra vita accadano grandi cose.

Il processo di acquisizione dell'agilità emotiva si sviluppa in quattro movimenti essenziali.

RICONOSCERE LE PROPRIE EMOZIONI

Woody Allen ha detto una volta che l'80% del successo risiede semplicemente nell'essere riconosciuti. Nel contesto di questo libro, "riconoscere le proprie emozioni" significa affrontare spontaneamente i vostri pensieri, le vostre emozioni e i vostri comportamenti con curiosità e benevolenza. Alcuni di questi pensieri e di queste emozioni sono adeguati e appropriati rispetto al momento che state vivendo. Altri sono vecchi relitti incastrati nella vostra psiche, proprio come la canzone di Beyoncé che state cercando di togliervi dalla testa da settimane.

In entrambi i casi, siano essi riflessi accurati della realtà o distorsioni dannose, questi pensieri e queste emozioni fanno parte di ciò che siamo, perciò possiamo imparare a lavorarci sopra e ad andare avanti.

PRENDERE LE DISTANZE

Il passo successivo, dopo aver affrontato i vostri pensieri e le vostre emozioni, consiste nel prendervi le distanze, nel distaccarsi e nell'osservarli allo scopo di coglierli per quello che sono: solo pensieri, mere emozioni. In questo modo creiamo, tra i nostri sentimenti e il modo in cui vi rispondiamo, quello

spazio, aperto e non giudicante, di cui parlava anche Frankl. Possiamo anche riconoscere quei sentimenti che ci creano difficoltà e trovare modi più adeguati per reagirvi. L'osservazione distaccata impedisce alle nostre esperienze mentali transitorie di controllarci.

La visione più ampia che possiamo ottenere prendendo le distanze ci consente di imparare a osservarci come se fossimo una scacchiera, piena di possibilità, piuttosto che uno qualsiasi dei pezzi degli scacchi con una quantità limitata di mosse preordinate⁶.

SEGUIRE LE PROPRIE MOTIVAZIONI

Dopo aver svuotato la mente e rallentato i processi mentali, dopo aver creato quello spazio necessario tra i pensieri e il pensatore, potrete iniziare a concentrarvi di più su ciò che siete veramente: ovvero sui vostri valori fondamentali e sui vostri obiettivi più importanti. Riconoscere, accettare e prendere le distanze da tutti quei contenuti emozionali spaventosi, o dolorosi, oppure distruttivi, ci offre la possibilità di impegnarci di più nell'acquisizione di una "visione futura" che integri il pensiero e le emozioni con i valori e le aspirazioni a lungo termine; questo movimento può aiutarci a trovare nuove e migliori modalità che ci consentano di giungere a quegli stessi obiettivi.

Prendete migliaia di decisioni ogni giorno. Dopo il lavoro, dovrete fare sport oppure recarvi a un happy hour evitando la palestra? Dovreste rispondere alla telefonata di quell'amico che ha appena ferito i vostri sentimenti oppure lasciare che gli risponda la segreteria? Chiamo questi piccoli momenti dedicati alla decisione, "punti di scelta"⁷. I vostri valori fondamentali costituiscono la bussola che vi indica la giusta direzione e che vi consente di andare avanti.

ANDARE AVANTI

Il principio delle piccole modifiche

Tradizionalmente, l'auto-aiuto tende a considerare il cambiamento in termini di obiettivi ambiziosi e di trasformazione totale, ma i dati della ricerca, in verità, corroborano un punto di vista diametralmente opposto: le piccole modifiche che decidete di applicare e di associare ai vostri valori possono fare una grande differenza nella vostra vita. Ciò è particolarmente vero quando modifichiamo piccoli aspetti, ordinari e ripetitivi, della nostra vita che, nondimeno, attraverso la replica continua e quotidiana, costituiscono una leva potente a favore del cambiamento.

Il principio dell'altalena

Una ginnasta di livello mondiale compie movimenti difficili, apparentemente senza sforzo, grazie alla sua agilità e a una muscolatura del tronco ben sviluppata: il suo nucleo. Quando, per qualche ragione, si trova in condizioni di squilibrio, il nucleo della sua muscolatura la aiuta a mettere in atto le opportune correzioni. Ma, per competere al livello più alto, deve continuare a spingersi al di là della sua zona di sicurezza per tentare di compiere movimenti sempre più difficili. Anche noi abbiamo bisogno di trovare il perfetto equilibrio tra il livello della sfida e le nostre competenze, in modo da non crogiolarci nella compiacenza e neppure da finire sopraffatti da una sfida troppo difficile: dobbiamo essere eccitati, entusiasti e stimolati dalle sfide.

Sarah Blakely, la fondatrice di Spanx, l'azienda che produce l'intimo modellante Shapewear, e al contempo la più giovane miliardaria a essersi "fatta da sé", racconta che ogni sera, a cena, il padre le diceva: «Dunque, raccontami come hai fallito oggi»⁸. Non si trattava di un espediente per demoralizzarla. Semmai, il padre intendeva incoraggiare i propri figli a spingersi al di là dei loro limiti. Andava bene inciampare, mentre si provava a fare qualcosa di nuovo e complicato, era persino ammirevole.

L'obiettivo più importante dell'agilità emotiva è mantenere vivo il senso di sfida e di crescita per tutta la vita.

Spero che questo libro rappresenti una sorta di mappa, che sia funzionale a un reale cambiamento comportamentale: l'acquisizione di un nuovo modo di agire che vi aiuterà a vivere la vita che desiderate e a fare di nuovo vostri anche i sentimenti di inquietudine, affinché possiate renderli una fonte di energia, creatività e intuizione.

Iniziamo.

CHIACCHIERICCIO
INTERIORE

+

MISCELA
DI PENSIERI
IN TECHNICOLOR

+

SHOCK
EMOTIVO

=

ESSERE
IN TRAPPOLA



Essere in trappola

Un copione di Hollywood ha successo o si trasforma in un insuccesso per via della “trappola” che è in grado di creare, ovvero di quella semplice premessa che cattura l’interesse del pubblico, mette in moto la storia e guida l’azione. Tale espediente necessariamente contiene dei conflitti, e il fatto di voler conoscere il modo in cui tali conflitti verranno risolti rappresenta il motivo per cui, una volta che siamo stati rapiti da un film, rimaniamo “incollati” allo schermo e continuiamo a guardare.

In qualità di psicologa, trovo che i libri e i film che mi coinvolgono di più siano quelli in cui il conflitto – o almeno gran parte di esso – riguarda l’intima natura del protagonista. Un attore in difficoltà che non capisce le donne fino a quando, alla disperata ricerca di un lavoro, finge di essere una donna nella vita reale (*Tootsie*). Una ragazza un po’ sprovveduta che ha paura a impegnarsi (*Se scappi, ti sposo*). Oppure, in una delle trappole narrative più efficaci di tutti i tempi, un killer professionista che si riprende da un trauma cranico per scoprire di essere inseguito da vari individui che lo vogliono uccidere, ma non ha idea di chi sia o di cosa debba fare (*The bourne identity*).

Probabilmente, nessuno di noi guida macchine decappottabili lungo viali di palme, o partecipa a riunioni con le star del cinema, ma ciascuno, a suo modo, è uno sceneggiatore. Questo perché, in ogni minuto di ogni giorno, scriviamo dei copioni che vengono proiettati nel multisala dentro la nostra testa. Solo che nelle nostre storie di vita, restare coinvolti non significa eccitarsi rimanendo seduti sul bordo della sedia. Significa essere catturati da un’emozione, da un pensiero o da un comportamento controproducenti.

La mente umana è una macchina che genera significati; e gran parte delle risorse di un essere umano viene coinvolta per elaborare i miliardi di informazioni sensoriali che ci colpiscono ogni giorno. Il nostro modo di generare “senso” è organizzare tutti i luoghi, i suoni, le esperienze e le relazioni che ci circondano in una narrazione coerente: *Questa sono io, Susan, e mi sto svegliando. Sono in un letto. Il piccolo mammifero che mi salta addosso è mio figlio, Noah. Ho abitato a Johannesburg, ma ora vivo in Massachusetts. Adesso devo alzarmi e prepararmi per una riunione. Questo è ciò che faccio. Sono una psicologa e incontro le persone per cercare di aiutarle.*

Le narrazioni hanno uno scopo: raccontiamo queste storie per organizzare le nostre esperienze e mantenere la nostra salute mentale.

Il problema è che nella vita di tutti noi c'è qualcosa che non va. Le persone senza una narrazione realisticamente coerente, o con una storia ma che è del tutto distante dalla realtà, possono essere considerate “psicotiche”. Tuttavia, anche se la maggior parte di noi non ha mai sentito delle voci né ha mai avuto deliri di onnipotenza, nel copione delle nostre storie personali, ci prendiamo alcune libertà nei confronti della verità. A volte, nemmeno ci rendiamo conto che lo stiamo facendo.

Accettiamo questi resoconti personali, peraltro persuasivi, senza porci troppe domande; in altri termini, è come se li considerassimo la verità, tutta la verità e nient'altro che la verità. Ma queste sono storie che, a prescindere dalla loro veridicità, potrebbero essere state scritte sulle nostre “lavagne” mentali quando avevamo 8 anni o, addirittura, prima che fossimo in grado di camminare, oppure di parlare. Ci immedesimiamo in queste favole e lasciamo che una singola frase o al più un paragrafo della storia, che magari potrebbe essere stato scritto trenta o quaranta anni fa e che non abbiamo mai vagliato o verificato oggettivamente, rappresenti la totalità della nostra vita. Esistono tanti scenari confusi quante sono le persone. “I miei genitori hanno divorziato subito dopo la mia nascita, quindi sono responsabile dell'alcolismo di mia madre”. “Ero quella introversa

in una famiglia di individui con grande attitudine all'interazione sociale, perciò nessuno mi ama". E così via, all'infinito.

Creiamo queste storie ogni giorno, anche su scale più ridotte. Io stessa so di averlo fatto molte volte. Ecco un esempio: alcuni anni fa, in maniera del tutto innocente, un collega mi informò, lasciando un messaggio nella segreteria telefonica, che avrebbe «preso in prestito» – un'espressione che, in questo contesto, sta per “rubare” – un mio concetto per farne il titolo del suo prossimo libro. Sperava che «non mi dispiacesse» – diceva – e di fatto non mi chiese alcun permesso, dacché, seppure con grande calma, mi metteva davanti al fatto compiuto.

Grazie! Certo che me la prendo! Stava usando una *mia* idea, una di quelle che avevo intenzione di utilizzare io. Maledissi il giorno in cui gliene avevo parlato, in un momento in cui avevo abbassato la guardia nel corso di una conferenza. Ma cosa ci potevo fare? I professionisti non possono mettersi a gridare, insultandosi a vicenda.

Allora misi da parte la rabbia e feci quello che avrebbe fatto chiunque: chiamai mio marito per sfogarmi. Anthony è un medico, e appena mi rispose al telefono mi disse: «Suzy, non posso parlare. Ho un paziente in sala operatoria, stiamo per iniziare una procedura di emergenza».

Dunque, ero stata nuovamente “offesa”, e questa volta da mio marito!

Considerare con razionalità la situazione – salvare la vita del suo paziente era più importante che parlare con me proprio in quel momento – non produsse alcun effetto, anzi la mia rabbia addirittura aumentò. Come poteva, mio marito, farmi questo, trattarmi in questo modo, l'unica volta che avevo veramente bisogno di lui? Quel pensiero si trasformò velocemente in “Non c'è mai quando ho bisogno di lui”. La mia rabbia crebbe ancora e così decisi di ignorarlo quando mi richiamò. Ero caduta in una trappola.

Proprio così. Invece di andare a parlare con il mio collega, esprimendomi con calma, ma dicendogli con fermezza che disapprovavo ciò che aveva intenzione di fare, e di impegnarmi

per trovare una soluzione soddisfacente, trascorsi due giorni piena di irritazione, senza rivolgere la parola a mio marito che, peraltro, non aveva colpa e finendo per pensare che non c'era mai quando avevo bisogno di lui!

Geniale! Non siete d'accordo?

Il punto è che non solo queste storie sono sospette e quasi mai accurate, ma anche che, quando ce le raccontiamo, generano conflitti, o ci fanno perdere tempo, oppure provocano un'atmosfera di gelo in casa. Il problema più grande è il conflitto tra il mondo descritto in queste storie e il mondo in cui vorremmo vivere, quello nel quale potremmo veramente prosperare.

Mediamente, nel corso di una giornata, la maggior parte di noi proferisce circa 16 000 parole¹. Ma i nostri pensieri, le nostre voci interiori, ne aggiungono altre migliaia. Questa voce della coscienza è un chiacchiericcio silenzioso ma instancabile, che ci subissa, segretamente, di osservazioni, commenti e analisi che elaboriamo incessantemente. Inoltre, questa voce instancabile è ciò che i professori di lettere definiscono un *narratore inaffidabile*, pensate a Humbert Humbert in *Lolita* o a Amy Dunne in *L'amore bugiardo*. Non diversamente da questi due personaggi, i cui racconti non possono essere considerati del tutto affidabili, il nostro narratore interiore può esprimere pregiudizi, apparire confuso o, addirittura, impegnato ad autogiustificarsi o a ingannare. E il peggio è che sappiamo che *non si placherà*. Potete essere in grado di non condividere qualsiasi pensiero vi passi per la testa, ma siete in grado di impedirvi di avere quei pensieri? Buona fortuna!

Sebbene spesso consideriamo le affermazioni che si generano da questo fiume di chiacchiere incessanti come se fossero dei fatti, in realtà, la maggior parte non sono altro che un miscuglio complesso di valutazioni e giudizi rinforzati dalle nostre emozioni. Alcuni di questi pensieri sono positivi e utili, ma altri sono negativi e di nessuna utilità. In entrambi i casi, la nostra voce interiore raramente è obiettiva o imparziale.

Per esempio, ora sono seduta alla mia scrivania, sto scrivendo questo libro e procedo piuttosto lentamente. “Sono seduta alla mia

scrivania”. Questo è un semplice pensiero che rinvia a un fatto. Lo sono anche “Sto scrivendo un libro” e “Sono una scrittrice lenta”.

Bene, fin qui tutto fila. Ma da qui in poi è fin troppo facile, per le mie osservazioni fattuali, scivolare nel regno dell’opinione. La storia che racconto a me stessa potrebbe facilmente sviluppare una trappola, che mi lascia agganciata a un’idea assurda e non vagliata, come se fossi un pesce boccalone che sta per diventare la cena di un pescatore.

“Sono *troppo* lenta per dedicarmi alla scrittura” è la valutazione autocritica che può derivare così rapidamente da “Sono una scrittrice lenta”. Ancora, “Sono più lenta di molti altri scrittori” trasforma il mio pensiero, basato sui fatti, in un paragone. “Sono troppo indietro” aggiunge un elemento che genera ansia. E poi, per tirare le somme, il giudizio schiacciante: “Mi sono presa in giro sul fatto che riuscirò a finire di scrivere entro la scadenza. Perché non posso essere onesta con me stessa? Sono finita”. Quanta strada ho percorso a partire dalla mia osservazione iniziale basata sui fatti: “Sono seduta alla mia scrivania e sto scrivendo lentamente un libro”.

Per capire meglio il modo in cui le persone possono scivolare, senza alcuno sforzo, da un fatto a un’opinione, o all’espressione di un giudizio, o all’ansia, provate a fare questo esercizio di libere associazioni. Pensate a ciascuno di questi stimoli, uno per volta.

Il vostro telefono cellulare
 La vostra casa
 Il vostro lavoro
 I vostri suoceri
 Il vostro girovita

Quando fate delle libere associazioni, alcuni dei vostri pensieri possono esprimere dei fatti. “Ho cenato con i miei suoceri la scorsa settimana” o “Devo consegnare un lavoro lunedì”. Ma adesso osservate con quanta rapidità possono inserirsi fastidiose valutazioni, opinioni, comparazioni e preoccupazioni.

Il mio cellulare... ha bisogno di un aggiornamento.
La mia casa... è sempre in disordine.
Il mio lavoro... è continua fonte di stress.
I miei suoceri... viziano i bambini.
Il mio girovita... devo rimettermi a dieta.

Nei miei workshop, a volte chiedo alle persone di elencare, in forma anonima, alcune situazioni complicate, e anche i pensieri e le emozioni che vi associano. Ecco alcune “storie personali”, di quelle che non producono alcun giovamento, che sono venute in mente a un gruppo di dirigenti di alto livello che ho incontrato di recente e le situazioni che hanno ispirato quelle stesse storie.

Qualcun altro ha ottenuto un successo: “Non sono abbastanza bravo. Perché non ci sono riuscito io?”.

Lavorare a tempo pieno: “La mia vita è un fallimento. Tutto intorno a me è un casino e i miei familiari mi rimproverano perché mi sono lasciato scappare tutte le occasioni di divertimento che avremmo potuto condividere”.

In merito a un compito particolarmente complesso: “Perché diavolo ci sto mettendo così tanto tempo? Se avessi un po' di talento, potrei farlo molto più velocemente”.

In occasione di una mancata promozione: “Sono un idiota e un inetto. Mi sono fatto fregare”.

Quando viene chiesto di fare qualcosa di nuovo: “Sono terrorizzato. Non funzionerà mai”.

In occasione di un impegno in un contesto sociale: “Mi paralizzerei e tutti penseranno che sono cresciuto in una grotta”.

Avendo ricevuto un feedback negativo: “Sarò licenziato”.

Incontrando i vecchi amici: “Sono un perdente. Tutti hanno una vita migliore della mia. E guadagnano di più!”.

Cercando di perdere peso: “Sono un maiale disgustoso. Dovrei solo rassegnarmi e rinunciare. Tutte le persone in questa stanza hanno un aspetto migliore del mio”.

Ecco un indizio che ci aiuta a capire perché questa progressione, dal pensiero neutrale al finire intrappolati, si realizza così facilmente.

Mary aveva un...

“agnellino”, giusto?* Non è troppo difficile. La parola vi viene in mente automaticamente².

Ciò che lo rende quasi inevitabile è il fatto che tante delle nostre risposte sono poco più che riflessi.

Una trappola è di solito una situazione che incontrate abbastanza spesso nella vostra vita di tutti i giorni. Potrebbe trattarsi di una conversazione difficile con il vostro capo; l'interazione con un parente che in qualche modo temete; una presentazione imminente; una discussione con il vostro partner che riguardi questioni economiche; la pagella deludente di vostro figlio o, magari, anche solo il traffico all'ora di punta.

Poi c'è la vostra risposta prodotta dal pilota automatico a quella situazione. Potreste dire qualcosa di sarcastico, o chiudervi in voi stessi e non esternare i vostri sentimenti, oppure procrastinare, o andare via, o ancora cedere, o infine mettervi a urlare.

Quando rispondete automaticamente, in un modo che si riveli improduttivo, siete intrappolati. Il risultato è tanto prevedibile quanto il fatto che la parola “agnellino” vi sia venuta in mente dopo aver sentito “Mary aveva un...”. L'esca ballonzola proprio davanti ai vostri occhi e non fate altro che abboccare, senza un attimo di esitazione.

La trappola scatta appena accettate che i vostri pensieri siano da considerarsi alla stregua di fatti.

Non sono bravo in questo genere di cose. Rovino sempre tutto.

Spesso, di conseguenza, cominciate a evitare le situazioni che evocano quei pensieri.

Non ci provo nemmeno.

Oppure continuate, ininterrottamente, a fare riferimento a quei pensieri.

L'ultima volta che ho provato è stato così umiliante.

A volte, forse seguendo il consiglio premuroso di un amico o di un familiare, provate a tenere questi pensieri lontani.

* Si tratta della prima riga della filastrocca *Mary had a little lamb* che tutti i bambini americani conoscono. Un po' come la nostra *Vispa Teresa* [N.d.T.].

Non avrei mai dovuto avere pensieri come questo. È controproducente.

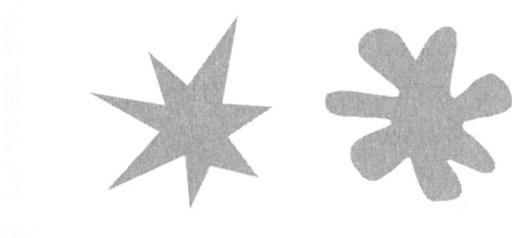
Oppure, decidete di non desistere e vi costringete a fare ciò di cui avete paura, anche quando è proprio la trappola, non qualcosa a cui attribuite un valore genuino, a guidare il vostro agire.

Devo provare. Devo imparare a farmelo piacere, anche se mi uccide.

Tutto questo chiacchiericcio interiore non solo è fuorviante, ma è anche estenuante.

Indebolisce le vostre più importanti risorse mentali e vi impedisce di impiegarle per raggiungere obiettivi migliori.

In aggiunta al potere “intrappolante” dei nostri pensieri c’è il fatto che molte delle nostre abitudini mentali sono strettamente collegate con le nostre emozioni, ed è proprio questo che produce risposte spropositate.



Supponete per un istante di frequentare un corso in cui vi insegnano un nuovo linguaggio intergalattico. In quella lingua, una delle figure sopra illustrate si chiama “bouba”, mentre l’altra è chiamata “kiki”. Senza preavviso, l’insegnante vi chiede quale sia l’una e quale sia l’altra. È molto probabile che voi rispondiate che la forma a sinistra si chiama “kiki” e quella a destra “bouba”.

Gli ideatori di questo esperimento, Vilayanur S. Ramachandran e Edward Hubbard, hanno trovato che il 98% delle persone vede le cose in questo modo, ovvero stringe questa associazione³. Anche i bambini di 2 anni che non avevano ancora imparato pattern linguistici e non parlavano inglese avevano fatto le stesse scelte⁴. Dal campus dell’Università della Cali-

fornia, a San Diego, dove insegnava Ramachandran, alle mura di pietra di Gerusalemme e persino sulle rive isolate del lago Tanganica dove si parla swahili, nell’Africa centrale, questa è una preferenza universale embricata nel cervello degli esseri umani: a prescindere dal linguaggio, dalla cultura o dall’alfabeto, dopo aver visualizzato per pochi secondi figure prive di senso, i centri neurologici dedicati all’elaborazione degli stimoli uditivi degli esseri umani identificano la parola “kiki” come dotata di caratteristiche acute e intendono l’espressione “bouba” come più morbida e arrotondata. Si pensa che questa associazione, che riguarda una certa forma e un certo suono, si compia nel giro angolare, quella regione del cervello dove si esprime tale giudizio e che costituisce il crocevia in cui convergono gli impulsi elaborati dai centri dedicati al tatto, all’udito e alla visione⁵. Qui avviene l’integrazione di stimoli sonori, immagini, simboli, gesti, emozioni ed è qui che potrebbe risiedere anche la nostra facoltà di pensare per metafore. Diciamo: “Quella camicia ha una fantasia chiassosa” o “L’odore di questo formaggio è pungente”, anche se i colori di una camicia hawaiana non fanno rumore e il pezzo di cheddar che state mangiando non vi pungerà il dito tanto facilmente. (I pazienti con lesioni al giro angolare possono essere in grado di parlare un inglese perfetto, ma non di cogliere le metafore. Questo vale anche per i primati inferiori, che hanno un giro angolare delle dimensioni di circa 1/8 rispetto al nostro).

La nostra capacità di sincodifica, laddove aiuta i poeti e gli scrittori a elaborare giri di parole evocativi e coinvolgenti, ci espone tutti, purtroppo, a cadere nelle trappole e a restarci invischiati. Questo è il motivo per il quale non valutiamo i nostri pensieri in modo piatto e neutrale come il Signor Spock di Star Trek: «Ho appena avuto il pensiero di essere danneggiato da un rivale. Interessante».

Proprio al contrario, i pensieri ci giungono completamente accessoriati con immagini visive, simboli, interpretazioni idiosincratiche, giudizi, inferenze, astrazioni e azioni. Ciò dona alla nostra vita mentale un’intensità vibrante, ma può anche farci

perdere l'obiettività e lasciarci in balia di idee intrusive; poco importa che siano vere o false, oppure che siano utili o meno.

In tribunale i giudici tendono a consentire ai giurati di guardare le foto di un'autopsia, ma raramente rendono disponibili quelle che si riferiscono alla scena di un crimine. Questo perché le immagini violente, piene di sangue e caotiche, producono un tale impatto emotivo che i giudici temono possa ridurre la probabilità che la giuria deliberi in maniera logica e neutrale. Le foto dell'autopsia sono scattate sotto una luce fredda che illumina un tavolo in acciaio: tutto molto asettico. Le foto della scena del crimine, invece, possono includere piccoli dettagli che "umanizzano" la vittima – la foto di un bambino sul cassettono imbrattato di sangue, le stringhe slacciate di una scarpa da running usurata – o che ne amplificano la sofferenza. Tali immagini emotivamente suggestive potrebbero "impressionare" i giurati e disporli alla ritorsione: "La vittima era proprio come me. L'imputato ha un buon alibi, ma qualcuno deve pagare per questo scempio!".

La natura vivida e colorata della nostra elaborazione cognitiva, che si mescola e si complica con le emozioni, è un adattamento evolutivo che era utile soprattutto quando i serpenti, i leoni e le tribù vicine ostili ci insidiavano. Sotto la minaccia di un nemico o di un predatore, il nostro cacciatore-raccoglitore medio non poteva permettersi di perdere tempo con astrazioni come quelle di Spock: "Sono sotto minaccia. In che modo devo valutare tutte le opzioni che ho a disposizione?".

Il tipo di risposte che i nostri antenati dovevano produrre per restare in vita richiedevano che percepissero il pericolo in maniera viscerale, afferrando il significato pericoloso di una certa situazione secondo modalità che consentissero di generare, quasi automaticamente, una risposta predicibile governata dalla rapida secrezione di ormoni da parte del sistema endocrino: la risposta di blocco-attacco-fuga.

Quando avevo poco più di 20 anni e vivevo con mia madre da un anno, un'amica e il suo fidanzato, tornando a casa dopo una cena fuori, furono stuprati e picchiati nel loro apparta-

mento. Una banda di criminali aveva fatto irruzione in casa e aveva aspettato che tornassero dalla cena. Crimini orribili come questo – l’ho già ricordato – erano fin troppo frequenti a Johannesburg. Dopo quanto accaduto, ero ansiosa come mai prima.

Una notte, mentre rientravo a casa con l’auto, dopo essere stata da qualche parte, mi sono persa completamente e mi sono ritrovata a girare per le vie di un quartiere molto pericoloso. Quando mi stavo finalmente riavvicinando a casa, ho iniziato a preoccuparmi del fatto che mi stessero seguendo. Ma quando sono giunta a casa non ho scorto nessuno. Sono entrata, con l’idea di tornare dopo un po’ alla mia auto per prendere i bagagli. Dopo circa mezz’ora, sono uscita e sono andata verso la macchina, e tutto intorno a me pareva tranquillo e sicuro. Fino a quando ho sentito uno strano suono gutturale. Mi sono girata e ho visto due uomini che si dirigevano verso di me, con le pistole in mano. Le mie emozioni erano già ampiamente esacerbate dalle ultime ore di paura e a esse si sommarono i ricordi del racconto dell’aggressione subita dai miei amici; perciò, senza aspettare un solo istante, mi sono messa a gridare. Dalla mia bocca sono usciti gli impropri più violenti, aggressivi e rumorosi (non sono una puritana, ma – credetemi – si tratta di qualcosa di talmente volgare che non è possibile ripeterlo qui). Quei due uomini, colti di sorpresa, mi fissavano spaventati. (Posso immaginare cosa stesse passando nella loro mente di fronte a questa donna completamente pazza che girava a piede libero!). Poi si sono infilati negli stessi cespugli dai quali erano saltati fuori e sono scomparsi lungo la strada. Ancora oggi sono grata ai processi di sincodifica che si sono generati nel mio cervello: percezioni visive, ricordi, percezioni uditive ed emotive seguite da una reazione, tutto contemporaneamente.

Questa incredibile struttura deputata alla sincodifica, tuttavia, ci predispone anche a restare intrappolati. Nel mondo di oggi, per fortuna, la maggior parte dei nostri problemi, così come la maggior parte di ciò che consideriamo minacce, è indeterminata e a lungo termine. Non è “Aaaah! Un serpente!”, quanto piuttosto “Il mio lavoro è sicuro?”, oppure “Ho risparmiato ab-

bastanza per la pensione?”, o ancora “Mia figlia ha preso una cotta per quel poco di buono del figlio dei Petersen: ora i suoi voti inizieranno a peggiorare?”. Ma a causa delle emozioni che vi associamo, i nostri pensieri, anche gli scenari meno preoccupanti relativi ai “piccoli scorci di vita” proiettati nelle nostre teste – una coppia che invecchia, una ragazzina adolescente che si innamora – diventano trigger che possono innescare una risposta automatica caratterizzata da notevole ansia, da timore e dalla sensazione di essere alla mercé di una minaccia immediata.

Ecco come un pensiero casuale può diventare una trappola duratura

Chiacchiericcio interiore + Miscela di pensieri in technicolor + Shock emotivo = Essere in trappola

1. Il fenomeno inizia quando ascoltiamo il nostro *chiacchiericcio interiore*:

Non ho passato neanche un po' di tempo con mia figlia Jane in questi ultimi giorni. Non sono abbastanza presente, dovrei stare di più con lei. Ma come faccio con tutto quello che ho da fare sul lavoro? Non riesco a fare tutto. Sembra che Michelle Smith abbia il tempo di creare momenti speciali per *sua* figlia. È proprio una buona madre. Ha davvero chiare quali sono le sue priorità. Cosa c'è che non va in me? Ho sbagliato tutto.

2. Grazie alla *miscela di pensieri in technicolor*, il chiacchiericcio si mescola ai ricordi, alle immagini visive e ai simboli:

Guarda la mia bambina [...] Sta crescendo così in fretta. Posso quasi sentire il profumo della merenda che la mamma mi faceva trovare quando tornavo a casa da scuola. Dovrei preparare dei dolci per Jane. Già me la vedo: dopo il diploma di maturità, se ne va di casa – con quel poco di buono di Ricky Petersen! – e mi odia. Perché questo cliente mi manda un'e-mail di lavoro di sabato? Adesso mi sente, quel disgraziato. E [...] NO, JANE. NON POSSO PORTARTI A FARE SHOPPING. QUALE PARTE DI “DEVO LAVORARE” NON CAPISCI? ▶

► 3. Poi si aggiunge lo *shock emotivo*:

Non posso credere di aver perso il controllo in questo modo con la mia bambina adorata. Mi sento così in colpa. Andrà a finire che morirò da sola, perché mia figlia mi odia. Amavo il mio lavoro, ma adesso lo odio; mi impedisce di passare del tempo con i miei familiari. Sono un completo fallimento, una miserabile. La mia vita fa schifo.

Lo shock emotivo è solo uno dei tanti “effetti speciali” che rendono così enormemente potenti i copioni che “scriviamo” per dare senso alla nostra vita, anche quando la trama è pura finzione. Il poeta John Milton ha colto tutto ciò, già nel XVII secolo: «L'alma in se stessa alberga, e in sé trasforma nel ciel l'inferno e nell'inferno il ciel»⁶. Ma tra gli aforismi così evocativi c'è anche: «Se i desideri fossero ali, i porci volerebbero». Con questo intendo dire che, è vero, la mente crea il suo proprio universo, ma non possiamo risolvere i nostri problemi semplicemente facendo affermazioni e pensando in maniera positiva. Il fatto rilevante è che le soluzioni in stile new age, che mettono l'adesivo di una faccia che sorride sui nostri problemi, li possono peggiorare. Quindi, la prossima domanda che ci dobbiamo porre è: chi è responsabile? Il pensatore o il pensiero?

Di nuovo, una parte del nostro problema potrebbe dipendere semplicemente dal modo in cui elaboriamo i nostri pensieri.

PENSIERI LENTI E VELOCI

Nel 1929, il pittore belga René Magritte stupiva il mondo dell'arte con una tela intitolata *La trahison des images*. Probabilmente conoscete quel dipinto: una pipa galleggia al di sopra di una scritta, *Ceci n'est pas une pipe*. Traduzione: “Questa non è una pipa”.

All'inizio, si potrebbe pensare che l'artista sia semplicemente un surrealista, che provoca il pubblico con qualcosa di assurdo.

Ma, in realtà, la sua valutazione costituisce un importante ammonimento sul fatto che il modo in cui elaboriamo le informazioni e in cui la nostra mente si “spinge in avanti” e prende scorciatoie può, talvolta, farci giungere a conclusioni false o farci restare bloccati su dannosi punti morti cognitivi.

Quello che guardiamo, quando stiamo osservando *La trahison des images*, non sono altro che colori a olio pennellati sulla tela in modo tale da farci pensare a una pipa. Ma Magritte ha assolutamente ragione: quella *non* è una pipa. È una rappresentazione bidimensionale della nostra idea di pipa. E l'unico modo di utilizzarla per fumare sarebbe ritagliarla dalla tela e infilare i pezzi in una pipa vera. A modo suo, Magritte stava affermando che l'immagine non è la cosa o, come sostiene il filosofo Alfred Korzybski, «La mappa non è il territorio»⁷.

Gli esseri umani amano creare categorie mentali per poi riempirle di oggetti, esperienze e persino persone. Se qualcosa non si adatta a nessuna categoria, può sempre essere rubricato nella categoria delle “cose che non si adattano ad alcuna categoria”. Le categorie possono essere utili: per esempio, quando distinguate le azioni in titoli a rischio elevato o in titoli a basso rischio, vi viene più facile scegliere gli investimenti che potrebbero essere più adatti al vostro profilo finanziario e agli obiettivi che volete ottenere.

Ma quando queste categorie rigide e preformate diventano troppo comode, e ci abituiamo a esse, attuiamo ciò che gli psicologi chiamano *impegno cognitivo prematuro*, ovvero diamo risposte costanti e inflessibili a idee, cose e persone, compresi noi stessi. Queste categorie veloci e facili da utilizzare, insieme ai giudizi lampo a cui conducono, sono spesso chiamate *euristiche*, ma “regole spannometriche” funziona altrettanto bene. Le euristiche vanno da proibizioni ragionevoli – “Non mangio meze in un caffè all'aperto di Istanbul in agosto” – a paraocchi pericolosi, come per esempio i pregiudizi razziali o di classe, fino anche alle autolimitazioni che imponiamo al nostro divertimento, come quando diciamo “Io non ballo”⁸.

Così come c'è un motivo se abbiamo sviluppato la tendenza a unire i nostri pensieri con le nostre emozioni, lo stesso vale,

evolutive, per la propensione a sistemare ciò che vediamo in contenitori facili da mettere in ordine – per poi prendere decisioni rapide e “di pancia” – spinti da una buona ragione. La vita è molto più semplice quando non si deve analizzare ogni *singola* scelta (come, per esempio, nei ristoranti alla moda dove il cameriere continua a porvi domande sempre più dettagliate sulle vostre preferenze, finché vorreste solo urlare: “Basta, portami una dannata insalata! E mettimi sopra della maionese! Non voglio sapere altro”). Saremmo tutti bloccati, in una sorta di paralisi, impegnati ad analizzare tutto, se non avessimo le nostre regole spannometriche che ci permettono di muoverci nella routine quotidiana, senza spendere molta energia mentale.

Le euristiche si mettono in moto nel momento in cui incontriamo qualcuno e, altrettanto immediatamente, cominciamo a capire se vogliamo conoscerlo meglio o starne alla larga. E a quanto pare, siamo molto bravi a inquadrare istintivamente le persone. Le valutazioni che esprimiamo in questi pochi secondi, basandoci su evidenze molto scarse, di solito si rivelano piuttosto accurate. Come hanno mostrato alcuni studi, le prime impressioni soggettive su una persona sconosciuta spesso si dimostrano coerenti con le considerazioni espresse dagli amici e dai familiari di quello stesso individuo in merito alla sua personalità.

Migliaia di anni fa, valutare in un lampo gli sconosciuti aiutava gli esseri umani a stringere legami di fiducia che andavano ben oltre i legami di sangue. Questa attitudine, a sua volta, ha consentito lo sviluppo di villaggi, di città e della società (ovvero la civilizzazione).

Se gli esseri umani non avessero la capacità predittiva che debbono alle euristiche (“Stretta di mano forte, sorriso piacevole: sembra un bravo ragazzo”) e fossero costretti a elaborare consciamente ogni espressione facciale, i dettagli di una conversazione e le nuove informazioni non avrebbero tempo per esistere.

Purtroppo, però, le nostre impressioni immediate possono rivelarsi sbagliate. Possono fondarsi su stereotipi scorretti e imprecisi, oppure possono essere manipolate da abili “truffatori”.

Una volta che le abbiamo elaborate, può rivelarsi difficile riconsiderarle ed eventualmente cambiarle. Quando esprimiamo giudizi rapidi, spesso sopravvalutiamo le informazioni disponibili e sottovalutiamo quei particolari che richiederebbero un'analisi un po' più approfondita. In *Pensieri lenti e veloci*, lo psicologo Daniel Kahneman afferma che la mente umana opera in base a due modalità di pensiero⁹.

I pensieri del *Sistema 1* sono tipicamente veloci, automatici, non richiedono sforzi, sono associativi e impliciti, perciò non sono oggetto di introspezione immediata. Spesso sono carichi di un portato emotivo e sono governati dall'abitudine; quindi funzionano molto bene anche per farci rimanere intrappolati.

I pensieri del *Sistema 2* sono più lenti e deliberati. Richiedono un impegno molto maggiore e un livello di attenzione più profondo. Sono anche più flessibili e suscettibili alle regole che stabiliamo consapevolmente. Sono queste operazioni, compiute dal Sistema 2, che ci permettono di creare lo spazio tra stimolo e risposta indicato da Victor Frankl, quello spazio che garantisce la piena espressione della nostra umanità e ci permette di prosperare.

Mi ricordo quella volta in cui stavo guardando Bill O'Reilly che parlava con David Letterman. O'Reilly, un commentatore politico conservatore, pose qualche domanda e poi cominciò a tormentare il suo interlocutore, dicendo: «È una domanda facile!».

Letterman rispose: «Per me non è facile, perché sono un tipo riflessivo». Dave ricevette un grande applauso.

Come abbiamo accennato, il pensiero veloce e intuitivo del Sistema 1 può rivelarsi, talvolta, efficace e accurato. Gerd Gigerenzer, direttore del Max Planck Institute for Human Development, a Berlino, e uno degli scienziati il cui lavoro è stato discusso nel best seller di Malcolm Gladwell, *In un batter di ciglia*, è uno psicologo sociale ben conosciuto per le ricerche che ha compiuto sul pensiero intuitivo. Descrive questi tipi di risposte "di pancia" come qualcosa di misterioso, persino per la persona che le attua¹⁰. Tutto quello che sappiamo è che si basano su semplici indizi ambientali, i quali risaltano tra molte

altre informazioni che, in ragione del nostro condizionamento o dell'esperienza di vita (oppure per inconsapevolezza o, ancora, abitudine), vengono considerate non rilevanti.

Alcune risposte intuitive sono il prodotto della pratica e delle abilità. C'è il maestro di scacchi che, con una sola occhiata alla scacchiera sulla quale stanno giocando altre persone, può immaginare la successiva dozzina di mosse, o l'infermiera di un'unità di cura coronarica che può riconoscere un attacco cardiaco a un miglio di distanza, oppure il vigile del fuoco che sa esattamente quando è il momento di evacuare un edificio: adesso!

Ma le risposte viscerali del Sistema 1 hanno un lato oscuro¹¹. Quando le euristiche cominciano a dominare il modo in cui elaboriamo le nostre informazioni e in cui ci comportiamo, finiamo per applicare le regole spannometriche in maniera inadeguata: così facendo, siamo molto meno capaci di cogliere differenze insolite o di individuare nuove opportunità. In altri termini, ci manca l'agilità.

Lo spettatore medio che va al cinema, quando è immerso nella visione di un film, può non cogliere dettagli ed errori che riguardano la trama o anche la coerenza nella continuità di una scena, come per esempio quando non si accorge che un attore che, in un primo piano, ha in mano una tazza di caffè, due secondi più tardi, in un'inquadratura più ampia, non ce l'ha più. In laboratorio, alcuni ricercatori hanno mostrato ai soggetti dei loro esperimenti brevi video che contenevano errori deliberati di coerenza¹². Durante la scena di una conversazione ripresa da una telecamera che si spostava continuamente, inquadrando prima l'uno e poi l'altro interlocutore, per esempio, il vestito di uno dei due personaggi continuava a cambiare. Oppure un personaggio si alzava per rispondere al telefono, mentre cambiava l'angolo di ripresa della telecamera, e nell'inquadratura immediatamente successiva tale personaggio veniva interpretato da un attore completamente diverso. In media, i 2/3 dei partecipanti a tali esperimenti non notavano questi errori, anche quando a essere sostituito era il personaggio principale.

Gli stessi ricercatori, che hanno condotto questi esperimenti, hanno realizzato un altro studio, nel quale uno degli sperimentatori fermava uno studente, in un campus universitario, e chiedeva indicazioni¹³. Mentre lo studente e il ricercatore conversavano, uno di fronte all'altro, altri due membri del gruppo di ricerca passavano tra i due trasportando una porta in legno. Con una mossa da prestigiatore degna di Penn e Teller*, i membri del team coglievano quell'occasione per scambiarsi di posto, cosicché, una volta rimossa la barriera visiva (la porta), al posto del primo ricercatore – quello che chiedeva le indicazioni – lo studente si trovava a interloquire con una persona diversa. Piuttosto sorprendentemente, la metà degli studenti sottoposti all'esperimento non notava la differenza e continuava la conversazione come se nulla fosse accaduto.

Un esempio, tanto tragico quanto reale, di tale fenomeno si è svolto a Boston, nelle prime ore del mattino di un giorno di gennaio del 1995. Kenny Conley, un agente di polizia, stava inseguendo un uomo sospettato di aver preso parte a una sparatoria, che aveva scavalcato una rete metallica¹⁴. L'agente Conley era così concentrato nell'intento di catturare quel malvivente che non si accorse di qualcos'altro che stava accadendo in quel luogo: alcuni poliziotti stavano picchiando selvaggiamente un altro uomo che ritenevano fosse un sospetto, ma che in realtà era un agente sotto copertura. Successivamente, in tribunale, Conley testimoniò di essere passato proprio accanto al luogo in cui si era verificato il brutale assalto al collega, ma, avendo una sorta di visione a tunnel concentrata completamente sul perseguimento del proprio obiettivo, non aveva minimamente notato cosa stesse accadendo.

Ecco, dunque, la lezione che possiamo trarre: una volta che le nostre menti entrano nella modalità predefinita, abbiamo bisogno di una grande flessibilità per svincolarci da tale condizione. Questo è il motivo per cui gli specialisti sono spesso gli

* Due maghi e intrattenitori statunitensi che si esibivano negli anni Settanta del secolo scorso [N.d.T.] .

ultimi a prendere in considerazione le soluzioni basate sul senso comune per dare risposte a problemi semplici; un limite che l'economista Thorstein Veblen definì l'«incapacità addestrata» degli esperti. L'eccesso di fiducia conduce i professionisti con grande esperienza a ignorare le informazioni contestuali, e tanto più si ritiene di conoscere approfonditamente un particolare tipo di problema, tanto più è probabile che si proponga una soluzione preformata, fondata sui sedimenti mnemonici che riguardano le esperienze dei casi passati, anziché offrire risposte elaborate in relazione al caso specifico con cui si ha a che fare.

In un altro studio, alcuni psicologi professionisti sono stati invitati a osservare un'intervista: ad alcuni di loro veniva detto che si trattava di un candidato per un posto di lavoro, mentre ad altri l'individuo veniva presentato come un paziente psichiatrico¹⁵. I clinici dovevano esprimere un giudizio sulla base della loro esperienza e valutare l'intervistato. Quando credevano che si trattasse di un candidato per un posto di lavoro, i professionisti lo consideravano un individuo normale piuttosto ben adattato; quando invece veniva detto loro che si trattava di un paziente descrivevano quella stessa persona come turbata da un disagio e con compromissione funzionale. Invece di prestare tutta l'attenzione alla persona che stavano realmente osservando, i clinici si sono basati su indizi superficiali che, in ragione della loro lunga esperienza, avevano permesso loro di formulare una diagnosi come se fossero “a occhi chiusi”. A dire il vero, probabilmente avevano realmente gli occhi chiusi.

In generale, gli esperti – oppure le persone che godono di molta considerazione in qualsiasi campo – sono spesso intrappolati nella loro stessa presunzione. Ma, a volte, lo status o il successo in un ambito specialistico non ha rilevanza in un altro. Un gruppo di agenti di cambio, che una volta ho incontrato a un congresso, era concorde nel dire che i chirurghi sono notoriamente pessimi investitori, perché tendono ad ascoltare i suggerimenti, per gli investimenti, solo di altri chirurghi. (Ma c'è dell'ironia nel fatto che quegli stessi agenti di borsa, nell'esprimere il loro consenso unanime e generalizzato in merito

alla scarsa attitudine negli investimenti dei chirurghi, stessero applicando, a loro volta, una regola spannometrica). E così fanno gli amministratori delegati che, quando partecipano ai ritiri aziendali per costruire un senso di squadra che prevedono attività all'aperto, pensano di dover avere la responsabilità della squadra, senza rendersi conto che un ragazzo appena congedato dall'esercito, magari impiegato nell'ufficio corrispondenza, potrebbe riuscire meglio di loro in esercizi che implicano arrampicarsi sulle rocce e utilizzare corde.

Le persone che sono intrappolate in un particolare stile di pensiero o di comportamento non prestano davvero attenzione al mondo così com'è. Sono persone insensibili al contesto, indipendentemente da quale sia il contesto. Piuttosto, percepiscono il mondo in base a come lo hanno organizzato, facendo riferimento a categorie che potrebbero avere rilevanza o non potrebbero averne affatto in relazione a una specifica situazione.

In occasione di incendi, o di incidenti aerei, spesso le persone muoiono perché cercano di fuggire utilizzando la stessa porta dalla quale sono entrate¹⁶. In condizioni di panico, fanno affidamento su un pattern preformato, invece di pensare a un'altra via di uscita. Analogamente, non riusciamo quasi mai a superare la sofferenza, il disimpegno, gli ostacoli relazionali e le altre difficoltà che incontriamo nel corso della vita, pensando sempre nello stesso modo o in base ad automatismi. Essere emotivamente agili significa sviluppare una sensibilità al contesto e rispondere al mondo così com'è, proprio ora.

Certamente, non vogliamo porre termine ai pensieri e alle emozioni che ci attraversano, perché ciò significherebbe stabilire la *nostra* stessa fine. Ma, ancora una volta, la domanda è: di chi è la responsabilità? Del pensatore o del pensiero? Stiamo gestendo la nostra vita secondo i nostri valori e ciò che è importante per noi, oppure siamo solo in balia della corrente?

Quando non siamo responsabili delle nostre vite, quando non agiamo secondo la nostra volontà consapevole e con tutta la gamma delle opzioni che sono proprie di un'intelligenza percettiva, allora siamo intrappolati.

LE QUATTRO TRAPPOLE PIÙ COMUNI

Trappola 1. Incolpare il pensiero

“Pensavo che avrei provato imbarazzo, quindi sono rimasto in disparte alla festa”.

“Pensavo che non fosse interessata, quindi ho smesso di condividere informazioni in merito al progetto”.

“Pensavo che iniziasse a parlare del nostro bilancio familiare, così sono uscita dalla stanza”.

“Pensavo che sarei sembrato stupido, quindi non l’ho detto”.

“Pensavo che avrebbe dovuto fare lei la prima mossa, quindi non l’ho chiamata”.

In ognuno di questi esempi, colui che parla incolpa i propri pensieri per le azioni che compie o che non compie. Quando si inizia a incolpare il pensiero, nei termini di Frankl, tra lo stimolo e la risposta non si genera lo spazio sufficiente affinché si possa compiere una vera scelta. Ma i pensieri isolati non generano comportamenti; e neppure le vecchie storie lo fanno. Siamo noi che determiniamo il nostro comportamento.

Trappola 2. La mente scimmia

“Mente scimmia” è un’espressione che si usa nel contesto della meditazione per indicare quell’incessante chiacchiericcio interiore che balza da un argomento all’altro come una scimmia salta da un albero all’altro. Forse avete litigato con il vostro partner (ma potrebbe anche essere uno dei vostri genitori, un figlio, un amico o un collega) e lui se ne va sbattendo la porta. Mentre prendete il treno per andare in ufficio, continua a venirvi in mente: “Stasera gli dirò quanto mi sento frustrata quando si permette di muovere certe critiche nei confronti dei miei genitori”. Questo pensiero anticipatorio si trasforma nella simulazione di una conversazione, mentre pianificate

l'interazione. Potrebbe dire qualcosa di ancora più sgradevole nei riguardi dei vostri genitori, allorché voi risponderete con un commento su quel “fallito” di suo fratello. In altri termini, “prevedete” quello che pensate vi potrebbe dire l'altro e pianificate le vostre risposte. Quando arrivate al lavoro, siete già completamente esauriti dall'intensa discussione che si è generata, solo dentro la vostra testa.

Quando siamo in modalità mente scimmia, è facile iniziare a “drammatizzare”, immaginando gli scenari peggiori o ingigantendo la rilevanza di un problema marginale. Buttiamo via un sacco di tempo e sprechiamo molte delle nostre energie. Anzi, di più, quando vi impegnate a tessere questi drammi immaginari, nella vostra mente, non state vivendo il momento presente. Non state osservando i fiori che ci sono nel parco o le facce delle persone interessanti che ci sono sul treno. E, soprattutto, non state riservando al vostro cervello quello spazio neutrale di cui ha bisogno per elaborare soluzioni creative, magari proprio la soluzione a qualsiasi cosa vi stesse affliggendo.

La mente scimmia è ossessionata dalla pressione che giunge dal passato (“Non posso proprio perdonare quello che mi ha fatto”) e dal richiamo del futuro (“Non vedo l'ora di finirla e di dirne quattro al mio capo”). Spesso è anche condizionata da un linguaggio interiore, giudicante, infarcito di espressioni come, per esempio, “devo”, “non posso” e “dovrei” (“Devo perdere peso”, “Non posso fallire”, “Non dovrei prendermela così”). La mente scimmia vi allontana dal presente e da ciò che rappresenta il meglio nel contesto della vostra vita.

Trappola 3. Idee vecchie e superate

Kevin desiderava disperatamente impegnarsi in una relazione seria. Al primo impatto, appariva simpatico e allegro. Ma nel profondo era chiuso, diffidente e teneva le donne a distanza. In maniera del tutto prevedibile, tutte le sue relazioni finivano malamente. Kevin mi disse che suo padre era stato un alcolista,

abusante, che lo scherniva e lo picchiava per le sue mancanze, a volte in presenza dei suoi amici. Fin da bambino, Kevin aveva imparato a non mostrare la propria tristezza né a parlare della propria vulnerabilità, perché suo padre avrebbe usato questi argomenti contro di lui. La lezione era questa: anche se le persone si avvicinano, prima o poi si rivolteranno contro di te, perciò è meglio rimanere distaccati sia dai propri sentimenti sia da tutte le persone che ti circondano. Il comportamento di Kevin era assolutamente funzionale quand'era bambino: lo proteggeva emotivamente e gli consentì di rimanere fisicamente integro. Ma tutto ciò valeva allora. Dopo vent'anni, la diffidenza di Kevin lo stava soffocando, come un paio di scarpe troppo strette. Si comportava come se continuasse a vivere, ogni giorno, il suo trauma infantile. Aveva bisogno dell'agilità emotiva per adattarsi alle circostanze molto diverse e molto più positive della sua vita da adulto. I suoi vecchi processi di pensiero, divenuti tanto scomodi, non gli servivano più.

A Tina, una mia cliente nell'ambito della mia attività di coaching, è stata recentemente negata una promozione dall'amministratore delegato di una grande società di servizi finanziari. All'inizio della sua carriera aveva lavorato come trader, a New York, in un ambiente dominato da figure maschili. Nel corso della sua attività di trading aveva imparato che parlare della sua vita personale era tabù, anzi si doveva mostrare forte tanto quanto gli uomini tutti d'un pezzo che lavoravano con lei. Questo atteggiamento andava a suo favore quando era impegnata nell'attività di trading. Tina amava il suo lavoro, tuttavia, quando si trasferì in una nuova realtà aziendale, capì che i colleghi non avrebbero preso sul serio una persona che si comportava come un automa. Era necessario mostrare qualche emozione e un po' più di autenticità, ma faticava a convincere se stessa ad aprirsi con qualcuno. Non diversamente da Kevin, stava vivendo una storia del passato. Ciò che le aveva consentito di andare avanti fino a quel momento, non le avrebbe consentito di migliorarsi ulteriormente. Aveva bisogno di quell'agilità che consente di adattarsi a circostanze mutevoli.

Trappola 4. Voler avere ragione a tutti i costi

Alcuni dicono che in un tribunale non si ha mai giustizia; se si è fortunati, si riesce a chiudere il miglior affare possibile. In tanti altri ambiti della vita, restiamo intrappolati per troppo tempo nell'idea di ottenere giustizia o di vendicarci, oppure di dimostrare, senza ombra di dubbio, che abbiamo *ragione*. Chiunque abbia vissuto una relazione amorosa che sia durata per più di un paio di mesi, sa riconoscere il momento in cui, in una discussione, specialmente quando è coinvolta la persona amata, finalmente... *Abbh...* la tempesta è passata, le acque sono nuovamente calme, una qualche comprensione è stata raggiunta – forse una tregua – e la cosa migliore da fare sarebbe tenere la bocca chiusa, lasciar perdere, spegnere la luce e andare a dormire. Ma poi qualcosa vi costringe ad aggiungere ancora solo una piccola precisazione per dimostrare che, in realtà, avevate ragione voi ed è il vostro partner ad aver sbagliato: e scoppia nuovamente l'inferno.

Questa stessa necessità di veder riconosciuto il vostro diritto ad avere ragione, o il fatto di aver subito un torto, può rubarvi anni di vita se non la tenete a bada. In molte famiglie, in molte parti del mondo, le faide sono state perpetrate da così tanto tempo che nessuno è più in grado di ricordarne l'origine. Paradossalmente, ciò non fa altro che consolidare e prolungare l'ingiustizia, perché vi sta privando di altre possibilità che potreste apprezzare, come il legame caldo e profondo con i membri della vostra famiglia o con gli amici. Adoro la frase che usiamo in Sudafrica per descrivere questo tipo di fenomeni autolesionistici: “tagliarsi il naso per far dispetto al proprio volto”.

Eraclito, l'antico filosofo greco, profondo conoscitore del paradosso, ha affermato che non si può mai entrare nello stesso fiume due volte. Intendeva dire che il mondo cambia continuamente, quindi ci riserva sempre opportunità e situazioni nuove. Per ottenere il meglio da tale condizione, dobbiamo rompere di continuo le vecchie categorie e formularne di nuove. Le so-

luzioni migliori e più interessanti spesso le concepiamo quando assumiamo la “forma mentis del principiante”, ovvero quando ci avviciniamo alle nuove esperienze con un punto di vista originale. In fondo, è questa la pietra angolare dell’agilità emotiva.

Soltanto una o due generazioni fa, la società era in grado di definire con una certa nettezza quali fossero le “attività maschili” e quali le “attività femminili”. Ora, potreste prendere un pugno sul naso qualora riproponeste tale rigida distinzione. In un certo qual modo, alcuni di noi hanno la tendenza a incasellarsi, non riconoscendo il proprio valore in quanto individui, e inquadrandosi esclusivamente nelle angustie di categorie troppo strette, ovvero come persone solo ricche, oppure grasse, o anche come intellettuali o sportive. Abbiamo imparato molto tempo fa che autodefinirsi come “moglie di Mr. Johnson” era un’opzione limitante e perdente. Ma lo stesso vale per “CEO”, “uomo tra gli uomini” o “il ragazzo più intelligente della classe”, oppure anche per “il quarterback del Super Bowl”. Le cose cambiano. Abbiamo bisogno di flessibilità per garantirci anche la possibilità di cambiare.

Essere emotivamente agili significa essere consapevoli e accettare tutte le nostre emozioni, imparando qualcosa anche quando esprimiamo quelle più complesse e problematiche. Significa inoltre essere in grado di superare le risposte condizionate, o preprogrammate, sia sul piano cognitivo sia nell’ambito delle emozioni (le vostre trappole), per poter vivere il presente in ragione di una chiara comprensione delle circostanze attuali, rispondendo in modo appropriato e agendo nel rispetto dei vostri valori più profondi.

Nei successivi capitoli, vi mostrerò come diventare una persona emotivamente agile che vive al meglio la propria vita.



IMBOTTIGLIARE?



RUMINARE?



Liberarsi dalle trappole

Il numero delle emozioni di base varia a seconda dell'esperto al quale vi rivolgete, ma, per i nostri scopi, supponiamo che siano sette: gioia, rabbia, tristezza, paura, sorpresa, disprezzo e disgusto¹. Come abbiamo già avuto modo di osservare, tutte queste emozioni ci accompagnano ancora perché ci hanno aiutato a sopravvivere nel corso dei milioni di anni durante i quali ci siamo evoluti. Eppure cinque di esse – la rabbia, la tristezza, la paura, il disprezzo e il disgusto – si trovano chiaramente all'estremità non proprio piacevole dello spettro affettivo. (La “sorpresa” può stare da tutte e due le parti).

Cosa significa il fatto che la maggior parte delle nostre emozioni riflette il lato oscuro dell'esperienza umana? Se tante delle nostre emozioni generano in noi preoccupazione e, al contempo, si sono rivelate sufficientemente utili da superare il vaglio della selezione naturale, non potrebbe significare che anche le nostre emozioni più oscure e difficili hanno una ragion d'essere? Proprio per questo motivo, non sarebbe più opportuno cercare di non rimuoverle, bensì accettarle riconoscendo loro un'utilità, seppure talvolta scomoda, nel contesto della nostra esistenza?

Sì.

Precisamente.

Ma imparare ad accettare e a convivere con *tutte* le nostre emozioni non è assolutamente quello che la maggior parte di noi fa. Molti di noi, probabilmente la maggioranza, attuano comportamenti predefiniti con la speranza di allontanare, o di far sparire, le emozioni negative, evitando in questo modo di affrontarle. Altri si adattano in questo genere di sentimenti e poi

fanno molta fatica a superarli. Oppure proviamo ad affrontare tanto i momenti difficili quanto le emozioni problematiche con cinismo, ironia o umorismo macabro, rifiutando di ammettere che tutto merita di essere preso seriamente. (Ma come diceva Nietzsche, qui tradotto con un po' di libertà: «Un motto di spirito è l'epitaffio di un'emozione»). Altri ancora cercano di ignorare i loro sentimenti e, come ha detto la “filosofa” contemporanea, Taylor Swift: *Shake it off*. Quando cerchiamo di “liberarci dalla trappola” semplicemente “sterminando” le nostre emozioni, chi ne fa le spese è il nostro benessere.

Per vedere dove si collocano le vostre risposte nell'ambito dello spettro di queste soluzioni totalmente inefficaci, provate a valutare se queste situazioni vi si addicono.

1. Il vostro capo dispone un cambiamento che vi infastidisce. Cos'è più probabile che facciate?
 - A. Ignorate la rabbia e la frustrazione. Prima o poi passerà; avete altre questioni da affrontare.
 - B. Pensate a lungo e intensamente a ciò che vorreste dire al capo, facendo in continuazione delle prove nella vostra mente: “Io dirò...” e “Lui dirà...”.
 - C. Impiegate un po' di tempo per pensare al motivo per il quale tale cambiamento vi disturba, stabilite un piano per discuterne con il vostro capo e poi tornate al lavoro.

2. Il vostro bambino di 3 anni lascia i suoi giocattoli sul pavimento. Voi tornate a casa, dopo una dura giornata di lavoro, inciampate sui giocattoli e vi mettete a urlare. Dopo questo, cos'è più probabile che facciate?
 - A. Eliminate la frustrazione dicendovi: “Va tutto bene [...] Ho avuto una giornata dura”.
 - B. Vi rimproverate per tutta la sera per aver urlato a vostro figlio, vi chiedete perché reagite sempre in questo modo e concludete di essere il peggior genitore del mondo.
 - C. Vi sedete accanto al vostro partner per parlare della giornata e vi rendete conto che quella reazione nei confronti di vostro

figlio dipende, in realtà, dalla frustrazione indotta dal vostro capo. Abbracciate il bambino, chiedete scusa e lo mettete a letto.

3. State vivendo una dolorosa rottura con il vostro partner. Voi...
 - A. Andate a bere con gli amici per distrarvi. Potreste anche incontrare nuove persone. Questo aiuterà a sentire meno dolore.
 - B. Restate a casa da soli chiedendovi cosa avreste potuto fare di diverso. Perché siete così pessimi nel contesto di certe relazioni?
 - C. Vi sentite sconvolti per un po'. Scrivete qualcosa in merito a quanto accaduto, oppure ne parlate a un vostro amico e imparare da quell'esperienza.

Se avete risposto A alla maggior parte di queste domande, siete degli imbottigliatori. Gli imbottigliatori cercano di liberarsi dalla trappola mettendo da parte le emozioni e continuando come se nulla fosse. Con tutta probabilità, allontaneranno i sentimenti indesiderati, perché queste emozioni sono scomode e distraenti, o perché pensano che non apparire brillanti e allegri sia un segno di debolezza o un modo infallibile per allontanare le persone che stanno loro vicino.

Se siete degli imbottigliatori e odiate il vostro lavoro, è probabile che cerchiate di razionalizzare i vostri sentimenti negativi dicendovi: "Almeno ho un lavoro". Se siete infelici nella relazione con il vostro partner, potreste dedicarvi anima e corpo a un progetto che *deve* essere portato a termine. Se state trascurando voi stessi, perché non potete fare a meno di dedicarvi agli altri, potreste allontanare la tristezza o lo stress ricordando a voi stessi che "verrà il vostro momento". Se i membri del team che guidate sono particolarmente in ansia per la proposta di alcuni tagli al bilancio e di una riorganizzazione aziendale, è possibile che vi aggiriate tra quegli argomenti in punta di piedi per la paura di sollevare un vespaio emotivo.

Anche tenendo presente l'importante caveat in base al quale le persone non sempre si comportano secondo le regole di genere indicate dagli studi, di solito i miei clienti non si sorpren-

dono quando dico loro che è più probabile che siano gli uomini, e non le donne, a comportarsi da imbottigliatori².

Quando ho iniziato a studiare psicologia, negli anni Novanta del secolo scorso, sembrava che i libri dedicati a indagare le differenze di genere nello stile emotivo venissero pubblicati in serie. *Gli uomini vengono da Marte, le donne da Venere*, scritto dal consulente relazionale John Gray, ha venduto 10 milioni di copie. Un altro libro di grande successo in quel periodo, *Ma perché non mi capisci?*, scritto dalla linguista Deborah Tannen, esplorava le differenti modalità con cui gli uomini e le donne usano il linguaggio per comunicare o, più precisamente, per non comunicare.

Oggi, potete guardare online una parodia, intitolata *It's not about the nail*, che illustra gli stili di comunicazione stereotipati³. In questo video, appare sullo schermo una giovane donna che si lamenta delle proprie frustrazioni con il partner.

«Sento tutta questa pressione, sai?», dice la ragazza. «Posso sentirla in testa. Ed è implacabile. Non so se avrò mai fine».

La videocamera si sposta a sinistra, così ci accorgiamo che la ragazza ha un chiodo piantato nella fronte.

Il ragazzo le dice la verità: «Hai un chiodo fisso in testa».

«Non si tratta del chiodo!», grida lei. «Smettila di cercare di risolvere il problema. Lo fai di continuo. Cerchi sempre di mettere a posto le cose quando, invece, tutto quello che ti viene chiesto è ascoltare».

Lui sospira e ci riprova: «Sembra davvero doloroso. Mi dispiace».

«Lo è, credimi. Grazie», dice la ragazza. Poi si avvicina per baciarlo e il chiodo penetra ancora di più nella sua testa.

«Ahi!»

Il video è divertente, perché contiene il nocciolo di una verità culturale: gli uomini sono di solito considerati più pratici, più orientati al compito, mentre le donne sono considerate più emotive. E il ragazzo biondo, protagonista del video, manifesta un classico comportamento di imbottigliamento: impacchetta il problema, lo allontana e prosegue. Azione, azione, azione! La

sua ragazza, in fin dei conti, ha “davvero” un chiodo in testa e lui si sente in obbligo di dirglielo per poi trovare una soluzione.

Il problema dell’imbottigliamento è che ignorando le emozioni che generano sofferenza non si giunge a comprendere la ragione che le sostiene. (Sì, il chiodo sta causando il dolore, ma come ha fatto a finire lì?). Le questioni più profonde rimangono inesplorate.

Più di una volta, ho conosciuto degli imbottiglieri che, a distanza di anni, si trovavano intrappolati nello stesso lavoro deprimente, nella stessa relazione infelice o nella stessa situazione spiacevole. Si sono talmente focalizzati sul tirare avanti ed essere dei “bravi bambini” che non hanno avuto contatto con una vera emozione per anni, escludendo in questo modo qualsiasi tipo di cambiamento o qualsivoglia possibilità di attuare un reale percorso di crescita.

Un altro aspetto del comportamento di imbottigliamento risiede nel tentativo di pensare in maniera positiva per allontanare i pensieri negativi dalla propria mente. Purtroppo, cercare di *non* fare qualcosa richiede l’impiego di una quantità di risorse mentali sorprendentemente elevata⁴. E i risultati della ricerca mostrano che il tentativo di minimizzare, oppure ignorare, certi pensieri o emozioni serve solo ad amplificarli.

In uno studio estremamente semplice, ma molto famoso, condotto dal compianto psicologo sociale Daniel Wegner, i soggetti coinvolti venivano invitati a evitare di pensare agli orsi bianchi. Il tentativo falliva miseramente⁵. In seguito, infatti, quando il divieto veniva rimosso, questi individui pensavano agli orsi bianchi *molto più* frequentemente rispetto ai soggetti che componevano il gruppo di controllo, ai quali non era stata data nessuna indicazione in merito al fatto di non pensare agli orsi bianchi. Qualsiasi persona a dieta, che abbia sognato torte al cioccolato e patatine fritte, comprende bene gli aspetti controproducenti del “semplicemente non pensarci” e di altre strategie di evitamento. In ciò risiede il paradosso dell’imbottigliamento: sembra assicurarci il controllo, ma in realtà ci nega tale possibilità. In primo luogo,

sono le emozioni a condurre le danze. In secondo luogo, le emozioni sopresse, inevitabilmente, ritornano in superficie, anche se con modalità non intenzionali: si tratta di un processo che gli psicologi chiamano *emotional leakage*, ovvero perdita del controllo sulle emozioni. Forse siete arrabbiati con vostro fratello. Cercate di sopprimere tali emozioni. Poi, durante la cena del Ringraziamento, dopo un bicchiere di vino di troppo, vi lasciate scappare un commento sarcastico. E ora dovete fare i conti con un grande dramma familiare. Oppure ignorate la delusione per una mancata promozione al lavoro e, dopo qualche giorno, vi ritrovate a piangere come un bambino, mentre guardate *Armageddon* per la decima volta. Ecco il rischio insito nell'imbottigliamento.

Di solito, tale processo viene attuato con le migliori intenzioni e per la persona che agisce sembra un comportamento produttivo⁶. “Pensa positivo”, “Va’ avanti”, “Continua così”, è ciò che ci diciamo. E poi, improvvisamente, le emozioni indesiderate sembrano svanire. Ma, in realtà, sono solo sotto la superficie, pronte a riemergere in qualsiasi momento, spesso con un'intensità sorprendente ed eccessiva, favorita proprio dall'azione di contenimento alla quale sono state sottoposte.

Non dovrebbe meravigliarci il fatto che l'imbottigliamento possa avere un effetto negativo sulle nostre relazioni. “Abbiamo appena avuto una lite furibonda e adesso va a lavorare come se non fosse accaduto niente”, dice la moglie stressata dell'imbottigliatore. “Non gliene importa nulla!”.

In uno studio, i ricercatori hanno scoperto che l'imbottigliamento aumenta la pressione sanguigna delle *altre* persone, anche se questi individui non sanno che l'imbottigliatore sta mettendo in atto un processo di imbottigliamento⁷. Aspettate solo che gli avvocati divorzisti facciano propri i risultati di questa ricerca! «Vostro Onore, il marito della mia cliente finirà per causarle un attacco di cuore perché si rifiuta di esprimere le sue emozioni».

LA SPIRALE DELL'ANSIA

Se la vostra scelta più frequente è stata la risposta B, in relazione alle situazioni proposte, siete dei ruminatori*. E proprio com'è più probabile che gli imbottigliatori appartengano al genere maschile, i ruminatori sono generalmente donne⁸.

Quando sono intrappolati nelle emozioni fastidiose, i ruminatori si crogiolano nella loro stessa sofferenza e continuano a sguazzarci. Non possono mollare la presa e fanno fatica a porre dei limiti quando sono ossessionati da un dolore, da un fallimento, da un deficit o dall'ansia.

La ruminazione è parente stretta della preoccupazione. Entrambe sono intensamente concentrate su loro stesse ed entrambe riguardano il tentativo di vivere un momento che non è quello attuale. Mentre la preoccupazione guarda al futuro, la ruminazione si rivolge al passato: un esercizio ancora più inutile. I ruminatori perdono la prospettiva, perché i granelli di sabbia diventano montagne e gli affronti si traducono in crimini di importanza capitale.

Ma i ruminatori sono un po' più avanti rispetto agli imbottigliatori per un aspetto: nel tentativo di risolvere i loro problemi, sono almeno in grado di "sentire i loro sentimenti", cioè sono consapevoli delle loro emozioni. I ruminatori non sono spesso esposti ai pericoli dell'emotional leakage, ma potrebbero annegare in una sorta di alluvione di emozioni. Quando vi mettete a ruminare, le vostre emozioni non guadagnano forza per il fatto di essere pressurizzate in una bottiglia, ma lo fanno in un altro

* La letteratura specialistica utilizza la seguente terminologia a proposito di quello che comunemente viene detto "rimuginio": "brooding", "rumination", "worry". Semplificando: "brooding" + "reflection" = "rumination"; "rumination" + "anxiety" = "worry". In italiano, bisognerebbe tradurre "rumination" con "ruminazione" e "worry" con "rimuginio"; si veda S. Sassaroli, G. M., Ruggiero (2003), «La psicopatologia cognitiva del rimuginio (worry)», *Psicoterapia Cognitiva e Comportamentale*, 9, 31-45. In questa sede, data la definizione che l'autrice dà di "brooding" (molto simile a quella di "rumination") e data la difficoltà di apprezzare la componente di ansia che è contenuta nel concetto di "rimuginio", per andare incontro al lettore non specialista si è scelto di tradurre "brooding" con "ruminazione" e "worry" con "preoccupazione" [N.d.T.].

modo. Nel caso dei ruminatori, le emozioni incrementano la loro potenza come un uragano: girando intorno e torcendosi sempre più su loro stesse, acquistano energia a ogni passaggio.

Lo psicologo Brad Bushman ha condotto uno studio nel corso del quale ha chiesto agli studenti di scrivere qualcosa di molto personale. Il testo veniva poi fatto leggere a un altro studente che doveva esprimere la sua opinione in merito allo scritto. In realtà, l'altro studente era lo stesso Bushman e la sua sferzante critica era uguale per tutti: «Questo è uno dei saggi peggiori che abbia mai letto»⁹.

Questo feedback generò l'effetto desiderato: di fatto, i partecipanti si arrabbiarono molto, veramente molto. Allora Bushman chiese a questi soggetti di passare un po' di tempo a tirare pugni a un sacco da boxe. Chiese a un gruppo di pensare intensamente alla loro rabbia (cioè di ruminare) mentre prendeva a pugni il sacco. E consegnò a questi studenti una foto falsa dello studente critico per far sì che i colpi fossero tirati con maggiore impegno. Chiese, invece, a un secondo gruppo di studenti di distrarsi (cioè di imbottigliare), pensando a migliorare la loro forma fisica mentre tiravano pugni. Infine, c'era un terzo gruppo di controllo, composto da individui che se ne stavano tranquillamente seduti, per qualche minuto, mentre lui fingeva di sistemare il suo computer.

Dopo la sessione di attività fisica con il sacco da boxe, a ciascuno studente fu data una trombetta da stadio da far suonare contro le persone vicine: di fatto, una misura del comportamento aggressivo. Gli studenti di tutti e tre i gruppi erano ancora arrabbiati, ma il gruppo di controllo manifestava minore aggressività: suonava infatti la trombetta meno frequentemente. Gli imbottigliatori mostravano maggiore aggressività (e un uso della trombetta più frequente) rispetto al gruppo di controllo. Ma gli studenti assegnati al gruppo dei ruminatori erano, tra tutti, i più arrabbiati e si rivelarono i più aggressivi anche per il modo in cui infastidivano i vicini con orribili e assordanti squilli di tromba.

Proprio come gli imbottigliatori, i ruminatori, in genere, sono mossi dalle migliori intenzioni. Ruminare sulle proprie emozioni

disturbanti offre la confortante illusione di compiere uno sforzo di coscienza. *Vogliamo* affrontare la nostra infelicità e imparare a far fronte a una situazione difficile, perciò ci pensiamo, poi ci pensiamo, e ancora ci pensiamo e ci riflettiamo su. Alla fine, non siamo in alcun modo più vicini di prima a risolvere il problema che sta al cuore del nostro disagio.

La ruminazione rende anche più probabile che ci si incolpi con domande come: “Perché reagisco sempre così?”; “Perché non riesco a gestire meglio queste situazioni?”. Come nell’imbottigliamento, vengono spese quote ingenti di energia mentale. Questo ci rende esausti e improduttivi.

La ruminazione non è sempre un’attività che si compie in solitudine. Quando uscite con un amico e vi lamentate moltissimo di come vostro padre, ormai vedovo, stia sperperando i suoi risparmi, state attuando qualcosa che si può definire co-ruminazione. Quando vi ritrovate a lamentarvi, per l’ennesima volta, con un collega in merito al tono che usa il vostro capo, state facendo lo stesso. Potreste pensare che queste occasioni per sfogarvi vi faranno sentire meglio, ma dato che non c’è un progresso né alcuna risoluzione, in realtà, il risultato finale è che vi sentirete ancora più irritati nei confronti di vostro padre, o talmente infuriati con il vostro capo da non potervi più nemmeno concentrare¹⁰.

Ricordate ciò che abbiamo detto circa l’effetto che gli imbottiglieri producono sulle persone che tengono a loro? Anche i ruminatori sono soggetti con cui è difficile interagire, perché tendono a scaricare le loro forti e pesanti emozioni sugli altri. Vogliono parlare, sviscerare la questione con coloro che sentono vicini. Ma anche le persone meglio disposte e più disponibili nei loro confronti finiscono per manifestare deficit di empatia: lo sfinimento dovuto alle richieste dei ruminatori dipende dal loro costante bisogno di parlare delle loro paure, delle loro preoccupazioni e delle loro difficoltà. Inoltre, un ruminatore focalizza l’attenzione su di sé e, quindi, non lascia alcuno spazio per i bisogni di chiunque altro. Perciò, coloro che li ascoltano, prima o poi, si allontanano, lasciando i ruminatori con i loro sentimenti di frustrazione e solitudine¹¹.

E poi, ovviamente, i ruminatori possono cadere nella trappola del circolo vizioso dell'ansia, ovvero si preoccupano per tutte le loro preoccupazioni. Nella psicologia, in relazione ai sistemi di pensiero (Sistema 1 e Sistema 2), si prendono in considerazione anche i singoli pensieri, analogamente distinti in *Tipo 1* e *Tipo 2*¹². I pensieri di Tipo 1 si associano alle normali manifestazioni di ansia che un essere umano può presentare quando affronta gli ostacoli quotidiani della vita: un progetto importante in ambito lavorativo, un'agenda eccessivamente piena di appuntamenti, la litigata di ieri sera, le preoccupazioni genitoriali. I pensieri di Tipo 1 sono semplici: "Sono preoccupato per X" o "Sono triste a causa di Y".

Invece, i pensieri di Tipo 2 si manifestano quando vi addentrate in una sorta di casa degli specchi mentale e cominciate a stratificare una quantità di pensieri inutili *in merito* ad altri pensieri. "Mi preoccupa il fatto di preoccuparmi così tanto" o "Sono stressato dal fatto di essere sempre stressato". Aggiungiamo alle emozioni disturbanti anche il senso di colpa per il fatto di provarle. "Non solo sono preoccupato per X o triste a causa di Y, ma non ho nemmeno il diritto di esserlo". Siamo arrabbiati per la nostra rabbia, preoccupati per le nostre preoccupazioni, infelici per la nostra infelicità. Ma si tratta di sabbie mobili¹³. Quanto più lottate contro le vostre emozioni, tanto più profondamente affondate.

Qualunque cosa pensiamo di ottenere quando realizziamo l'imbottigliamento o la ruminazione, dobbiamo comprendere che né l'una né l'altra strategia favorisce la nostra salute o la nostra felicità¹⁴. Si tratta di qualcosa di molto simile a quando prendiamo un'aspirina per il mal di testa: il farmaco allevia il dolore per qualche ora, ma se la causa del malessere è una carenza di sonno, il torcicollo o un colpo di freddo, allora il fastidio tornerà a farsi sentire nuovamente appena l'analgescico ridurrà la sua azione.

L'imbottigliamento e la ruminazione sono l'aspirina emotiva a cui ricorriamo con le migliori intenzioni. Ma quando non ci confrontiamo direttamente con la causa, perdiamo la capacità di affrontare, una volta per tutte, ciò che genera la nostra sofferenza.

Se tenessi in mano una pila di libri, con le braccia allungate davanti a me, per qualche minuto potrei anche stare bene. Ma dopo due... tre... dieci minuti, le mie braccia comincerebbero a tremare. È ciò che accade anche nell'imbottigliamento. Cercare di mantenere le cose a distanza può essere estenuante. È talmente faticoso che, spesso, lasciamo cadere ciò che tenevamo in mano.

Ma anche quando teniamo stretti i libri, appiccicati al corpo, abbracciandoli come per schiacciarli, dopo un po' i muscoli delle braccia cominceranno a mostrare segni di affaticamento. In questa posizione, le braccia e le mani sono talmente contratte e chiuse che si trovano nell'incapacità di fare qualunque altra cosa¹⁵. È ciò che ci succede quando ruminiamo.

In entrambi i casi, perdiamo la capacità di impegnarci pienamente nel contesto del mondo che ci circonda: abbracciare i nostri figli, aiutare un collega, creare qualcosa di nuovo o, semplicemente, godere dell'odore dell'erba appena tagliata. L'apertura e l'entusiasmo vengono sostituiti da regole che ci rinchiudono in storie del passato e giudizi carichi di invidia; e la nostra capacità di risolvere i problemi e di decidere in realtà si riduce¹⁶. Queste posizioni rigide ci impediscono di essere agili quando dobbiamo far fronte allo stress della vita quotidiana.

La ruminazione o l'imbottigliamento occasionali, così come il muoversi saltuariamente avanti e indietro tra i due, non vi ucciderà (dopotutto questo è un libro sull'agilità). Anzi, a volte, queste strategie di coping possono costituire il miglior modo di agire. Per esempio, se il vostro partner vi lascia, senza tante cerimonie, la notte prima dell'esame per l'abilitazione, è un bene che allontaniate la sofferenza in modo da potervi concentrare sull'obiettivo più prossimo. (Se un fatto del genere vi è accaduto veramente, vi esprimo, tra parentesi, tutta la mia più sincera solidarietà).

Ma quando queste strategie vengono abitualmente applicate per affrontare le difficoltà, come peraltro accade spesso, allora diventano controproducenti e, in realtà, incorporano trappole sempre più profonde.

Impariamo a ruminare o a imbottigliare assai presto nel corso del ciclo di vita; e se avete dei figli, vale la pena che vi

fermiate un momento a pensare al contenuto delle vostre conversazioni con loro. Il libro delle regole non scritte sulle emozioni (e su come gli uomini e le donne dovrebbero rispondervi) contiene ciò che gli psicologi chiamano *regole di esibizione*¹⁷. “I bambini grandi non piangono” e “Non si fanno scenate qui. Vai in camera tua ed esci quando hai il sorriso sulle labbra” sono esempi di imposizione delle regole di esibizione. Non dimenticherò mai il giorno in cui abbiamo seppellito mio padre. Famiglia e amici ben intenzionati dissero a mio fratello, allora dodicenne, di non piangere perché doveva concentrarsi sulla cura di nostra madre, di nostra sorella e mia.

Abbiamo imparato queste regole dalle persone che ci hanno cresciuto e, a nostra volta, spesso le trasmettiamo, involontariamente, ai nostri figli¹⁸. Per esempio, abbiamo maggiori probabilità di porre ai nostri figli maschi domande che riguardano ciò che hanno fatto (“Cosa hai fatto oggi a scuola?”, “Com’è andata la partita?”, “Hai vinto?”), mentre tendiamo a porre alle nostre figlie femmine domande che riguardano le emozioni (“Come ti senti?”, “Ti sei divertita?”). I bambini interiorizzano rapidamente queste regole che – come vedremo nel capitolo 10 – non sono sempre utili.

LA TRAPPOLA DELLA FELICITÀ

La ruminazione e l’imbottigliamento non sono le uniche modalità improduttive attraverso le quali le persone affrontano le sollecitazioni della vita. Un’altra strategia comune è la convinzione, che peraltro si manifesta in forme diverse, che tutto andrà bene, basta che “continuiamo a sorridere”.

A dispetto di quello che racconta il film, Forrest Gump non ha realmente inventato lo smile, la faccina sorridente. Ma, a cinquant’anni dalla sua prima vera apparizione, e dopo centinaia di spille, t-shirt e tazze da caffè che raffigurano lo smile accompagnato da scritte inneggianti alla felicità, quel cerchio giallo brillante con gli occhi e il sorriso stilizzati è

diventato iconico, come il rosso, il bianco e il blu della bandiera americana. (E perché no? Dopotutto, il «perseguimento della felicità» è un assunto fondamentale della Dichiarazione di Indipendenza degli Stati Uniti).

Nell'era digitale, lo smile si è trasformato in emoticon ed emoji che compaiono ovunque. (Nota a margine: ho appena scoperto che se assumo un atteggiamento “vecchia maniera” e digito sulla tastiera due punti seguiti da una parentesi, il mio computer lo modifica in ☺ che lo voglia o no). E dopo ogni progresso – che qualcuno chiamerebbe regresso – nel contesto della nostra cultura consumistica, in cui i venditori si danno da fare per soddisfare quei desideri che non sapevamo neanche di avere, la condizione eternamente felice dello smile costituisce sempre più un Sacro Graal, il principio organizzativo della nostra esistenza.

Aspettate. Non siamo qui per essere felici? La felicità non è forse la condizione migliore in cui possiamo trovarci? Be', dipende.

Qualche tempo fa, a Berkeley, due ricercatori dell'Università della California, LeeAnne Harker e Dacher Keltner, hanno preso i faldoni delle iscrizioni del Mills College, una scuola privata femminile lì vicino, e hanno esaminato le foto degli annuari dal 1958 al 1960¹⁹. Come vi direbbero quasi tutti i ricercatori che si occupano di felicità, i sorrisi autentici e quelli di circostanza si manifestano attraverso l'attivazione di gruppi muscolari diversi, perciò questi due scienziati hanno esaminato l'aspetto del volto di ogni studentessa per vedere se fosse contratto il muscolo zigomatico maggiore o l'orbicolare dell'occhio. Quando esibiamo un sorriso autentico, ampio e luminoso, che produce le “zampe di gallina”, entrambi i muscoli entrano in azione. Ma la porzione palpebrale del muscolo orbicolare dell'occhio non può essere contratta volontariamente, quindi se assumiamo un'espressione felice inautentica, questa piccola porzione del muscolo che si trova nei pressi dell'occhio non si contrae. Tale considerazione ha condotto Harker e Keltner a farsi un'idea piuttosto precisa di quanto fosse autentica la felicità espressa da ogni studentessa nel momento in cui fu scattata quella fotografia.

Trent'anni dopo, le studentesse che, nella frazione di secondo in cui aveva agito l'otturatore della macchina fotografica, avevano esibito il sorriso più ampio e autentico si trovavano in condizioni esistenziali migliori rispetto a quelle che avevano manifestato sorrisi meno genuini. Le persone che avevano sorriso in maniera autentica avevano matrimoni più soddisfacenti, si sentivano meglio ed erano, in generale, più soddisfatte. *Click*.

Se potessimo scegliere, probabilmente preferiremmo essere sempre spensierati, perché *ci sono* dei vantaggi nel mantenere quella piacevole condizione. Gli stati emotivi più positivi si associano a un rischio minore rispetto a diversi disturbi psicologici, compresi la depressione, l'ansia e il disturbo borderline di personalità. Inoltre, le emozioni positive ci conducono al successo, ci aiutano a prendere decisioni migliori, a ridurre il rischio di malattie, e ci consentono di vivere più a lungo. In alcuni casi, ci aiutano persino a migliorare il nostro modo di pensare e di agire focalizzando l'attenzione su informazioni e opportunità nuove. Ci aiutano a costruire una vita sociale ricca e ad avere il benessere fisico e cognitivo, che a sua volta favorisce il raggiungimento di risultati positivi e il consolidamento dei legami²⁰.

In base a tali considerazioni, si potrebbe presumere che la felicità debba collocarsi in cima alla lista, proprio vicino al cibo e alla luce del sole, per quanto riguarda il contributo al benessere degli esseri umani. Ma la nostra società è sempre più composta da individui obesi e colpiti da melanoma, perciò abbiamo compreso che è possibile avere una disponibilità eccessiva anche di qualcosa di positivo. E i risultati della ricerca mostrano che è possibile non solo essere troppo felici, ma anche che si possono sperimentare tipi di felicità sbagliati o andare alla ricerca di quella stessa felicità nel momento sbagliato e secondo modalità errate²¹.

Non sto dicendo che sia meglio essere sempre di malumore. Ma spero di convincervi a impegnarvi nel perseguimento della felicità in una certa prospettiva e a porre, al contempo, le vostre emozioni negative sotto una luce nuova e più accettabile. Infatti, intendo sottolineare con forza che descrivendole come "negative" non si fa altro che perpetuare il mito che queste per-

cezioni utili – seppure talvolta impegnative – siano negative. Se riuscirò a convincervi che le cose stanno altrimenti, allora sarò felice (ma non troppo felice).

Quando siamo troppo contenti, tendiamo a trascurare minacce e pericoli rilevanti. Non è una forzatura affermare che essere eccessivamente felici potrebbe uccidervi. Potreste attuare comportamenti particolarmente rischiosi, come bere troppo (“Il quinto giro tocca a me!”), abbuffarvi (“Mmm, un’altra fetta di torta!”), evitare i metodi anticoncezionali (“Che cosa vuoi che succeda?”) e utilizzare sostanze (“Facciamo festa!”). Un eccesso di leggerezza e noncuranza e una certa assenza di emozioni più controllate possono anche costituire un marker che rinvia a un episodio maniacale, una pericolosa manifestazione di un disturbo psichiatrico²².

Le persone con elevati livelli di felicità manifestano talvolta comportamenti più rigidi. Questo perché l’umore influenza il modo in cui il cervello elabora le informazioni. Quando la vita va alla grande e ci sentiamo bene, quando l’ambiente che ci circonda ci infonde sicurezza e ci riserva accoglienza, tendiamo a non pensare per un tempo sufficiente e in maniera abbastanza approfondita alle cose che ci sembrano troppo impegnative; questo atteggiamento ci aiuta a spiegare, almeno in parte, perché le persone molto positive possono risultare meno creative di quelle con un livello più moderato di emozioni positive²³.

Non intendo banalizzare la descrizione delle persone felici, ma quando manifestiamo quell’umore che ci fa dire “Tutto è meraviglioso” siamo molto più propensi a saltare rapidamente a conclusioni e a ricorrere agli stereotipi. Le persone molto felici si concentrano, con maggiore frequenza e in modo sproporzionato, sulle prime informazioni cui hanno accesso e ignorano, o minimizzano, i dettagli successivi²⁴. Tutto ciò, in genere, prende la forma dell’“effetto alone”, sulla base del quale, per esempio, diamo per scontato che quel ragazzo di bell’aspetto, appena incontrato alla festa, sia anche gentile solo perché indossa abiti alla moda e racconta aneddoti divertenti. Oppure decidiamo che quell’uomo di mezza età, che porta gli occhiali e ha una ventiquattre, sia più intelligente o affidabile, per esempio, di

un'appariscente bionda, di 22 anni, che indossa dei pantaloncini rosa shocking della Juicy Couture.

Le nostre emozioni cosiddette “negative” favoriscono, invece, l'elaborazione cognitiva più lenta e sistematica²⁵. In tali condizioni, siamo meno propensi ad affidarci a conclusioni immediate e prestiamo maggiore attenzione a quei piccoli dettagli che, peraltro, possono rivelarsi molto significativi. (“Okay, quel tipo è carino e pare interessato a te, ma perché nasconde la mano sinistra, con la fede all'anulare, dietro le schiena?”). Non vi pare significativo che i più famosi detective della letteratura siano dei burberi? E che il ragazzo più spensierato del liceo raramente sia anche il miglior studente?

Gli stati d'animo negativi innescano uno stile di pensiero più attento e analitico, che vi consente di considerare veramente i fatti in modo originale e creativo. Quando siamo un po' di malumore ci concentriamo e scaviamo. Le persone che sperimentano stati d'animo negativi tendono a essere meno ingenui e a esprimere maggiore scetticismo, mentre le persone felici si accontentano di risposte facili e si fidano di sorrisi inautentici. (“Questo spettacolo costituito da 32 scintillanti perle bianche, sotto un paio di baffi sottili che sembrano disegnati con la matita, è il risultato della contrazione del muscolo zigomatico maggiore soltanto, o vi è coinvolto anche l'orbicolare dell'occhio?”). Ma chi si prenderebbe la briga di mettere in discussione una verità superficiale quando tutto sta andando a gonfie vele? Così le persone felici vanno avanti e firmano sulla linea tratteggiata.

Il paradosso della felicità è che il tentativo deliberato di rincorrerla si dimostra radicalmente incompatibile con la sua stessa natura. La vera felicità si realizza attraverso le attività che intraprendete per il loro valore intrinseco piuttosto che per qualche ragione estrinseca, anche quando tale ragione consiste in qualcosa di apparentemente legittimo e positivo, come il desiderio di essere felici.

Ricerca la felicità istituisce un'aspettativa, a confermare ulteriormente il detto che le aspettative sono risentimenti in attesa di realizzarsi. Ecco perché le vacanze e gli eventi familiari sono

spesso deludenti, se non addirittura deprimenti. Le nostre aspettative sono così alte che, quasi inevitabilmente, andranno deluse.

In uno studio, ad alcuni partecipanti è stato sottoposto un falso articolo di giornale nel quale venivano elogiati i vantaggi della felicità; mentre gli individui che appartenevano al gruppo di controllo leggevano un articolo che non faceva affatto riferimento alla felicità²⁶. In seguito, entrambi i gruppi hanno guardato, in modo casuale, dei videoclip che avevano per argomento la felicità o la tristezza. I partecipanti che erano stati indotti a dare valore alla felicità attraverso la lettura del falso articolo, dopo la proiezione del film, si sentivano meno felici di quelli assegnati al gruppo di controllo che avevano guardato lo stesso video. Di fatto, dare troppo valore alla felicità ha aumentato le loro aspettative riguardo al modo in cui le cose “sarebbero dovute essere” e, quindi, li ha predisposti alla delusione.

In un altro studio, i partecipanti sono stati invitati ad ascoltare *La saga della primavera* di Stravinsky, un pezzo di musica così disarmonico e talmente stridente da provocare una protesta in occasione della prima, nel 1913²⁷. Ad alcuni partecipanti è stato chiesto di «provare a sentirsi quanto più possibile felici» durante l'ascolto di quella musica. Successivamente, sono stati valutati e riconosciuti come meno felici rispetto al gruppo di controllo che non stava inseguendo lo “smile”.

L'inseguimento forzato della felicità sta diffondendo condizioni di isolamento²⁸. In un ulteriore studio, tanto più i partecipanti collocavano in alto la felicità nella lista dei loro obiettivi o progetti, tanto più, nelle autovalutazioni quotidiane, descrivevano se stessi come individui solitari.

La felicità dipende anche da una molteplicità di aspetti legati alla cultura, che determinano la possibilità di essere felici, anche nel modo sbagliato²⁹. In Nordamerica la felicità tende a essere definita in termini di realizzazione personale (compreso il piacere), mentre in Asia orientale la felicità è associata all'armonia sociale. Gli americani di origine cinese preferiscono l'appagamento, laddove gli americani di origine europea preferiscono l'eccitazione. La cultura giapponese è costruita sul concetto di lealtà, compresa

la corrispettiva associazione con la colpa; invece, la cultura statunitense contempla un maggior numero di emozioni socialmente disallineate, come per esempio l'orgoglio e la rabbia. Essere felici in una determinata cultura dipende, ben più che da situazioni particolari, da quanto le vostre emozioni sono sincronizzate con la definizione di felicità espressa in quel contesto sociale.

Insomma, inseguire la felicità può essere penalizzante tanto quanto l'imbottigliamento e la ruminazione, che abbiamo illustrato nelle pagine precedenti. Tutti questi meccanismi di coping nascono dal disagio nei confronti delle emozioni negative e dipendono, almeno in parte, dalla nostra riluttanza a sopportare qualsiasi condizione anche lontanamente associata al lato oscuro.

Buone notizie sul cattivo umore³⁰

Sebbene sia raro divertirsi quando ci si trova in uno stato d'animo negativo e, certamente, non sia salutare convivere sempre con emozioni negative, ecco cosa possono riservarci le esperienze associate alla tristezza, alla rabbia, alla colpa o alla paura.

Favoriscono la produzione di argomenti³¹. Siamo più inclini a utilizzare informazioni concrete e tangibili, e ad adattarci meglio al contesto. Siamo meno inclini a commettere errori di giudizio e distorsioni. Tutto ciò ci conferisce un'aura di competenza e autorità che può renderci più persuasivi quando scriviamo o quando facciamo un discorso.

Migliorano la memoria. Uno studio ha documentato il fatto che gli acquirenti di un negozio ricordavano significativamente più informazioni su quanto osservavano all'interno del punto vendita nei giorni tristi e cupi, rispetto a quando si sentivano esuberanti, ovvero nelle giornate assolate e calde, quando la vita sembrava scorrere via con la leggerezza di una brezza³². I dati prodotti dalla ricerca dimostrano anche che quando esperiamo uno stato d'animo non troppo positivo, abbiamo meno probabilità di alterare, inavvertitamente, i nostri ricordi incorporando informazioni successive e fuorvianti.

Incoraggiano la perseveranza. Dopotutto, quando vi sentite veramente bene, perché impegnarvi ulteriormente? Nei test proposti in ambito accademico, un individuo che si trova in uno stato d'animo più triste ►

► cercherà di rispondere a più domande – e risponderà più frequentemente in maniera corretta – rispetto a quando si sente allegro³³. Quindi, potrebbe forse essere una buona idea fare in modo che i vostri figli siano un po' spaventati quando devono affrontare il test di ammissione all'Università. (E tenendo in considerazione lo stato tipico della maggior parte dei diciassetenni, probabilmente non siete messi così male per quanto riguarda quell'aspetto della preparazione ai test). *Ci rendono più cortesi e attenti.* Le persone che vivono momenti caratterizzati da minore esuberanza sono più caute, riflessive e, con maggiore probabilità, manifestano una mimica sociale non conscia (attraverso la quale tutti noi rispecchiamo i gesti e il modo di parlare di un'altra persona senza conoscerla), ovvero una serie di comportamenti che favoriscono la coesione sociale³⁴. Quando ci sentiamo particolarmente bene, siamo molto più assertivi, ma ciò significa anche che, spesso, ci concentriamo più su di noi, noi, noi, e ignoriamo quel che gli altri hanno da offrirci o stanno vivendo.

Favoriscono la generosità. Gli individui che manifestano stati d'animo negativi prestano maggiore attenzione all'equità e sono più inclini a rifiutare le offerte inadeguate³⁵.

Ci rendono meno inclini al pregiudizio della conferma. In uno studio condotto con persone che esprimevano nette opinioni politiche, coloro che manifestavano rabbia sceglievano di leggere altri articoli in disaccordo con le loro posizioni, anziché praticare il pregiudizio della conferma, cioè la diffusa tendenza a cercare informazioni che vanno a sostegno di ciò che già crediamo vero³⁶. Dopo aver valutato queste opinioni contrarie, erano più inclini a cambiare idea. Sembra che la rabbia produca una condizione mentale volta a “inchiodare gli oppositori” che, inducendoci a considerare quel che il nostro interlocutore sta dicendo per falsificarlo, paradossalmente, ci porta a restarne persuasi.

L'ASPETTO POSITIVO DELLA RABBIA (E DI ALTRE EMOZIONI IMPEGNATIVE)

Fingere di essere più felici di quel che siamo non è un'idea vincente e costringerci a essere “davvero” più felici è chiaramente controproducente; in parte, perché genera aspettative

irrealistiche, in parte, perché i nostri stessi sorrisi inautentici, che vanno a unirsi al desiderio di trarre il massimo piacere, ci privano dei benefici indotti dalle emozioni negative.

Di solito, è quando “veniamo giù dal piedistallo” che ci accorgiamo che alcuni dettagli, magari dolorosi ma potenzialmente importanti, vengono in primo piano. Non sorprende il fatto che i grandi scrittori, dai tragici greci ai poeti romantici, così come gli autori di quei grandi romanzi russi del XIX secolo, abbiano colto sfumature preziose e istruttive nella parte oscura della scala emotiva degli esseri umani. Persino il nostro vecchio amico John Milton nel *Penseroso* esclamò: «Vieni tu, Malinconia».

I nostri sentimenti sinceri possono essere i messaggeri dai quali dobbiamo apprendere qualcosa che ci riguarda e possono spingerci verso insight che indirizzano la nostra vita. Me ne sono resa conto quando ho incontrato un cliente che mi ha consultato per un problema associato alla rabbia. Insieme abbiamo lavorato per esaminare le sue emozioni e gestirle. Si è reso conto che, forse, non aveva tanto un problema di rabbia quanto piuttosto una moglie che gli poneva richieste quasi impossibili da soddisfare. Accettando e capendo le proprie emozioni difficili, invece di cercare di sopprimerle o risolverle, ha iniziato a migliorare il suo matrimonio, senza ridefinire se stesso nella remissività, bensì imparando a stabilire dei limiti congrui rispetto a ciò che poteva essere considerato un comportamento accettabile.

Anche l'invidia, insieme alla rabbia (altrimenti detta collera), rientra nell'ambito dei “sette peccati capitali”. A dire il vero, l'invidia può essere una forte spinta motivante – ancor più potente dell'ammirazione – nell'ambito del processo di miglioramento di sé. Uno studio ha mostrato che gli studenti che esprimevano invidia benevola verso un allievo che otteneva risultati migliori avevano anche una maggiore motivazione rispetto a coloro che, invece, esprimevano ammirazione³⁷. Gli studenti invidiosi aumentavano il loro impegno scolastico e ottenevano risultati migliori in vari compiti verbali.

Anche altre emozioni “cattive” sono utili, per diverse ragioni. L'imbarazzo e la colpa possono svolgere importanti funzioni so-

ciali per promuovere la risoluzione dei conflitti e favorire la cooperazione³⁸. La tristezza è un segnale che si rivolge a noi stessi e ci indica che c'è qualcosa che non va: spesso ci sta informando del fatto che stiamo cercando un modo migliore per vivere il presente e partecipare. L'espressione della tristezza in presenza di altri può essere utile per ricevere il loro aiuto. Nascondendo la tristezza sotto un velo di falsa allegria, negate a voi stessi una guida direzionale e, forse, anche la possibilità di ricevere aiuto³⁹.

Come forse ricorderete, quando abbiamo analizzato l'elenco delle comuni situazioni quotidiane in cui si può restare "intrappolati", abbiamo sempre indicato anche l'opzione C. Questa possibilità non ha niente a che vedere né con l'imbottigliamento né con la ruminazione; piuttosto si realizza nella presenza e nell'apertura verso tutte le vostre emozioni, e nella manifestazione di un atteggiamento curioso e accogliente.

Ecco dove stiamo andando a parare: intendo mostrarvi dei metodi che funzionano realmente, affinché possiate "liberarvi dalle trappole" e vivere in modo più sano e, perché no, più felice.

ESSERE IN TRAPPOLA

RICONOSCERE LE PROPRIE EMOZIONI

PRENDERE LE DISTANZE

SEGUIRE LE PROPRIE MOTIVAZIONI

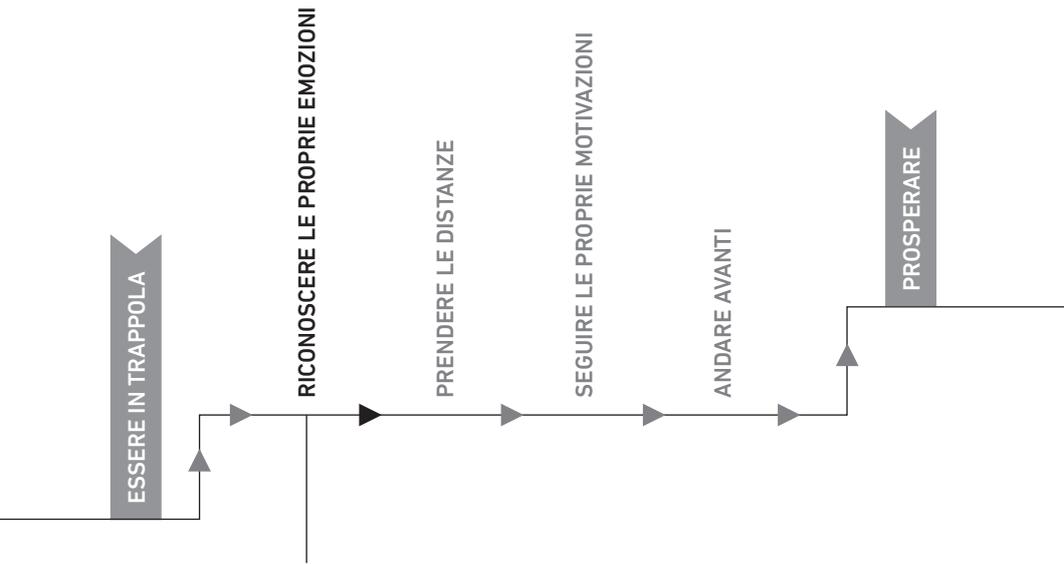
ANDARE AVANTI

PROSPERARE

**ESSERE COMPASSIONEVOLI
VERSO SE STESSI**

**SCEGLIERE
LA VOLONTÀ**

**IMPARARE DAI PENSIERI
E DALLE EMOZIONI**



Riconoscere le proprie emozioni

Nel 1975 un giovane regista si stava occupando di un copione che riguardava un'avventura spaziale senza capo né coda, perciò non riusciva a far decollare la storia. A un certo punto, gli ricapitò tra le mani un libro che aveva letto al college: *L'eroe dai mille volti* di Joseph Campbell¹. Si trattava di un classico, pubblicato nel 1949, nel quale Campbell esplorava l'idea, sviluppata peraltro da Carl Gustav Jung, in base alla quale tutti gli esseri umani condividerebbero alcuni modelli mentali universali, seppure inconsci, che riguardano le relazioni importanti e le esperienze di vita. Fin dalla nascita della civiltà, secondo Campbell e Jung, gli esseri umani avrebbero fatto riferimento a tali modelli nei miti. Queste antiche storie affrontano temi senza tempo, come la famiglia, la paura, il successo, il fallimento, e condividono alcuni elementi, gli *archetipi*, tra i quali figurano l'eroe, il mentore e la ricerca. Gli archetipi includono anche ulteriori oggetti e luoghi specifici utili allo sviluppo di una trama, come per esempio la spada magica, il lago o lo specchio d'acqua, che nascondono un segreto al di sotto della loro superficie. Questi archetipi sono presenti ovunque, dalla leggenda di Re Artù alla saga di Harry Potter, finanche ai giochi di ruolo online. L'esistenza di archetipi universali potrebbe spiegare perché le persone di tutto il mondo si innamorano dello stesso genere di storie e anche perché si possono rinvenire miti simili in culture molto diverse.

Il nostro cineasta in difficoltà riscrisse la sua sceneggiatura utilizzando gli archetipi e la rese più vicina all'eterna missione di un

eroe mitico. Quel regista era George Lucas e il suo film, *Guerre stellari*, è diventato uno dei film più famosi della storia del cinema.

Ma i miti offrono qualcosa di più che un successo al botteghino. Molto prima dei libri o dei film – ma anche dei filosofi, dei docenti di letteratura e degli psicologi – queste storie universali costituivano l'opportunità attraverso la quale le persone apprendevano le lezioni chiave della vita. E una delle lezioni tramandate, mito dopo mito, è che cercare di rifuggire ciò che temiamo non è per niente una buona idea. Di volta in volta, nel contesto di differenti miti, l'eroe in ultima analisi non ha scelta. Deve giungere in un luogo oscuro e spettrale – una palude, una grotta, la Morte Nera – e affrontare a testa alta qualunque entità gli si pari davanti.

Nella vita moderna, ci troviamo spesso ai margini dei nostri luoghi oscuri, che sono tanto più terrificanti perché sono dentro di noi. A volte, questi luoghi sono infestati da demoni; in altri casi, ci sono solo pochi esserini spaventosi. Ma, indipendentemente dal fatto che tali creature rappresentino traumi gravi o piccole ragioni di imbarazzo, terrori o tic, possono tenerci in trappola.

Le nostre storie personali, in generale, non sono particolarmente epiche. Pochi di noi avrebbero qualche spunto da offrire a Hollywood, neanche per un film horror scadente. La maggior parte delle persone, per fortuna, non cova il ricordo represso della nonna che ha fatto a pezzi il nonno e poi lo ha servito in un sandwich. I nostri demoni nascosti sono semplicemente i residui, perfettamente ordinari e quasi universali, dell'insicurezza, del dubbio e della paura di fallire. Forse siete ancora risentite per il fatto che vostra sorella flirtava con i vostri fidanzati ai tempi della scuola superiore. Forse vi sentite sottovalutati dal nuovo capo. Queste storie non vanno bene nemmeno per fare una puntata strappalacrime di *Oprah*. Tuttavia, possono essere sufficienti per intrappolarvi in comportamenti che non si riveleranno utili.

Dunque non possiamo mandare qualcuno con una spada laser a sloggiare questi criminali e a distruggere la Morte Nera?

No. In questa galassia non funziona così.

Curiosamente, possiamo rinvenire un esempio di ciò che funziona, almeno metaforicamente, nelle immagini di un film horror vero e proprio, intitolato *Babadook*. In questa pellicola, una madre single è tormentata da uno spirito che ha le sembianze di un mostro emerso da uno dei libri del figlio. Alla fine, diventa chiaro che tale mostro non rappresenta altro che i suoi sentimenti nei riguardi della maternità e il risentimento che prova nei confronti del figlio, da quando suo marito, il padre del ragazzo, è rimasto ucciso, in un incidente stradale, mentre la stava accompagnando in ospedale per partorire. Il mostro rappresenta, quindi, il suo dolore. Alla fine (attenzione spoiler!), la donna neutralizza questo grande e spaventoso flusso di emozioni indesiderate non solo confrontandovisi, ma anche lasciando che Babadook viva nel seminterrato della propria casa, dove lei stessa lo nutrirà e lo accudirà. In altre parole, impara a dominarlo e ad adattarsi senza che influisca pesantemente sulla sua vita. È un finale strano, almeno per un film: il protagonista non dovrebbe sconfiggere il mostro? Invece no! Se comprendete le emozioni, allora capite che quel finale ha perfettamente senso.

Come nel viaggio di ogni eroe, il nostro progresso verso una vita migliore comincia con il riconoscimento. Ciò non significa che dobbiamo abbattere o uccidere tutti i demoni, i Babadook, e neanche gli esserini spaventosi che ci danno fastidio. Significa piuttosto che dobbiamo affrontarli, fare pace con loro e trovare un modo, onesto e aperto, per conviverci. Quando realizziamo pienamente il riconoscimento delle emozioni, con consapevolezza e accettazione, anche i demoni peggiori di solito si ritirano. Semplicemente affrontando ciò che ci spaventa e assegnandogli un nome, riusciamo spesso a neutralizzarlo. Mettiamo fine al tiro alla fune soltanto lasciando andare la corda.

Ricerche in ambito psicologico, condotte per decenni, hanno dimostrato che la nostra soddisfazione nei confronti della vita, malgrado le preoccupazioni, i rimpianti e le esperienze tristi, perlopiù inevitabili, non dipende tanto dalla frequenza con cui viviamo tali esperienze o dalla loro intensità, bensì dal modo in cui le affrontiamo. Possiamo imbottigliarli o ruminarli, consentendo loro di

dirigere il nostro comportamento, oppure riconoscerli con compassione, curiosità e accettazione: ebbene, nessun fallimento, nessun rimpianto e nemmeno nessuna brutta acconciatura se ne andrà.

Il riconoscimento delle emozioni non è un eroico esercizio di volontà: si tratta semplicemente di guardare negli occhi i nostri personali tormentatori e dire: “Okay. Tu sei qui e io sono qui. Parliamo. Poiché sono in grado di contenere tutte le mie emozioni e le mie esperienze passate, posso accettare tutto ciò che riguarda la mia esistenza senza terrorizzarmi o esserne sopraffatto”.

Lo scrittore italiano Primo Levi, come Frankl sopravvissuto ai campi di sterminio nazisti, ha parlato dell’angoscia inaspettata che provò quando fece ritorno a casa, in Italia, alla fine della Seconda guerra mondiale². Le persone si raccoglievano intorno a lui e agli altri superstiti e chiedevano: «Che vi è successo?». Ma mentre i sopravvissuti cercavano di trovare le parole per descrivere la loro esperienza, quelle persone, lentamente, si giravano e si allontanavano; non potevano, o non volevano, ascoltare e accogliere quello che stavano sentendo.

Laureato in chimica, Levi accettò un impiego in una fabbrica di vernici, ma trovò il suo modo di reagire alle esperienze passate annotando i ricordi frammentati della sua esperienza sui biglietti del treno e su piccoli pezzi di carta. Di notte, nel dormitorio della fabbrica, li elaborava e riscriveva. Dopo qualche tempo, aveva prodotto un manoscritto, che divenne la sua prima pubblicazione, *Se questo è un uomo*. Aveva scoperto la fondamentale importanza di riconoscere i propri sentimenti e le proprie esperienze, non solo in base a quanto ricevuto in risposta dalle altre persone, bensì di per sé.

Apprendere come cogliere e accettare integralmente il proprio sé, compresi i difetti, le ferite e tutto il resto, ci aiuta a ricordare un dettaglio che caratterizza tutti i nostri eroi e le nostre eroine: non sono perfetti. La perfezione è unidimensionale, irrealistica e noiosa. Ecco perché i protagonisti più coinvolgenti mostrano difetti, o un lato oscuro, ed ecco perché i cattivi davvero interessanti manifestano un grado di umanità che ci consente, almeno in parte, di identificarci con loro.

Un buon film è tale perché risolve la complessità, nel bene e nel male, dell'eroe e dell'antagonista. Nella vita reale, i nostri successi dipendono da quanto siamo in grado di convivere con i nostri difetti, o con il nostro lato oscuro, e di imparare da loro. E il percorso che conduce a tale risoluzione (a quel genere di apprendimento) inizia con il riconoscimento.

In un sondaggio che ha coinvolto migliaia di intervistati in Inghilterra, i ricercatori hanno scoperto che tutte le scienze che si occupano delle “abitudini felici”³, attualmente, identificano un fattore decisivo per avere una vita più soddisfacente: l'accettazione di sé è ciò che più fortemente si associa alla soddisfazione generale. Tuttavia, lo studio indicava che quella particolare attitudine era anche la stessa che le persone manifestano di meno! Gli intervistati hanno dichiarato di sentirsi adeguati quando devono offrire aiuto agli altri, ma quando è stato chiesto con quale frequenza manifestassero gentilezza nei confronti di loro stessi, quasi la metà degli intervistati ha indicato un punteggio di 5, o inferiore, su una scala a 10 punti. Solo una minoranza degli intervistati, il 5%, ha espresso un valore pari a 10 per quanto riguarda l'accettazione di sé.

LA COMPASSIONE DI SÉ

Secondo una storia locale sudafricana – una storia che ho raccolto da molte fonti, ma che non sono mai stata in grado di confermare – quando un membro di una certa tribù si comporta male, o compie qualcosa di sbagliato, deve mettersi da solo nel centro del villaggio⁴. Tutti i membri della tribù si raccolgono intorno a lui. Poi, uno alla volta, ogni uomo, donna e bambino, gli dicono qualcosa. Ma non gli dicono che è un idiota. Al contrario, gli abitanti del villaggio riepilogano, con attenzione, tutte le sue *buone* qualità. Vera o non vera, questa storia illustra il potere di una parola gentile (o di due, o di duemila). Si tratta, peraltro, della versione tribale di una scena del film *La vita è meravigliosa*, in cui tutti i cittadini di Bedford Falls ricordano a

George Bailey l'impatto enorme che, seppure conducendo una semplice esistenza da bancario, in una piccola città, ha avuto sui suoi amici e sui suoi concittadini.

Immaginate se ognuno di noi venisse fatto oggetto di quel medesimo tipo di compassione e sostegno, piuttosto che essere preda dell'autorecrimazione a cui spesso cediamo? Questo non significa che dobbiamo sottovalutare i nostri aspetti negativi, o dannarci cercando di risolverli, o negarne l'esistenza. Significa, invece, imparare a perdonarci per i nostri errori o per le nostre imperfezioni, per poterci dedicare a qualcosa di migliore, di più produttivo e per andare avanti.

Per praticare il riconoscimento delle proprie emozioni ci vuole coraggio. Spaventa un po' l'idea di considerare ciò che potremmo scoprire di noi quando guardiamo nella nostra interiorità. Cosa potrebbe accadere se rendessimo nota una certa verità che potrebbe destabilizzare una relazione? O se mettessimo in discussione un modo di vivere che, ben lungi dall'essere perfetto, almeno ci è consueto?

Ma riconoscere e poi affrontare le proprie emozioni non significa fare ricorso a una palla per demolizioni. Significa piuttosto inserire la nostra storia e il contesto in una sorta di equazione che ci consenta di attribuire pieno significato a ciò che percepiamo, per poi aggiungere quella comprensione che consente di rendere le cose migliori.

Riconoscere le nostre emozioni implica anche il riconoscimento dei nostri pensieri, pur tuttavia senza doverli mai considerare alla stregua di verità apodittiche. (Soprattutto i ruminatori dovrebbero prendere atto di ciò, perché tanto più spesso sentiamo affermazioni discutibili, magari che rimbombano solo all'interno delle nostre teste, tanto più è probabile che finiremo per considerarle vere). Il riconoscimento dà il via al processo che ci consente di liberarci da questa trappola.

La segregazione razziale, in Sudafrica, la mia patria, si è conclusa nel 1994, con l'elezione del primo presidente nero, Nelson Mandela. Una parte della genialità di Mandela risiedeva nel fatto che, mentre stava lavorando per annullare i danni causati

dall'odio istituzionalizzato, guidava il suo Paese al di là di quella sete di sangue e di quelle vendette che hanno fomentato le ostilità, per secoli, in altre parti del mondo. Quando è venuto il momento di affrontare un certo passato, così profondamente doloroso, e insieme caratterizzante la storia del Sudafrica, il governo di Mandela ha istituito una Commissione per la verità e la riconciliazione, in cui le persone potevano riconoscere e confessare ciò che avevano fatto o ciò che avevano subito, per poi andare avanti. Non si trattava di applicare la legge del taglione, né di mettere in atto punizioni o recriminazioni, bensì di pacificarsi e costruire una società nuova, giusta e democratica.

Ma nemmeno con la verità e la riconciliazione riusciremo mai a controllare il mondo, il che significa che non sarà mai un luogo perfetto. L'unico modo per andare da qualche parte è praticare l'accettazione.

Di fatto, uno dei più grandi paradossi dell'esperienza umana è che non possiamo cambiare noi stessi, o il nostro contesto, finché non accettiamo la nostra condizione attuale. L'accettazione è un prerequisito per il cambiamento. Ciò significa consentire al mondo di essere ciò che è, perché è solo quando smettiamo di controllare l'universo che facciamo pace con esso. Le cose che non ci piacciono continuano a non piacerci; smettiamo solo di essere in guerra con loro. E una volta che la guerra è finita, il cambiamento può iniziare.

Per continuare l'analogia con la battaglia, non è possibile ricostruire una città quando è ancora sotto bombardamento, bensì solo quando gli attacchi si arrestano e si instaura un regime di pace. Lo stesso vale per il nostro mondo interiore: quando smettiamo di combattere ciò che è, possiamo andare avanti con impegni che saranno più costruttivi e più gratificanti.

Spesso dico ai miei clienti che un buon modo per diventare più accettanti e compassionevoli verso loro stessi è guardare indietro e ripensare al bambino che sono stati. Dopotutto, non avete scelto voi i vostri genitori, le vostre condizioni economiche, la vostra personalità o il vostro corpo. Riconoscere che dovete giocare la mano che vi è stata servita è spesso il primo

passo che vi consentirà di esprimere più calore, gentilezza e perdono. Voi avete fatto il meglio che potevate fare, date le circostanze. E siete sopravvissuti.

Il passo successivo è pensare al bambino ferito che siete stati, proseguendo fino agli adulti che siete ora. Vorreste forse sbeffeggiare quel bambino, chiedendogli una spiegazione, dandogli che la colpa è sua, per poi concludere con “Te l’avevo detto”? Probabilmente no. Prima dovrete prendere quel piccolo bambino arrabbiato tra le braccia e confortarlo.

Ma allora perché dovrete trattare un adulto con minore compassione?

Mostrare gentilezza verso voi stessi diventa ancora più importante durante i momenti difficili della vita. Le persone che stanno vivendo una rottura, che hanno perso il lavoro o non hanno ricevuto una promozione, sono spesso inclini a rimproverarsi, incolparsi e punirsi immediatamente. Quel chiacchiericcio interiore comincia con “Avrei dovuto, avrei voluto, avrei potuto” e con “Non sono all’altezza”. Davvero, può sembrare un piccolo troll sgradevole.

In uno studio su persone che hanno avuto l’esperienza di un divorzio, i ricercatori hanno scoperto che coloro che hanno espresso la loro compassione all’inizio di questa dolorosa vicissitudine stavano meglio, nove mesi più tardi, di coloro che si sono colpevolizzati, per esempio per il fatto di non essere abbastanza attraenti⁵.

Quando si tratta di affrontare tutte le nostre emozioni nei momenti difficili, è importante ricordare anche la differenza tra colpa e vergogna. La colpa rinvia a quella percezione di onere e di rammarico che deriva dal sapere che hai fallito o hai sbagliato. Non è piacevole ma, come tutte le nostre emozioni, ha un suo scopo. Di fatto, la società fa affidamento sul nostro senso di colpa, affinché ci impedisca di ripetere errori e cattive azioni. La mancanza di senso di colpa è, effettivamente, uno dei tratti tipici di un sociopatico.

Mentre la colpa si incentra su una precisa azione, la vergogna è qualcosa di molto diverso. Associata alla percezione

del disgusto, la vergogna si concentra sul carattere di una persona. La vergogna pone un individuo non nella dimensione di un essere umano che ha fatto un errore, bensì in quella degli esseri umani cattivi. Questo è il motivo per cui le persone che si vergognano spesso si sentono screditate e inutili. Questa è anche la ragione per la quale la vergogna ci porta raramente a intraprendere azioni per chiedere scusa. Infatti, gli studi dimostrano che le persone che provano vergogna hanno maggiori probabilità di rispondere secondo modalità difensive, probabilmente nel tentativo di sfuggire al biasimo, negando la responsabilità o, addirittura, facendola ricadere sugli altri. Secondo alcuni studi, i carcerati che mostrano vergogna, al momento della loro incarcerazione, finiscono per recidivare più spesso di coloro che provano senso di colpa⁶.

Qual è la differenza fondamentale tra queste due emozioni? La compassione di sé. Sì, avete fatto qualcosa di sbagliato. Sì, vi sentite male e, in effetti, è giusto così. Forse avete fatto addirittura qualcosa di veramente sbagliato. Ma, anche in questo caso, questa trasgressione non fa di voi degli esseri umani irrimediabilmente orribili. È possibile rimediare, scusarsi e impegnarsi per pagare il debito alla società, sia che ciò implichi inviare un mazzo di fiori sia che comporti scontare una pena. Potete impegnarvi per imparare dai vostri errori e fare meglio in futuro. La compassione è l'antidoto alla vergogna⁷.

Se avete il sospetto che mostrare un certo grado di compassione per voi stessi sia solo una scusa per riservarvi un trattamento di favore, ecco alcune cose da tenere a mente.

La compassione di sé non implica mentire a se stessi

Anzi, è proprio il contrario. Significa guardarvi da una prospettiva esterna: una visione ampia e inclusiva, che non nega la realtà, ma riconosce, invece, che le vostre difficoltà e i vostri fallimenti fanno parte della condizione umana. In uno studio, alcuni individui hanno partecipato a falsi colloqui di lavoro

nel corso dei quali i ricercatori chiedevano di descrivere la loro più grande debolezza⁸. Le persone che mostravano più compassione di sé non minimizzavano le loro debolezze più degli altri partecipanti all'esperienza. Però, erano molto meno ansiose e si sentivano meno minacciate, nel complesso, da questo genere di esperienza.

Riservare compassione a se stessi è, di fatto, in contraddizione con l'autoinganno. Non potete avere autentica compassione per voi stessi, senza prima fare i conti con la verità rispetto a ciò che percepite e alla vostra identità. È quando non siamo in grado di riservarci compassione che abbiamo più probabilità di sviluppare falsa spavalderia e presunzione grandiosa, nel tentativo di negare che esiste la possibilità di fallire. Quando ci riserviamo scarsa compassione, vediamo il mondo inflessibile e implacabile quanto lo siamo noi, quindi l'idea stessa di un fallimento è paralizzante.

Immaginate una studentessa eccezionalmente brillante e studiosa che si diploma tra i migliori del suo anno e che viene ammessa in uno di quei college che tutti vorrebbero frequentare. Vi giunge per scoprire che tutti intorno a lei sono altrettanto intelligenti e si dedicano allo studio quanto lei. Di fatto, alcuni dei suoi nuovi compagni di studio sono ancora più realizzati, provengono da famiglie agiate e hanno frequentato scuole superiori ancora più esclusive. Se la nostra studentessa si identifica troppo con l'immagine del "cervellone" o con quella della "ragazza più intelligente della classe", come le è sempre capitato di fare, cosa ne sarà della sua identità? Mentre si sforza di tenere il passo con tutti gli studenti che la circondano, avrà bisogno di una buona dose di agilità emotiva per definirsi in un modo nuovo, più ampio e fluido. Per farlo, dovrà avere compassione per i propri sforzi, un piccolo pesce che ora nuota in uno stagno diventato, improvvisamente, più grande e competitivo.

La compassione ci dà la libertà di ridefinire noi stessi e la libertà di fallire, che contempla in sé la libertà di assumere quei rischi che ci consentono di essere veramente creativi.

La compassione di sé non rende deboli o pigri

La società industrializzata, specialmente ora che è amplificata da tanta tecnologia, ci incoraggia a spingerci al limite. Alcune professioni – legge, medicina, finanza, imprenditoria, tecnologia – sono note per il fatto di essere particolarmente intense. Ma anche le persone impegnate in carriere meno competitive sentono la pressione. Oggigiorno, ognuno di noi deve essere più veloce, deve lavorare di più, deve rimanere in piedi fino a tarda sera più spesso, fare più cose contemporaneamente, con più energia, solo per tenere il passo. In ambienti del genere, in cui ci si aspetta che si affronti la vita come se fossimo ingaggiati in una competizione Ironman senza tregua, mostrare compassione per voi stessi può essere percepito come un segno che indica la vostra mancanza di ambizione o che non vi importa del successo, almeno in confronto alle persone che lavorano accanto a voi.

L'idea che si debba essere duri con se stessi per mantenere il vantaggio è sbagliata⁹. Al contrario, le persone che accettano più facilmente i loro fallimenti possono rivelarsi *più* motivate per quanto riguarda il miglioramento. Gli individui che manifestano compassione per loro stessi non hanno obiettivi più modesti delle persone autocritiche. La differenza sta nel fatto che le persone in grado di manifestare compassione per loro stesse non si disgregano quando, come a volte succede, non raggiungono i loro obiettivi.

Potrebbe dunque andare a finire che, in effetti, la compassione per voi stessi *aumenti* il vostro vantaggio. Dopotutto, si associa a comportamenti salutari come mangiare in modo sano, fare esercizio fisico, dormire bene e gestire lo stress nelle situazioni difficili; ovvero, quando è più opportuno prendersi cura di se stessi. Anche il sistema immunitario ne trae giovamento, ciò contribuisce a prevenire le malattie, favorisce il legame sociale e le emozioni positive. Tutto questo vi aiuta a stare concentrati e a dare il meglio di voi stessi¹⁰.

Purtroppo, nel contesto postmoderno fondato sui consumi nel quale viviamo c'è molto più interesse a vendere smartphone

e drink piuttosto che a migliorare le nostre condizioni di salute fisica ed emotiva. Uno dei compiti fondamentali della pubblicità è quello di farci sentire scontenti, in modo da indurci a desiderare oggetti, che ci servano oppure no, che vadano bene o non vadano bene per noi. L'accettazione e la compassione verso se stessi non fanno circolare le merci. Quindi, ciò con cui abbiamo a che fare è il continuo invito a confrontarci con gli altri e, inevitabilmente, a percepire le nostre mancanze.

Le società del passato incoraggiavano e offrivano sostegno alle famiglie estese, e favorivano anche la stabilità della struttura sociale dei piccoli villaggi. Noi, invece, i cittadini del mondo industrializzato, viviamo spesso a centinaia, se non a migliaia, di chilometri di distanza dai nostri parenti più prossimi, in città anonime che ci fanno sentire soli, dove siamo bombardati dalle immagini di tutti i gadget di moda e di altri oggetti scintillanti che non possediamo, ma anche da quelle di uomini e donne dall'aspetto meraviglioso che fissano uno standard, nella perfezione delle fotografie ritoccate, impossibile da soddisfare. Al contempo, ciascuno pubblica online le foto di cene eleganti e i selfie che lo ritraggono, nella sua condizione da favola, quando è in vacanza; perciò ognuno di noi si confronta, costantemente, con i ricchi, i bellissimi e quelli "ritoccati", ma anche con tutte le altre persone che conosciamo, compreso quel bambino che consideravi un stupido quando aveva 8 anni, ma che ora guida una Lamborghini.

Non dovrebbe sorprendere il fatto che, in base ai dati prodotti dalla ricerca, essere esposti a persone più attraenti, più ricche o più potenti di noi possa far finire l'immagine che abbiamo di noi stessi nella toilette. Si chiama *effetto di contrasto* e si riferisce al fatto che sebbene voi vi sentiate perfettamente a vostro agio prendendo il sole, con indosso il tankini della Lands' End, insieme alla vostra famiglia sul lago Okoboji, nello Iowa occidentale, una passeggiata tra modelle che indossano il perizoma sulle spiagge di Rio de Janeiro, o sul lungomare di Venice a Los Angeles, potrebbe riservare un duro colpo al vostro ego. Ancora più insidioso, gli uomini si percepiscono meno innamorati delle loro mogli o partner dopo aver dato un'occhiata all'insero centrale di

una rivista sexy. Potreste essere soddisfatti di vivere nella vostra casa ed essere anche orgogliose del fatto che vostro marito faccia l'insegnante di sostegno, ma tutto ciò potrebbe risultare meno appagante dopo aver saputo che il vostro ex fidanzato, ora, è un chirurgo toracico che fa il volontario per Medici Senza Frontiere e ha appena pubblicato il suo primo romanzo.

L'accettazione di sé subisce un brutto colpo ogni volta che cominciamo a fare confronti. In uno studio, giovani uomini e donne che avevano trascorso un tempo anche minimo a confrontarsi con gli altri sulla base dell'aspetto fisico, dell'intelligenza o del denaro, presentavano minime manifestazioni di colpa attribuita a loro stessi, di rimorso e di rimpianto¹¹.

E il confronto sociale non ci butta giù solo quando abbiamo la peggio. Nel corso del follow-up dello studio a cui ci siamo appena riferiti, i ricercatori hanno chiesto a dei poliziotti di confrontarsi con le guardie di sicurezza. Coloro che sostenevano, con maggiore fervore, l'idea che i veri poliziotti sarebbero risultati ben superiori, hanno ottenuto le valutazioni peggiori per quanto riguarda la salute mentale, in particolare in relazione alla percezione di se stessi e alla soddisfazione esistenziale. Pare che appena iniziamo a confrontarci con gli altri, anche se crediamo di vincere quello stesso confronto, restiamo intrappolati nell'idea di primeggiare e di essere valutati dagli altri per "ancorare" la percezione del nostro valore. È una partita persa. È destino che ci sia sempre qualcuno che ha un'auto più veloce, che è più magro o che ha una casa più grande. In un mondo che contempla l'esistenza di Tom Brady, Jennifer Lawrence, scienziati che vincono il Nobel, scrittori di best seller e venticinquenni miliardari, considerare il vostro valore in termini di "caratteristiche del prodotto" è un modo infallibile per sentirvi dei miserabili.

Così, per il bene della vostra agilità emotiva, ecco il mio consiglio: tenete gli occhi fissi sul vostro lavoro. Ricordate questa frase ai tempi della scuola? Gli insegnanti la usavano per avvisare gli studenti che non era il caso di copiare durante il compito in classe. Ma aveva anche un secondo obiettivo: evitare che dubitaste di voi stessi e delle vostre capacità.

Teletrasportatevi negli anni della scuola superiore, solo per un attimo. Siete lì, il test è davanti a voi, avete le vostre due matite No. 2 (HB) ben appuntite e la testa piena di informazioni. State scrivendo le risposte alle domande, in completa tranquillità, perché avete studiato tutta la settimana. E poi, involontariamente, vi guardate intorno e vi accorgete che il ragazzo superintelligente alla vostra sinistra, quello che alza sempre la mano in classe, ha dato una risposta completamente diversa dalla vostra a una delle domande. Ciò innesca la vostra preoccupazione. Ha ragione lui? Ho sbagliato io? Ero sicuro che la risposta fosse “Magna Carta”, ma quel ragazzo sa tutto. Forse la risposta corretta è davvero “Bhagavad Gita”. E allora indovinate cosa succede? Cambiate la vostra risposta e sbagliate. Così scoprite che quel ragazzo non è più intelligente o più preparato di voi.

Mantenere gli occhi sul proprio lavoro è ancora più importante quando siete tentati di confrontarvi con una persona completamente fuori dalla vostra portata. Confrontarvi con qualcuno che produce risultati che sono soltanto leggermente migliori dei vostri potrebbe favorire l’ispirazione, ma giudicarvi al cospetto di una vera superstar o di un genio che nasce una volta ogni cento anni può rivelarsi devastante. Ciò accade, almeno in parte, perché tendiamo a concentrarci sul risultato finale piuttosto che su quello che occorre per arrivarci.

Supponiamo che suoniate il violino in un’orchestra da camera, ma solo per hobby. Se ci pensate, il fatto che il primo violino sia un po’ più bravo di voi vi dà un punto di riferimento per migliorare. Impegnatevi di più e, forse, potrete raggiungere quel livello. Ma misurarvi con un virtuoso, come Joshua Bell, vi farà semplicemente impazzire. Dovreste tenere presente che, oltre a essere incredibilmente dotato, Bell ha iniziato a prendere lezioni all’età di 4 anni, dopo che sua madre lo sorprese mentre stava cercando di suonare delle strisce di gomma, tese tra le maniglie dei cassetti, per riprodurre un brano che aveva sentito eseguire al pianoforte. Da quando ha iniziato a prendere lezioni, quante ore pensate che abbia trascorso, nei successivi vent’anni, chiuso in una stanza, da solo, a suonare il violino? Sareste stati in grado

di dimostrare tanto impegno e disciplina? Pensate a tutte le cose che non ha avuto modo di fare, avendo passato tutto quel tempo a imparare le scale. E anche se pensate che sareste stati disposti a lavorare tanto duramente, non vi è stata offerta l'opportunità, quindi perché vi torturate? Confrontarsi con i vari Joshua Bell, Mark Zuckerberg, Michael Jordan, Meryl Streep che calcano questo mondo è come aver appena imparato a nuotare e confrontarsi con un delfino. Qual è, dunque, il punto? Dovete essere voi stessi, così come siete, e non le contofigure sbiadite, disperatamente frustrate, di qualcun altro.

IL VOSTRO CRITICO INTERIORE

Abbiamo tutti sentito parlare del “critico interiore”, ma alcuni di noi hanno un pubblico ministero interiore o, addirittura, un giudice forcaiolo. Laddove l'osservazione compassionevole potrebbe essere vedere noi stessi come “in corso d'opera” – “Okay, non ho il posto in squadra, ma lo avrò” – ci flagelliamo, provando disgusto per noi stessi e ci descriviamo come un “fake”, un imbroglione, o un perdente.

Come vi comportereste se il vostro bambino rimanesse indietro in classe, oppure mangiasse troppi biscotti? La maggior parte di noi cercherebbe un tutor, sostituirebbe i biscotti con fette di mela, o proporrebbe a tutta la famiglia di fare un'escurione. Ma quando noi, in quanto adulti, passiamo un brutto periodo al lavoro, o mettiamo su qualche chilo, la prima cosa che facciamo è iniziare a farci a pezzi, che non è certo il modo adatto per trovare la motivazione al cambiamento.

Quando siamo ansiosi, ci rivolgiamo a qualcuno che amiamo. Perché? Perché il calore e la gentilezza ci rassicurano, ci fanno sentire apprezzati e, così, possiamo far fronte al problema. Perché allora non possiamo essere per noi stessi quell'amico amorevole e non possiamo rivolgere quel genere di compassione verso la nostra interiorità? E perché ce la prendiamo tanto davanti a una critica occasionale per un nostro comportamento

o una performance, ben più di quanto ci rincuoriamo quando riceviamo frequenti complimenti dai nostri amici? Le persone possono essere dure, prevenute, sgarbate, narcisiste, egocentriche e possono anche “giocare sporco”, perciò è fondamentale ricordare che, raramente, la valutazione negativa di qualcun altro è obiettiva e che non c'è assolutamente alcuna ragione per interpretare una nota di biasimo come se fosse la verità, né, tantomeno, recepirla nell'ambito della valutazione di sé¹².

Le storie che contengono qualche elemento di verità possono, in realtà, rivelarsi le più problematiche, perché attribuiamo molta importanza alla “verità”, indipendentemente da quanto sia parziale o selettiva. Forse, come le vostre compagne di classe, anni fa, non hanno mai evitato di sottolineare quando giocavate a palla avvelenata, non siete brave nello sport. Va bene, ma forse non eravate brave nello sport perché preferivate dipingere, leggere o scrivere codici anziché lanciare la palla contro altri bambini. O forse pensavate che stare sedute accanto al vostro amico con l'asma per fargli compagnia fosse più importante che essere la campionessa di ginnastica della quarta elementare. A quale verità dovrete attenervi? La vostra storia è la vostra storia. Dovete farla vostra, invece di subirla, e onorarla con compassione.

Vostra suocera può dire che siete impulsive, ma forse siete solo spontanee. Vostro marito può dire che siete fanatiche del controllo, ma voi potete decidere se accettare quella definizione oppure scegliere di considerarvi organizzate. Vostra moglie può prendervi in giro per le “maniglie dell'amore”, ma diavolo... avete 50 anni! Un po' di pancetta è normale.

In ogni caso, la domanda è quanto vi fa bene e vi serve quella valutazione? Se il vostro colesterolo è alto e non potete più fare le scale senza avere il fiatone, forse dovrete andare in palestra. Se soffrite di emicranie da stress e vi capita spesso di stare in piedi, fino a mezzanotte, a sistemare il bucato, forse potreste rilassarvi ed essere un po' meno organizzate. Ma resta fermo il fatto che coloro che hanno l'ultima parola in merito a ciò che è importante nella vostra vita dovrete essere voi. Sviluppare una significativa compassione nei vostri confronti non significa

illudere voi stessi. Dovete essere profondamente consapevoli di chi siete, nel bene e nel male, e anche in perfetta sintonia con il mondo che vi circonda. Ma anche quando abbiamo a che fare con il mondo per quel che è, abbiamo un enorme margine di manovra per quel che riguarda le risposte che possiamo dare.

SCEGLIERE LA VOLONTÀ

Vogliamo che la vita sia splendida e anche il meno dolorosa possibile. D'altra parte, la vita è in grado di avvilirci e il dolore fa parte dell'ordine del mondo. Siamo giovani, finché non invecchiamo. Siamo sani, finché non ci ammaliamo. Siamo insieme a quelli che amiamo, finché non li perdiamo. La bellezza della vita è inseparabile dalla sua fragilità.

Uno dei più grandi traguardi degli esseri umani è scegliere di avere spazio nel cuore sia per la gioia sia per il dolore, e imparare a sentirsi a proprio agio quando si è in difficoltà. Ciò significa considerare i sentimenti non come “buoni” o “cattivi”, ma solo come “esistenti”. Sì, nella nostra cultura, è diffusissimo questo incontrovertibile assunto: quando abbiamo un tumulto interiore dobbiamo *fare* qualcosa. Dobbiamo opporci, correggerlo, controllarlo, reagire con forza, restare positivi. Quello che dobbiamo fare *veramente*, invece, è ciò che pare più semplice e ovvio: niente. Ovvero, accogliere tali esperienze interiori, convivere e imparare a conoscerne i limiti senza scappare via.

Se state cercando disperatamente di liberarvi dalla dipendenza dal fumo, dovete aspettarvi di desiderare, almeno un po', le sigarette. Il craving è normale e dipende da condizioni fisiologiche; dunque, per quale motivo dovrete assumere un atteggiamento giudicante in proposito? Infatti, è la percezione di avere la necessità di controllare il craving che può trasformarlo in una compulsione irresistibile. Ecco perché un'accettazione aperta – porre fine al tiro alla fune smettendo di tirare la corda – è la via da percorrere.

Non potete scegliere, o controllare, i vostri desideri. Voi *potete* scegliere di accendere quella sigaretta, mangiare un'altra porzione

di dessert o tornare a casa con qualcuno che avete appena incontrato in un bar. Quando siete emotivamente agili, non spendete energia per combattere i vostri impulsi. Fate semplicemente delle scelte che sono connesse con ciò che considerate importante.

In uno studio, i ricercatori hanno chiesto ad alcune persone che stavano cercando di smettere di fumare di consentire agli intensi stimoli fisici, ai pensieri e alle emozioni associati al tabacco di andare e venire, senza cercare di controllarli¹³. Il programma si basava sulla metafora di un viaggio in automobile: il soggetto era il guidatore che si dirigeva verso una meta che considerava importante sul piano personale, ovvero smettere di fumare. Sul sedile posteriore dell'automobile c'erano tutti i pensieri e le emozioni del conducente che, come gli amici "da non frequentare" del liceo, lo incitavano: "Fallo! Dai, solo un tiro!" e "Non ce la farai mai, sfigato!". I partecipanti al programma lasciavano spazio alle esternazioni di questi indisCIPLINATI "passeggeri", pur continuando a guidare verso la loro destinazione, con l'attenzione concentrata sul traguardo.

Quelli assegnati in modo casuale al gruppo "volontà" – che avevano imparato ad aprire i loro cuori, ad accettare di buon grado e a convivere con la presenza del craving senza però cedere – sono stati messi a confronto con gli individui appartenenti a un altro gruppo iscritto al programma che il National Cancer Institute considera il gold standard per smettere di fumare. Com'era prevedibile, il gruppo dei "guidatori volenterosi" ha avuto un tasso di successo, per quanto riguarda l'interruzione dell'uso di tabacco, più che doppio rispetto all'altro gruppo.

A volte, lottando contro le situazioni difficili, finiamo per fare qualcosa che si rivela anche peggiore. Prendiamo il mero dolore fisico e lo trasformiamo in una vera sofferenza. Dopo che Theresa ha avuto un aborto spontaneo, a più di 40 anni, i medici le hanno detto che non sarebbe più stata in grado di concepire un bambino, né naturalmente né attraverso la fecondazione in vitro, perciò quella gravidanza era stata la sua ultima possibilità. Di per sé, ciò rappresentava qualcosa di abbastanza sconvolgente. Ma poi, spargendo sale sulle sue ferite, Theresa disse a se

stessa che doveva farsene una ragione, perché il mondo è pieno di donne che hanno aborti spontanei, e che i suoi problemi dipendevano dal fatto di aver aspettato troppo a cercare di rimanere incinta. Si rimproverò anche per non essersi concentrata sulle molte altre cose positive della sua vita. Non sorprende che niente di tutto questo le portò alcun sollievo.

Quello che Theresa doveva fare era riconoscere le proprie emozioni – riconoscere la propria tristezza e la propria delusione – ed esserne pienamente partecipe. Ciò significava accettare la reale ampiezza del suo dolore, dire addio al figlio che aveva perso, onorando la memoria di quella vita che non ci sarebbe mai stata, per poi consentire a se stessa di sperimentare fino in fondo quello che provava. Questo non significava necessariamente che sarebbe riuscita a superare quella perdita o che sarebbe stata felice di non poter avere un figlio suo. Ma, affrontando il dolore e riconoscendolo, per poi accettarlo in ogni sua fase, poteva muoversi nel contesto di quell'esperienza, apprendere qualcosa e uscirne in qualche modo, piuttosto che bloccarsi e paralizzarsi nella tristezza.

Tuttavia, per mantenere questo tipo di equanimità, abbiamo bisogno di un equipaggiamento emotivo fondamentale, che comprenda, tra l'altro, un vocabolario emotivo che restituisca le sfumature.

Un bambino piange perché non può esprimere la propria infelicità in nessun altro modo. Qualsiasi sensazione spiacevole – sentirsi affamato, bagnato, stanco – provoca un'espressione di disagio eccessiva e travolgente (che può essere compresa dai suoi genitori, ma non dalle persone che abitano nell'appartamento vicino). Con il passare del tempo, insegniamo ai nostri figli a definire e articolare l'espressione delle loro esigenze e delle loro frustrazioni. Diciamo: «Dillo con parole tue, tesoro».

Purtroppo, molti adulti non usano ancora il proprio lessico per definire e comprendere le esperienze e le emozioni che esperiscono. Senza le sottili differenziazioni di senso, rese possibili dal linguaggio, non riescono a dare un significato ai problemi personali, in modo da venirne a capo. Anche solo

attribuire un'etichetta alle emozioni può rivelarsi un atto trasformativo, in quanto riduce ciò che, in prima istanza, pare estremamente doloroso, oscuro, enorme, rispetto a un'esperienza finita, con dei limiti e un nome.

Molti anni fa, ho lavorato con Thomas, un cliente che era stato un dirigente di alto livello. Una mattina, arrivato in ufficio per affrontare una giornata densa di impegni, improvvisamente aveva iniziato a manifestare convulsioni. Thomas non aveva un'anamnesi positiva per crisi epilettiche e i medici, dopo averlo sottoposto a una serie di test diagnostici, conclusero che sarebbe stato molto improbabile che potesse succedere di nuovo.

Ciononostante, cominciò a ossessionarsi. Alla fine, era talmente paralizzato per la paura di avere un altro attacco di convulsioni che, semplicemente, non riusciva più a far fronte alla propria vita. Quando fu inviato presso la clinica gratuita dove lavoravo, era diventato un senza tetto. Era rimasto talmente intrappolato dalla certezza che gli sarebbe venuto un altro attacco convulsivo da rinunciare ad andare a lavorare. Perciò, era stato licenziato, la moglie lo aveva lasciato e, alla fine, si era ridotto a vivere per strada.

Ogni volta che incontravo Thomas lo salutavo dicendo più o meno la stessa frase: «Come ti senti?». Ma, indipendentemente da come davo avvio alla nostra conversazione, Thomas mi rispondeva sempre nello stesso modo: «Solo un po' di fastidio». Il che mi incuriosiva moltissimo. Era un uomo che viveva per la strada, quasi costantemente in condizioni di panico, ma tutto ciò che poteva esprimere in merito alla sua situazione era «solo un po' di fastidio».

Durante una delle sedute settimanali, parlammo della madre di Thomas, l'unica persona con cui era rimasto ancora in contatto. Si era occupata di lui, dopo che tutti gli altri avevano rinunciato da tempo, e lui era andato a trovarla spesso nella casa di riposo. Quando gli ho chiesto come stesse sua madre, mi disse: «Solo un po' di fastidio. È morta».

Dopo questa dimostrazione, piuttosto esplicita, dell'incapacità di Thomas di distinguere le proprie emozioni, ho capito che questo individuo manifestava i segni di una condizione

nota come alessitimia, che letteralmente significa “nessuna parola per l’umore”¹⁴. Le persone con questo problema spesso faticano a comunicare come si sentono e si affidano a espressioni vaghe, stringate, come per esempio “Sono stressato”. Questi individui possono rispondere solo “Bene” o “Non benissimo”. Un po’ come il Cavaliere Nero di *Monty Python e il Sacro Graal*, quando dice «È solo un graffio!» o «Niente più che carne ferita!», ogni volta che perde un arto.

Le parole hanno un potere enorme. Una parola sbagliata ha generato delle guerre, per non parlare della fine di innumerevoli matrimoni. C’è una differenza abissale tra lo stress e la rabbia, oppure tra lo stress e la delusione, o tra lo stress e l’ansia. Se non possiamo definire con precisione ciò che sentiamo, diventa difficile comunicare in maniera adeguata e poter ottenere da qualcuno il supporto di cui abbiamo bisogno.

Se un cliente dice: «Sono stressato», e io interpreto letteralmente quanto esprime, posso consigliargli di fare un elenco delle sue priorità o di imparare a delegare di più. Ma se dicendo “Sono stressato”, in realtà, intende “Penso che la mia carriera dovrebbe essere più soddisfacente di quanto lo sia e sono deluso dalla vita”, è tutta un’altra faccenda. Quando si chiarisce il significato di quella espressione e di quella sofferenza, ovviamente, i suggerimenti sulla definizione delle priorità e sull’opportunità del delegare risultano del tutto inadeguati.

L’espressione “alessitimia” non si riferisce a una diagnosi clinica, bensì indica una difficoltà con la quale milioni di persone lottano ogni giorno. E che determina molti costi reali. Le difficoltà nell’ambito della definizione delle emozioni sono associate a scarsa salute mentale, insoddisfazione professionale e relazionale, ma anche a una pletera di altre malattie¹⁵. Le persone con questa condizione sono anche più inclini a mostrare sintomi fisici come mal di testa e mal di schiena. È come se i loro sentimenti si esprimessero fisicamente piuttosto che verbalmente. È anche vero che, a volte, quando le persone non possono esprimere chiaramente i propri sentimenti con le parole, l’unica emozione che si manifesta, forte e chiara, è la rabbia; e che il modo

maldestro attraverso il quale la esprimono è picchiando il pugno contro il muro, o anche peggio.

Imparare a definire le emozioni facendo ricorso a un vocabolario che consenta di dar conto delle sfumature può rivelarsi assolutamente trasformativo. Le persone che sono in grado di identificare l'intero spettro delle emozioni – che, per esempio, comprendono quanto la tristezza differisca dalla noia, dalla pietà, dalla solitudine o dal nervosismo – riescono a gestire gli alti e i bassi dell'esistenza ordinaria meglio, molto meglio, rispetto a coloro che vedono tutto senza sfumature¹⁶.

A CHE PRO?*

L'importanza di definire le emozioni in modo preciso porta con sé la promessa che, dopo aver dato un nome ai nostri sentimenti, questi possano fornirci utili informazioni. Ci rinviano a ricompense e minacce. Ci indicano dove si orienta il nostro dolore. Ci dicono in quali situazioni possiamo farci coinvolgere e quali sono quelle da evitare. Possono rivelarsi fari illuminanti, e non degli ostacoli, aiutandoci a identificare ciò che ci interessa e motivandoci ad attuare cambiamenti positivi.

I miei clienti vivono in tutto il mondo, quindi mi capita di viaggiare molto. Quando viaggio, spesso mi trovo nello stesso scenario, con qualche variante: sono in una bella camera d'albergo, con una splendida vista, chiedo che la cena mi sia servita in camera e provo una sensazione sgradevole che io chiamo "colpa". Mi sento colpevole per il fatto di non trascorrere abbastanza tempo con i miei figli, Noah e Sophie. Mi sento in colpa perché mio marito, Anthony, è a casa senza di me. Non è un sentimento gradevole, ma di tanto in tanto è lì.

* La domanda proposta nel testo originale è "What the func?", ove "func" è l'abbreviazione di "function" (funzione) e non, come tiene a sottolineare l'autrice, un errore di stampa per evitare il termine più esplicito "fuck"; nell'insieme, l'espressione vorrebbe significare: "A che accidenti serve?". Non potendo mantenere il gioco di parole, si è scelto di utilizzare "A che pro?" per conservare l'incisività della domanda [N.d.T].

Mi sono accorta che tendo a restare intrappolata nelle solite vecchie storie: sono una cattiva madre; abbandono le persone che amo. Ma, nel corso del tempo, ho imparato a riconoscere e affrontare queste emozioni, non soltanto riconoscendo il senso di colpa, ma anche osservando come questa stessa sgradevole percezione possa diventare utile. Ho capito che il senso di colpa può aiutarmi a stabilire le mie priorità e, a volte, a riconsiderare le mie azioni. Dopotutto, non ci sentiamo in colpa per qualcosa che non ci interessa.

Una buona domanda da fare a noi stessi, quando stiamo cercando di apprendere dalle nostre emozioni, è: a che pro?

“A che pro” è un breve promemoria che indica: qual è lo scopo di questa emozione? Che cosa mi sta dicendo? Da dove proviene? Che cosa nasconde quella tristezza, frustrazione o gioia?

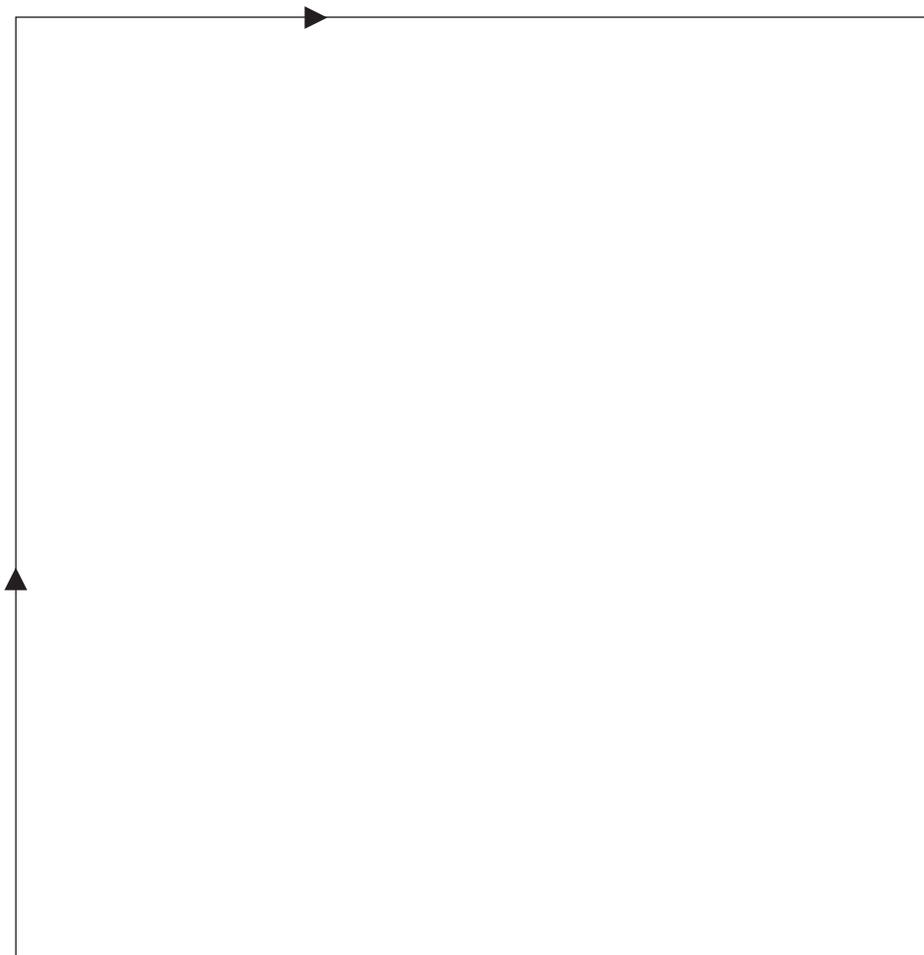
Il mio senso di colpa associato ai viaggi segnala che mi mancano i miei figli e attribuisce valore alla mia famiglia. Mi ricorda che la mia vita si dispiega nella giusta direzione quando trascorro più tempo con i miei familiari. La mia colpa è una sorta di freccia lampeggiante puntata verso le persone che amo e il genere di vita che intendo condurre.

Analogamente, la rabbia può essere un segno del fatto che qualcosa che per voi è importante è sottoposto a minaccia¹⁷. Vi siete mai arrabbiati con un collega perché ha criticato una delle vostre idee davanti al vostro capo? A prima vista, la rabbia potrebbe sembrare, be', solo rabbia. Ma più in profondità, potrebbe anche essere un segnale che il lavoro di squadra è un valore al quale tenete molto, oppure che vi sentite meno sicuri, in ambito professionale, di quanto siete disposti ad ammettere. Provare rabbia non è divertente, ma la consapevolezza che vi offre può essere canalizzata in un processo attivo¹⁸. Può essere una freccia luminosa puntata verso cambiamenti positivi, come per esempio trovare un nuovo lavoro o investire del tempo per riesaminare il vostro lavoro insieme al capo.

Una volta che smettiamo di impegnarci a lottare per eliminare i sentimenti che ci fanno soffrire, o per seppellirli sotto affermazioni positive o razionalizzazioni, quelle stesse emozioni

possono riservarci preziose opportunità di apprendimento. Dubitare di se stessi e fare autocritica, ma anche provare rabbia e rimpianto, illuminano chiaramente quei luoghi oscuri, tenebrosi, talvolta infestati da demoni, che più di ogni altra cosa desiderate ignorare, perché sono le dimensioni della vostra vulnerabilità o delle vostre debolezze. Riconoscere queste emozioni può aiutare a predire le insidie e a individuare modalità più efficaci per affrontare i momenti difficili.

Se siete in grado di far fronte sia ai vostri sentimenti interiori sia alle varie opzioni esteriori – mantenendo una chiara distinzione tra i due – avrete ottime possibilità di vivere una bella giornata, per non parlare di una vita significativa. Prenderete decisioni importanti considerando il contesto più ampio possibile. Per fare ciò sono necessarie quell'onestà e quell'integrità che ci consentono di incorporare le nostre esperienze in un racconto che sia autenticamente nostro, ma che, al contempo, si riveli utile e ci aiuti a capire da dove veniamo, affinché sia possibile cogliere in che direzione vogliamo andare.



ESSERE IN TRAPPOLA

RICONOSCERE LE PROPRIE EMOZIONI

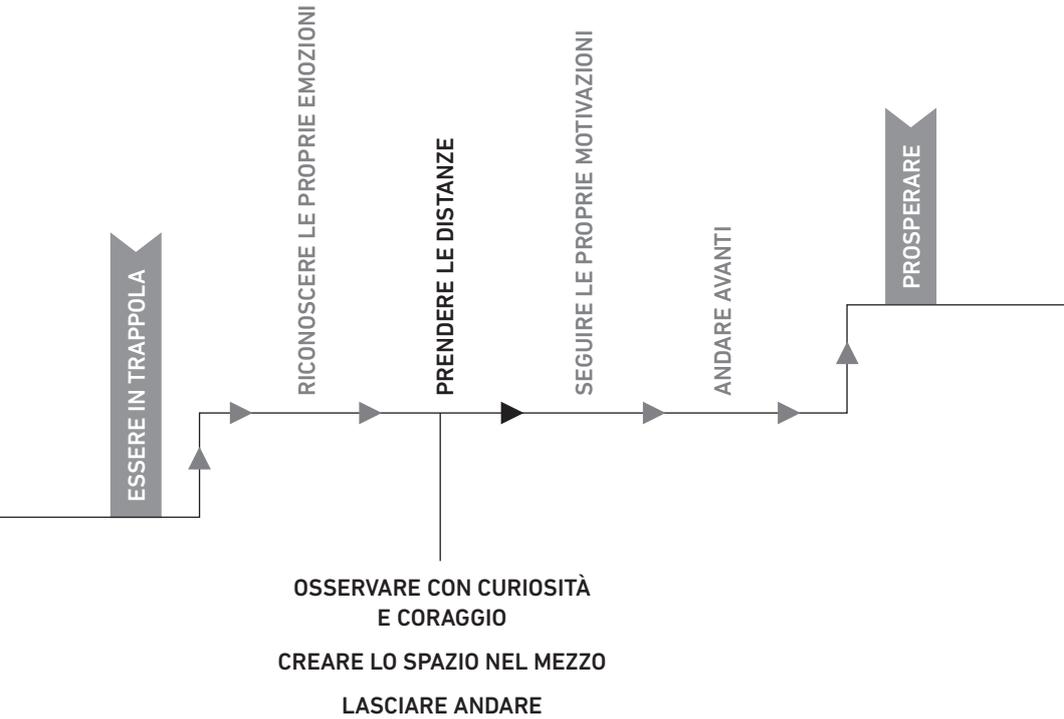
PRENDERE LE DISTANZE

SEGUIRE LE PROPRIE MOTIVAZIONI

ANDARE AVANTI

PROSPERARE

**OSSERVARE CON CURIOSITÀ
E CORAGGIO
CREARE LO SPAZIO NEL MEZZO
LASCIARE ANDARE**



Prendere le distanze

James Pennebaker, esimio professore all'Università del Texas, si sposò appena conseguita la laurea, nei primi anni Settanta del secolo scorso. Tre anni dopo aver celebrato il matrimonio, James Pennebaker e sua moglie cominciarono a mettere in discussione la loro relazione, e lui, dopo un periodo confuso e sconvolgente, cadde in depressione. Mangiava meno, beveva di più e aveva iniziato a fumare. Imbarazzato da quelli che considerava i segni della propria debolezza emotiva, si isolò sempre più.

Una mattina, circa un mese dopo l'esordio di tale condizione, Pennebaker uscì dal letto e si sedette davanti a una macchina da scrivere. La fissò per un attimo e poi si mise a scrivere liberamente, con grande franchezza, riguardo al suo matrimonio, ai suoi genitori, alla sua sessualità, alla sua carriera e, persino, alla morte.

Non appena iniziò a scrivere, e anche nei giorni successivi, quando era impegnato in questa attività, accadde qualcosa di affascinante. La depressione regredi e lui comprese di essersene liberato. Iniziò a sentirsi nuovamente in sintonia con il profondo amore che provava per sua moglie¹. Ma la scrittura ebbe un impatto ancora più a lungo termine. Per la prima volta iniziò a scorgere le possibilità e lo scopo della sua esistenza².

Quell'esperienza personale, che caratterizzò quel periodo difficile, determinò l'instaurarsi di un'attività di ricerca, durata quarant'anni, sulle relazioni tra scrittura ed elaborazione delle emozioni. Più e più volte, Pennebaker condusse studi dividendo gli individui in due gruppi: chiedeva agli uni di scrivere delle proprie

esperienze emozionalmente significative e agli altri di produrre testi che avevano per oggetto le cose di tutti i giorni, magari le scarpe che indossavano o le automobili che passavano per strada. Entrambi i gruppi scrivevano impegnando lo stesso periodo di tempo, circa venti minuti al giorno, per tre giorni consecutivi.

Negli esperimenti di Pennebaker, alcuni degli individui assegnati al gruppo “scrittura emotivamente significativa” raccontarono un abuso sessuale subito da parte di un membro della famiglia di cui si fidavano; alcuni scrissero di fallimenti catastrofici; altri di perdite devastanti, dovute a separazioni, malattie o lutti. Una donna descrisse l’immenso senso di colpa, conseguente a un incidente che si era verificato quando aveva 10 anni. Aveva lasciato un giocattolo sul pavimento e la nonna era inciampata; quella caduta ne aveva causato la morte. Un uomo descrisse una calda notte d’estate, risalente a quando aveva 9 anni. Suo padre lo aveva portato fuori e, con calma, gli aveva spiegato che avere dei figli era stato il più grande errore della sua vita e, per questo, stava per abbandonare la famiglia.

In ogni studio, Pennebaker riuscì a documentare che le persone che avevano scritto riguardo a episodi carichi emotivamente, riportavano un marcato aumento del benessere fisico e mentale. Erano più felici, meno depresse e meno ansiose³. Nei mesi successivi alle sessioni di scrittura, era possibile evidenziare una diminuzione della pressione arteriosa, un miglioramento della funzionalità del sistema immunitario e anche una riduzione della frequenza delle visite mediche. Inoltre, le persone descrivevano relazioni interpersonali di qualità superiore, miglioramento della memoria e maggiore successo professionale.

Quando ho preso visione, per la prima volta, dei lavori di Pennebaker, sono rimasta colpita dal modo in cui riecheggiava la mia esperienza adolescenziale relativa al tenere un diario sul cancro di mio padre. Nel periodo in cui mio padre stava morendo, e anche quando ciò accadde, la mia vita peggiorò dolorosamente, ma la scrittura mi aiutò a dare voce al rammarico per tutto il tempo che non avevo passato con lui e per tutte le cose che non gli avevo detto. Ho scritto anche riguardo ai

momenti di cui non mi pentivo e di come avevo fatto il meglio che mi era possibile. Attraverso la pratica della scrittura imparai a convivere con tutte le mie emozioni, sia quelle piacevoli sia quelle sgradevoli. Ciò, a sua volta, mi ha restituito una visione di me stessa; e la rivelazione più importante è stata che “sono resiliente”. Mi sono resa conto di poter accettare il mio sé nella sua interezza, comprese le parti di cui non sono così entusiasta.

Tuttavia, ero scettica in merito ai risultati di Pennebaker: sembrava tutto troppo bello per essere vero. Com’era possibile che, scrivendo per soli venti minuti al giorno, per tre giorni, si potessero ottenere effetti tanto positivi e duraturi sulla vita delle persone? Ho preso appunti sulle sue ricerche e li ho tenuti da parte. Poi, molti anni dopo, nel periodo in cui svolgevo il mio dottorato di ricerca sulle emozioni, sono stata a cena con lui. In quell’occasione, avemmo una vivace discussione, dopo di che decisi di dedicarmi in modo più approfondito al suo lavoro⁴. Ho letto di un intervento che Pennebaker aveva condotto presso una società informatica, di Dallas, che aveva licenziato un centinaio di ingegneri anziani. La maggior parte di loro aveva intorno ai 50 anni e aveva iniziato a lavorare in quell’azienda subito dopo aver finito il college. Era l’unica esperienza professionale che avevano conosciuto e “spogliarli” di ciò li aveva lasciati nella confusione e nel panico. Avevano dovuto confrontarsi con la reale possibilità di non lavorare mai più in quel settore. Dopo quattro mesi, nessuno di loro aveva trovato un nuovo impiego.

Pennebaker e il suo team si chiesero se la produzione di testi che avevano per oggetto quell’esperienza avrebbe potuto aiutare gli ingegneri “ridimensionati”⁵. Desiderosi di provare qualsiasi cosa potesse migliorare la loro situazione occupazionale, quegli individui accettarono di partecipare. Dunque, Pennebaker aveva un gruppo di ingegneri che scrivevano del proprio licenziamento. Questi esaminarono i loro sentimenti di umiliazione, rifiuto e oltraggio; le relative conseguenze sulla salute, i matrimoni e le condizioni finanziarie; ma anche le loro più profonde preoccupazioni in merito al futuro. I due gruppi

di controllo scrivevano, invece, di come occupavano il tempo, oppure non scrivevano affatto.

Prima che iniziasse la pratica della scrittura, non vi erano differenze tra i vari gruppi per quanto riguardava la motivazione o le difficoltà associate all'ottenimento di un nuovo posto di lavoro. Ma, dopo aver sperimentato la pratica della scrittura, il grado di cambiamento tra loro fu sorprendente. Solo alcuni mesi dopo le sessioni di scrittura dedicate alle emozioni, coloro che avevano descritto davvero come si erano sentiti avevano una probabilità *tre volte maggiore* di aver trovato un nuovo lavoro, rispetto agli individui che costituivano i gruppi di controllo. La scrittura non solo aveva permesso a quegli uomini di elaborare le loro esperienze, li aveva anche aiutati a uscire dall'inerzia dispersiva e a compiere azioni significative.

Dopo molti altri studi, con migliaia di partecipanti – bambini e anziani, studenti e professionisti, sani e malati – possiamo affermare, con una certa fiducia, che riconoscere le emozioni e attribuire loro etichette verbali è un modo estremamente utile per affrontare lo stress, l'ansia e la perdita⁶. (Per le persone che non amano mettere la penna sulla carta o le dita sulla tastiera, intendo fare presente che non c'è nulla di magico, di per sé, nella pratica della scrittura. Parlare in un registratore, per esempio, può garantire gli stessi risultati).

Ma dopo il riconoscimento delle emozioni, c'è un altro aspetto determinante dell'agilità: prendere le distanze. Analisi più approfondite, nel corso degli anni, hanno dimostrato che, a differenza dei ruminatori o degli imbottigliatori, ma anche di coloro che si lasciano andare a grossi sfoghi, coloro che praticarono la scrittura in questi esperimenti finirono per sviluppare una maggiore attitudine all'insight e all'uso di espressioni come “Ho appreso”, “Ho notato”, “La ragione per la quale”, “Ora ho realizzato” e “Capisco”⁷. Nel processo di scrittura, sono stati in grado di generare una distanza tra il pensatore e il pensiero, colui che sente e la sensazione; ovvero, la scrittura ha permesso loro di accedere a una nuova prospettiva, di liberarsi e andare avanti.

Ma non fraintendete: queste persone non avevano trovato un modo per *godere* del fatto di essere state tradite, abbandonate, di essere senza lavoro o malate gravi. Tuttavia, sciogliendo l'intricco che si era sviluppato tra le loro pulsioni e le loro azioni, così da poter osservare la loro esperienza contestualizzata e con il favore di una prospettiva più ampia, poterono prosperare nonostante tutto. Più spesso di quanto ci si potrebbe aspettare, hanno trovato modi per trasformare quegli ostacoli in opportunità per legarsi in modo più diretto con i loro valori più profondi.

Le regole di scrittura di Pennebaker

Impostate un timer a 20 minuti. Aprite il vostro taccuino o create un nuovo documento sul computer. Quando il timer si avvia, iniziate a scrivere le vostre esperienze emotivamente rilevanti a partire da una settimana, un mese o un anno fa. Non preoccupatevi per la punteggiatura, la sciatteria o la coerenza. Basta che seguitate la vostra stessa mente, ovunque vi porti, con curiosità ma senza esprimere giudizi. Scrivete solo per voi stessi e non per un ipotetico lettore. Fatelo per alcuni giorni. Poi, buttate via il foglio (o inseritelo in una bottiglia e lanciatela in mare), oppure chiudete il documento senza salvarlo. Oppure, se ve la sentite, aprite un blog o trovate un agente letterario. Non è rilevante. Il punto è che quei pensieri ora sono fuori di voi e si trovano sulla pagina. In questo modo, date inizio al processo di “distanziamento” dalla vostra esperienza e potete vagliarla alla luce di una nuova prospettiva.

LA VITA SEGRETA DI CIÒ CHE VEDETE

C. W. Metcalf faceva il comico in televisione, prima di diventare un “consulente per l’umorismo” che opera in grandi organizzazioni. (Se pensate che quella denominazione sia divertente – o che sia ridicola per un lavoro – probabilmente non avete mai lavorato in una grande organizzazione). Metcalf propone degli spettacoli divertentissimi che, tra l’altro, sono utili alle persone perché insegnano loro ad affrontare lo stress associato a

un ridimensionamento o a una crescita professionale, oppure a qualsiasi altro aspetto della vita aziendale li stia “uccidendo”. In uno dei miei spettacoli preferiti tira fuori una sedia vuota, che definisce il suo «lavoro», e poi manifesta una sorta di rabbia, assolutamente esilarante, in merito a quanto sia orribile il suo lavoro, ogni giorno, sotto ogni punto di vista. Poi fa un gran respiro, indica la sedia che si trova a pochi metri di distanza e dice: «Il mio lavoro fa davvero schifo». Poi giunge alla battuta finale: «Grazie a Dio io sono qui».

Abbiamo tutti sperimentato questa capacità di separarci dalla nostra esperienza e osservarla da una diversa prospettiva. Anni fa, mi sono trovata veramente intrappolata, perché ero furiosa con un operatore del servizio clienti di una società telefonica a causa di una fattura di nuovo sbagliata. Ero furiosa per le ore che avevo sprecato cercando di risolvere il problema e per l'incapacità dell'azienda di correggere l'errore.

Poi, senza alcuna ragione che io possa spiegare, ho semplicemente preso le distanze da tutta quella rabbia. Fu quasi come vivere una di quelle esperienze extracorporee in cui si dice che l'anima salga fino al soffitto e guardi la scena dall'alto. Con questa nuova prospettiva ho potuto considerare la mia rabbia per quel che era: rabbia cieca diretta contro la persona sbagliata. Sono stata in grado di sentire compassione per quella povera donna del servizio di assistenza clienti – quale terribile lavoro le era capitato, ascoltare squilibrati come me per tutto il giorno! – e di comprendere che prendermela con lei non mi avrebbe portato da nessuna parte. Ho cambiato atteggiamento, mi sono scusata, e poi, da una prospettiva che includeva un altro punto di vista, siamo passate a cercare di risolvere il problema in modo costruttivo e collaborativo.

Avevo appena preso le distanze, cioè avevo creato lo spazio tra stimolo e risposta. Nel corso del processo avevo recuperato anche un po' della mia umanità. Questa è la dimensione in cui è possibile scegliere comportamenti fondati sui vostri valori, piuttosto che indulgere su ciò che i vostri pensieri, le vostre emozioni e le vostre storie vogliono che voi facciate. Questo spazio,

appena creato, vi rende sensibili al contesto, vi consente di indirizzare le vostre azioni su ciò che funzionerà nel qui e ora, anziché essere guidati da impulsi irragionevoli, del tipo *Giustizia! Vendetta! Non mi potete trattare così!*

Quando avete fatto un passo indietro, potete osservare cose che prima non vedevate. (Perché pensate che si parli di rabbia “cieca”?).

Date un’occhiata a questo disegno di linee⁸. Cosa vedete?

A B C

Ovviamente sono le prime tre lettere dell’alfabeto. Ma forse c’è un’altra possibilità.

Quando siamo intrappolati, abbiamo una sola prospettiva, una sola risposta, un solo modo di fare le cose. Siamo invischiati nei nostri pensieri, nelle nostre emozioni e nelle nostre storie. Ci dominano, dirigono le nostre azioni e ci rendono inflessibili; e spesso, dopo il fatto, ci lasciano con una domanda: “A cosa stavo pensando?”. Solo quando prendiamo le distanze, possiamo renderci conto che ci sono altri modi di vedere una situazione.

Il ghirigoro al centro, nella figura sopra, è ovviamente una “B”. Ma ora guardate esattamente lo stesso ghirigoro centrale nella figura della pagina successiva. Questo è ciò che può accadere quando si osserva la stessa cosa con un punto di vista diverso. Diventiamo sensibili al contesto, cogliamo maggiori possibilità e possiamo rispondere in modi diversi. Diventiamo più agili.

È possibile coltivare intenzionalmente la capacità di generare quel tipo di distanza che ho involontariamente creato durante la mia deplorabile rabbia telefonica. Infatti, per vivere una vita intenzionata, significativa, e per prosperare davvero, una delle abilità più difficili e, al contempo, decisive da sviluppare è proprio questa capacità di assumere una *meta-prospettiva*, quella visione dall’alto che amplia la prospettiva e rende sensibili al contesto. Questa abilità aiuta a porre in una nuova luce anche le emozioni, a considerare come potrebbero sentirsi gli altri ed è, perciò, un fattore decisivo della capacità di riflessione.

Assumere una meta-prospettiva può essere particolarmente utile quando facciamo degli errori. Possiamo torturarci per le più banali fesserie, alternando la ruminazione all'imbottigliamento, svegliandoci nel bel mezzo della notte, dopo dieci, venti o quarant'anni, per rivivere qualche evento stupido accaduto quando eravamo alla scuola superiore.

A B C

12 13 14

Un errore è spesso una questione esistenziale che non si è realizzata così come l'avevamo pianificata. Quando mandiamo tutto all'aria, finiamo per incolparci perché non abbiamo fatto la scelta giusta o la cosa giusta. Un errore, tuttavia, presuppone spesso una rotta predeterminata; il fatto che non siamo riusciti a navigare in un mondo statico che "è" in un certo modo. Ma come amava dire il famoso feldmaresciallo tedesco Helmuth von Moltke, il Vecchio (e io parafrasando): nessun piano di battaglia sopravvive al primo contatto con il nemico. Non importa quanto siamo certi di disporre del miglior modo d'azione, il mondo cambia continuamente e le circostanze sono imprevedibili. Poiché nessuno sa per certo cosa accadrà nel futuro, in battaglia o in altri contesti, siamo tutti soggetti a prendere decisioni che non si dimostreranno troppo efficaci.

Tuttavia, possiamo osservare i nostri errori da altre prospettive. Gli errori "buoni", per esempio, possono insegnarci qualcosa di prezioso, come "Non correre ad accarezzare cani che non conosci". Quando guardiamo le cose in questo modo, ci accorgiamo che ci viene offerta un'occasione per imparare e abbiamo a disposizione un evento potenzialmente in grado di farci crescere. Per giungere a quella conoscenza, dobbiamo essere capaci di esaminare i nostri errori da più punti di vista.

Per secoli i monaci e i mistici hanno usato pratiche, come la meditazione, per dissolvere la fusione tra pensiero e pensatore, impulso e azione, cercando di liberare la mente da alcuni dei suoi vincoli più stringenti e dalle interpretazioni distorte.

Quando questo genere di pratiche divenne popolare in Occidente, sul finire degli anni Sessanta, la frase chiave era: «Essere qui adesso». Con questo slogan si voleva intendere che una mente indisciplinata è facilmente distraibile, perché oscilla avanti e indietro nel tempo, impegnata a “spingere in avanti” i ricordi del passato e a “tirare indietro” le proiezioni del futuro. Ma soltanto vivendo pienamente il presente, in piena sintonia con ciò che accade “ora”, possiamo occuparci del momento attuale in modo emotivamente agile.

Dal tempo in cui i Beatles, i Beach Boys e Mia Farrow si recarono in India per sedersi ai piedi di Maharishi, il fondatore della meditazione trascendentale, la ricerca nell’ambito delle scienze comportamentali e cognitive si è impegnata per demistificare queste diafane teorie importate dall’Oriente; e gran parte dell’interesse si è incentrato sulla tecnica per focalizzare l’attenzione, intenzionalmente e senza giudicare. Questa tecnica viene chiamata *mindfulness*⁹.

Recentemente, alcuni ricercatori di Harvard hanno eseguito scansioni del cervello in sedici persone, prima e dopo che avessero frequentato un programma di otto settimane incentrato sulla *mindfulness* per ridurre lo stress¹⁰. I risultati mostravano cambiamenti non solo nelle regioni del cervello associate allo stress, ma anche in quelle dove risiede la memoria, il senso del sé e l’empatia.

Sembra che la pratica della *mindfulness* migliori le connessioni delle reti cerebrali che ci impediscono di distrarci. Aiutandoci a mantenere la concentrazione, la *mindfulness* incrementa le nostre competenze. Migliora anche la memoria, la creatività e lo stato dell’umore, così come, in generale, le relazioni, la salute e la longevità. Facendo attenzione a ciò che sta accadendo intorno a noi, invece che ignorarlo continuando a fare quello che stiamo facendo, possiamo diventare più flessibili e perspicaci¹¹.

Una tra i leader della ricerca sulla mindfulness, la professoressa Ellen Langer, che lavora a Harvard, ha scoperto che i musicisti che suonano utilizzando i principi della mindfulness producono musica che è più gradita al pubblico¹². I venditori di riviste che applicano la mindfulness stipulano un numero maggiore di abbonamenti. Le donne che illustrano le loro presentazioni secondo i principi della mindfulness vengono considerate più forti e più realizzate, perché la mindfulness degli oratori sconfigge ogni pregiudizio associato al genere che l'uditorio può manifestare. Ciò che il pubblico apprezza di più è il fatto che l'oratore sembri completamente presente e disponibile. Tra l'altro, anche quando siamo nel pubblico, praticare la mindfulness ci può aiutare: riduciamo le distrazioni, evitiamo di esprimere giudizi prematuri e consideriamo con più partecipazione ciò che gli altri possono offrire.

Purtroppo, il termine “mindfulness” è diventato un'espressione di moda, specialmente in contesti aziendali, e ora cominciano a esserci reazioni negative. (Ci si rende conto che il concetto è abusato dal fatto che in libreria si trovano libri come *Mindful leadership for dummies* [“Leadership consapevole per negati”]). Ovviamente, l'idea che tutto ciò che fate, ogni istante della vostra giornata, debba diventare oggetto di un'attenzione approfondita, qui e ora, è ridicola. Non è necessario utilizzare la mindfulness per portare fuori i rifiuti della raccolta differenziata e neanche per pettinarvi i capelli, a meno che non lo troviate gratificante. (Si veda il box «Modi per diventare più mindful» a pagina 106).

L'impressione di molte persone è che la pratica della mindfulness sia circondata da un'aura misticheggiante, tipica di un ashram. Ecco perché può essere più facile capire che cos'è veramente la mindfulness facendo riferimento a ciò che si colloca agli antipodi: la *mindlessness*, ovvero l'assenza di consapevolezza.

La *mindlessness* innesca assai facilmente un processo di intrappolamento. Ovvero, lo stato caratterizzato da inconsapevolezza e dal pilota automatico. Non siete realmente presenti, anzi finite per fare troppo affidamento su regole rigide e già utilizzate.

Sapete di *non* essere mindful quando...

Dimenticate il nome di qualcuno, subito dopo che ve l'ha detto.

Gettate la carta credito nella spazzatura e le cartacce nella borsetta.

Non vi ricordate se avete chiuso a chiave la porta quando siete usciti di casa.

Andate a sbattere contro gli oggetti o li rompete perché non siete davvero “dentro” lo spazio in cui vi trovate.

Siete talmente concentrati su quello che sta per accadere che dimenticate qualcosa che dovrete fare proprio ora.

Non vi accorgete che nella frase riportata qualche riga sopra tra le parole “carta” e “credito” manca “di”.

Mangiate o bevete senza avere né fame né sete.

Provate un'emozione che pare “uscita dal nulla”.

Sull'altra faccia della medaglia c'è la mindfulness, che vi permette di cogliere i sentimenti e i pensieri sgradevoli piuttosto che restarne impigliati. Quando siete consapevoli della vostra rabbia, potete osservarla con maggiore sensibilità, concentrazione e chiarezza emotiva, magari scoprendo da dove quella stessa rabbia ha avuto origine¹³. Potreste anche scoprire che la vostra “rabbia”, in realtà, è tristezza o paura.

Ma quella calma consapevolezza – il *solamente essere* – che è associata con il nucleo centrale della mindfulness non è un obiettivo che tutti riescono a raggiungere facilmente.

Blaise Pascal, matematico e filosofo del XVII secolo, ha scritto qualcosa di notevole: «Tutta l'infelicità degli uomini deriva da una sola causa, dal non sapere starsene in pace, in una camera»*. Alcuni studi condotti a Harvard e presso l'Università della Virginia hanno tradotto questa idea in una serie di test¹⁴. Lo psicologo Timothy Wilson e i suoi colleghi hanno chiesto ad alcune persone di stare sole con i propri pensieri per circa dieci minuti. La maggior parte dei soggetti si sentiva triste. Alcuni di loro preferirono addirittura autosomministrarsi una lieve scossa elettrica piuttosto che stare semplicemente lì ed essere presenti.

* B. Pascal (1993), *Pensieri*, a cura di A. Bausola, Rusconi, Milano, p. 121 [N.d.T.].

Ciò illustra fino a che punto le persone possono provare disagio nei confronti del proprio mondo interiore. Potrebbero essere del tutto ignare di avere un “sé”, un’entità che esiste al di là dei nostri desideri e dei nostri atteggiamenti, qualcosa che trascende la nostra presenza sui social media, il nostro curriculum o il nostro status, ben più di quel che possediamo, di ciò che sappiamo, di coloro che amiamo, di quel che facciamo.

La mindfulness può aiutare a sentirci più a nostro agio con tale essenza interiore e anche a perseguire l’antico comandamento del miglioramento di sé, che giunge a noi direttamente dall’oracolo di Delfi dell’antica Grecia: *Conosci te stesso*.

Non possiamo leggere l’etichetta con le istruzioni se siamo chiusi dentro il barattolo. La mindfulness ci guida per renderci più agili, permettendoci di osservare il pensatore che sta pensando. Il semplice prestare attenzione porta il sé fuori dall’ombra. Crea quello spazio, tra il pensiero e l’azione, di cui necessitiamo per assicurarci di agire in base alla volontà, piuttosto che, semplicemente, per abitudine.

Ma la mindfulness è qualcosa di più del sapere che “Sto sentendo qualcosa”, o “Sto vedendo qualcosa”, o anche dell’osservare che “Sto avendo una percezione”. Si tratta di fare tutto questo con equilibrio ed equanimità, manifestando apertura, curiosità e senza esprimere giudizi. Ci permette, inoltre, di creare nuove categorie fluide. Di conseguenza, lo stato mentale caratterizzato dalla mindfulness ci permette di osservare il mondo attraverso diverse prospettive e di andare avanti disponendo di livelli più elevati di accettazione, tolleranza e gentilezza verso sé.

Modi per diventare più mindful

Iniziate con il respiro

Per 1 minuto, non fate nient’altro che concentrarvi sul vostro respiro. Cominciate a inspirare ed espirare lentamente, contando fino a 4 mentre inalate aria e, di nuovo, fino a 4 mentre espirate. Ovviamente, la vostra mente cercherà di vagare. Notate questo fenomeno e poi lasciate che si compia. Non rimproveratevi perché non siete capaci di farlo. Ogni ►

- ▶ volta che un pensiero si manifesta nella vostra mente, provate soltanto a riportare l'attenzione sul respiro. Questo è il gioco. Non si tratta di vincere. Si tratta semplicemente di impegnarsi nel processo.

Osservate consapevolmente

Scegliete un oggetto dell'ambiente circostante – un fiore, un insetto, il vostro alluce – e concentrate la vostra attenzione su di esso per 1 minuto. Guardatelo veramente e cercate di vederlo come se foste appena arrivati da Marte e lo steste guardando per la prima volta. Cercate di isolarne e identificarne i vari aspetti e le dimensioni. Concentratevi sul colore, sulla struttura, cogliete ogni suo movimento, e così via.

Modificate una routine

Scegliete qualcosa che fate ogni giorno e che date per scontato, come per esempio preparare il caffè o spazzolare i denti. La prossima volta che vi capiterà di farlo, concentratevi su ogni passo e ogni singola azione, su ogni elemento visivo o sonoro, sull'odore e sulla struttura. Siatene pienamente consapevoli.

Ascoltate realmente

Scegliete un pezzo di musica, magari un brano jazz tranquillo o della musica classica, e cercate di entrare in sintonia – se potete usate le cuffie – disponendovi come se foste cresciuti in una caverna e questo fosse il primo brano musicale che abbiate mai sentito. Non giudicatelo: cercate solo di individuare i diversi aspetti del ritmo, della melodia e della struttura.

In ultima analisi, i vostri sforzi nell'ambito della mindfulness dovrebbero condurvi al di là delle classificazioni intellettuali, o anche emotive, dei vostri pensieri e delle vostre esperienze. Potrebbe accadervi ciò che è successo al poeta Andrew Marvell: passeggiando in un giardino, potrebbe capitarvi di apprezzare «un pensiero verde, sotto una verde ombra»¹⁵. O forse non aver alcun pensiero. Oppure potreste soltanto apprezzare più profondamente il verde.

Succede quando la mente smette di insistere nel tentativo di essere razionale, quando smette di essere una macchina dedicata al problem solving o alla categorizzazione e assomiglia più a una spugna che a una calcolatrice. È così.

Quel genere di calma ricettività si associa naturalmente con la curiosità e, quando si determina una tale consonanza, possono accadere grandi cose.

Spesso, prima che si addormenti, leggo a mia figlia Sophie un libro delizioso, *Harold e la matita viola*, che ha per protagonista un curioso bambino di 4 anni che, disegnando le cose, le fa esistere¹⁶. Desidera andare sulla luna, allora disegna una strada che porta alla luna e si ritrova là. Disegna un albero di mele, e poi un drago che ne protegge i frutti. Ha paura del drago, allora disegna dell'acqua intorno alla sua testa. Si perde, allora disegna delle finestre per trovare la strada con cui fare ritorno a casa. Harold non sa dove sta andando, né immagina ciò che lo aspetta, ma continua a usare la sua matita viola per creare nuove esperienze.

La curiosità di Harold è frutto di una decisione. Quando scegliamo di esplorare il mondo dentro e fuori di noi con curiosità, possiamo prendere ulteriori decisioni in modo più flessibile. Possiamo intenzionalmente distanziarci dalle nostre reazioni e fare scelte in base a ciò che è importante per noi e a ciò che speriamo di essere.

Ogni volta che leggo questo libro a mia figlia, noto che Harold non cerca di limitare le sue emozioni. Quando ha paura, non scappa. Piuttosto, osserva la sua paura e poi compie un passo avanti adottando soluzioni creative, come disegnare dell'acqua sopra la testa per nascondersi dal drago o creare una nuova finestra attraverso cui passare. Harold, un bambino di fantasia di 4 anni, può insegnare a tutti noi un paio di cose.

CREARE LO SPAZIO NEL MEZZO

Sonya era socia di un importante studio contabile ed era venuta a chiedermi aiuto perché, nonostante il suo master in

gestione d'impresa e molti altri riconoscimenti, si sentiva un'imbrogliona. La sua paura di essere smascherata la rendeva muta, impacciata, perciò cercava di affermarsi ogni giorno. Gli psicologi chiamano le manifestazioni di paura di Sonya con l'espressione *sindrome dell'impostore*. Sonya ha vissuto la sua vita convinta che sarebbe venuto il giorno in cui qualcuno avrebbe finito per scoprire quella terribile "verità", cioè che lei non meritava affatto di occupare quella posizione. Anche se non aveva mai ricevuto una valutazione negativa in merito alle sue performance, percepiva lo stress e si sentiva inadeguata e ansiosa.

Sonya è rimasta intrappolata in quei "pensieri associati alla colpa" che abbiamo illustrato nelle pagine precedenti. Ha tradotto il suo timore di essere un "impostore" in fatti. Non si faceva avanti per prendere in carico progetti di cui avrebbe desiderato occuparsi e affrontava il lavoro con una visione eccessivamente riduttiva del proprio talento e delle proprie capacità, come se stesse osservando se stessa attraverso un telescopio, ma utilizzato al contrario. Quando ha imparato a introdurre una curiosità consapevole nel contesto delle sue esperienze, è riuscita a prendere le distanze, trasformando la visione attraverso il telescopio in una prospettiva più ampia.

"Okay, penso di essere una perdente", potrebbe dire una persona che ha i pensieri di Sonya. "Che c'è di nuovo? È il mio 'bambino ferito' che parla. Ho molti pensieri. Posso rendermene conto e riconoscerli tutti, buoni o cattivi, ma mi riservo il diritto di agire solo in base a quei pensieri che mi aiuteranno a vivere la vita che voglio vivere".

Quando lavoro in gruppo con i dirigenti, propongo spesso un esercizio che sembra un gioco stupido per bambini piccoli, ma che, sorprendentemente, produce un effetto profondo. Chiedo a tutti di scrivere su un post-it la più grande paura riguardo a loro stessi o qualunque "sottotesto" nascosto portino con loro al lavoro, nelle relazioni interpersonali e, più in generale, nella vita: "Sono noiosa" o "Non mi si può amare" o "Sono un impostore" o "Sono una persona cattiva". Invito quindi ogni dirigente ad

appiccicare quel post-it sul petto, faccio partire la musica e facciamo finta di essere a una festa. Ognuno stringe la mano di tutti gli altri, guarda quelle persone negli occhi e si presenta dicendo: «Ciao, sono noiosa. Piacere di conoscerti», o qualunque cosa abbiano scritto sul post-it. (A proposito, “Sono noiosa” è la mia etichetta. Ero sempre “quella noiosa” o, almeno, così mi sembrava).

Si tratta di un’esperienza straordinariamente potente. Più tardi, i dirigenti mi dicono sempre che quella brutta “verità” che li ha condizionati, quella dura valutazione che ha esercitato così tanto potere su di loro, è stata addomesticata. Ricevo ancora, a distanza di anni, delle e-mail nelle quali le persone mi dicono quanto sollievo si provi nel considerare un pensiero per quel che è: un semplice pensiero. Hanno dato un nome alla loro paura e poi sono state in grado di divertirsi a sue spese. Comportandosi così, hanno aumentato lo spazio per essere se stesse. Ne sono uscite, hanno preso le distanze.

Potete trovare un piccolo indizio di questo fenomeno semplicemente considerando le lettere del vostro nome. Le avete viste talmente tante volte che saltate svariati livelli di rappresentazione e interpretazione, e arrivate immediatamente a pensare a qualcosa che ha a che vedere con “Questo sono io”. Ma quando guardate veramente i simboli romani che rappresentano certi suoni in una lingua scritta, cominciate a coglierne le forme; e alcune di queste sono abbastanza divertenti. (Sto parlando di te, *d* minuscola).

Dite ad alta voce una parola semplice come “latte”¹⁷. Ora ripetetela per trenta secondi. Non appena lo fate, potete notare un cambiamento. All’inizio dell’esperimento, è possibile identificare il significato letterale della parola: il liquido bianco che si versa sui cereali, nel caffè o nel quale inzuppate i biscotti come farebbe un bambino. Tuttavia, ripetendo la parola, inizia a manifestarsi qualcosa di diverso. Le consuete modalità associative che si riferiscono al “latte” svaniscono e cominciate a notare i suoni, il movimento della bocca quando la proferite: la parola in quanto parola.

Ora eseguite l’esperimento facendo riferimento a quell’aspetto di voi stessi che proprio non vi piace, o anche a un’esperienza impegnativa che dovete vivere ogni giorno. “Sono grasso”, “Nes-

suno mi ama”, o “Farò un casino con la presentazione”. Scegliete voi la frase, poi ripetetela dieci volte. Ora ditela al contrario o alterate l’ordine delle parole. Quello che noterete è il fatto che questi stessi suoni si trasformeranno da qualcosa di significativo ed evocativo, che può avere grande influenza su di voi, in qualcosa di remoto, ininfluyente e anche un po’ ridicolo. Non siete più intrappolati e costretti a guardare il mondo nella prospettiva del pensiero negativo. Bensì, *lo* state guardando. Avete creato lo spazio tra il pensatore e il pensiero. Avete girato il telescopio.

Questo spazio vitale di manovra, che avete creato, vi offre il grande dono della scelta. Iniziate a sperimentare i pensieri in quanto semplici pensieri – ciò che sono realmente – piuttosto che considerarli direttive che devono essere eseguite o per cui tormentarvi. Potete avere il pensiero di essere degli “impostori”, riconoscere quel pensiero e decidere deliberatamente di metterlo da parte, perché ciò che conta è dare un contributo significativo in questa riunione e in questo momento. Potete sperimentare, e persino razionalizzare, quel pensiero secondo il quale dovrebbe essere il vostro partner a fare la prima mossa per superare la litigata che avete fatto questa mattina, ma poi prendere il telefono per chiamarlo. Potete accettare di aver voglia di quel crème caramel, notare i vostri pensieri del tipo “Lo voglio!” e poi scegliere di non toccarlo. Questo non è imbottigliare, perché non state ignorando, negando o cercando di sopprimere quel pensiero, quell’emozione o quel desiderio. Piuttosto, lo state osservando curiosamente e ne state traendo informazioni, ma non lasciate che abbia l’ultima parola.

Se occupate una posizione sufficientemente apicale in un’organizzazione, a un certo punto dovrete lavorare con delle persone, e quelle persone vi invieranno dei report. Ma voi, i dirigenti, dovete decidere quale report considerare attentamente e quale mettere da parte, ricordando che, al pari di cortigiani egocentrici, i pensieri e le emozioni non dicono sempre la verità e non sono così stabili e solidi. Per questo dobbiamo trattare questi report come meri documenti di sintesi, soggetti alla nostra valutazione, e non come rappresentazioni di una realtà solida che determinano come

agire. I pensieri e le emozioni contengono informazioni, non direttive. Agiremo in base ad alcune informazioni, mentre altre le considereremo come situazioni da monitorare, altre ancora le tratteremo alla stregua di sciocchezze da buttare via.

Dimostrarsi emotivamente agili significa avere un numero imprecisato di pensieri, o di emozioni, che ci preoccupa *ed* essere ancora in grado di gestirlo affinché si possa agire nel modo più proficuo in relazione a quello che desideriamo vivere. È ciò che significa prendere le distanze e liberarsi dalla trappola.

Un altro tipo di presa di distanza, questa volta linguistica, è esemplificato da un episodio accaduto nel corso dell'estate 2010, quando la superstar del basket LeBron James ha dovuto prendere una decisione difficile che, tra l'altro, gli sarebbe costata qualche disagio e qualche difficoltà psicologica, ma che gli avrebbe anche portato due campionati mondiali consecutivi: doveva restare a Cleveland, in Ohio, con i Cavaliers, nella sua città natale, giocando con la squadra nella quale era cresciuto fin dall'inizio della sua carriera sportiva, o avrebbe dovuto trasferirsi in Florida, per unirsi ai Miami Heat, un passo che l'avrebbe aiutato a raggiungere un nuovo livello nella sua carriera? Decise di andare in Florida e, poco dopo, descrisse il suo processo di pensiero: «Una cosa che proprio non volevo fare era prendere una decisione sulla base delle emozioni. Volevo fare quello che era meglio per LeBron James e che avrebbe reso LeBron James felice»¹⁸.

Osservate come inizialmente si riferisca a se stesso utilizzando la prima persona, "io", ma poi, quando parla del fatto di non voler prendere una decisione sulla base delle emozioni, si esprime in terza persona, "LeBron James". In quei giorni, molti dei suoi detrattori attribuirono la scelta di quelle parole a nient'altro che all'ipertrofia del suo ego (una posizione certamente sostenibile anche in relazione alla reputazione di alcuni atleti famosi). Ma gli eventi successivi – dopo il periodo di grandi successi a Miami, tornò a giocare a Cleveland – fanno pensare che quella decisione sia stata molto conflittuale. Se così fosse, allora si potrebbe dire che egli ha usato una sofisticata strategia verbale per gestire le sue emozioni.

La ricerca mostra che questo modo di utilizzare la terza persona è una tecnica efficace per prendere le distanze dallo stress (o dall'ansia, o dalla frustrazione, o dalla tristezza) e può aiutarvi a regolare le vostre reazioni¹⁹. Inoltre, porta le persone a considerare le future situazioni stressanti più come sfide e meno come minacce.

Tecniche per prendere le distanze²⁰

1. *Pensate al processo.* Consideratevi come se foste ingaggiati in un percorso lungo e di crescita continua. Le dichiarazioni assolutistiche che avete derivato da vecchie storie (“Sono incapace di parlare in pubblico” o “Nello sport faccio schifo”) non sono altro che questo, storie. Non sono il vostro destino.
2. *Cogliete le contraddizioni.* Nel buddismo zen è pratica comune contemplare paradossi come “Qual è il suono di una sola mano che applaude?”. Ci sono probabilmente paradossi nella vostra vita che potreste gestire in stile zen: potete amare e odiare la vostra città natale, la vostra famiglia o il vostro corpo. Potete considerarvi sia come le vittime sia come i responsabili della rottura di una relazione. Abbracciare e accettare queste apparenti contraddizioni migliora la vostra tolleranza nei riguardi dell'incertezza.
3. *Fatevi una risata.* L'umorismo può essere un modo per prendere le distanze, perché vi costringe a considerare nuove possibilità. A condizione che non usiate l'umorismo per mascherare il dolore autentico (imbottigliamento), trovare qualcosa di divertente in merito a voi stessi, o che riguardi la vostra condizione, può aiutarvi ad accettarla e, quindi, a prendere le distanze.
4. *Cambiate il vostro punto di vista.* Provate a considerare il vostro problema assumendo la prospettiva di qualcun altro; magari il vostro dentista, vostro figlio o, addirittura, il vostro cane.
5. *Smascherate i pensieri e le emozioni.* Ogni volta che siete intrappolati, riconoscete quel pensiero per quello che è (un pensiero) e quell'emozione per quella che è (un'emozione). Potete farlo introducendo alcune espressioni: “Ho il pensiero che...” oppure “Ho l'emozione che...”. Ricordate che non avete alcun obbligo ►

- di accettare l'opinione dei vostri pensieri o delle vostre emozioni, tantomeno di agire tenendone conto. (A proposito, questa è la mia personale strategia per prendere le distanze. È facile da realizzare al volo o nel mezzo di un'interazione difficile).
6. *Parlate a voi stessi utilizzando la terza persona.* Come illustra l'esempio di LeBron James, questa strategia consente di trascendere il proprio punto di vista egocentrico e di regolare le vostre reazioni.
-

LASCIARE ANDARE

Assumendo un punto di vista ricettivo, aperto e più ampio, possiamo mantenere i nostri pensieri e le nostre emozioni con leggerezza, non restare intrappolati in vecchie storie e non pregiudicare le nuove esperienze quando si presentano. Possiamo lasciar perdere.

Monica si è sposata con un ragazzo di nome David. Si amano profondamente, ma Monica ha una ragione per lamentarsi: ogni giorno, suo marito, quando rientra a casa dopo il lavoro, getta il cappotto sul pavimento. Ebbene, questa lamentela potrebbe sembrare futile e insignificante, ma chiunque abbia una relazione che duri da un po' di tempo sa che queste piccole seccature – il tubetto del dentifricio senza tappo, la macchia di caffè sulla tovaglia per la colazione – ci possono intrappolare in un ciclo ossessivo di proiezioni e di interpretazioni negative.

Quando siamo intrappolati, il problema è che prende il sopravvento una sola dimensione. Smettiamo di vedere le persone coinvolte nelle nostre trappole come esseri umani a 360°, che esistono al di là della percezione che noi abbiamo di loro e anche al di là di quello di cui abbiamo bisogno da parte loro.

«Ogni giorno dico: “David, per favore, potresti non buttare il cappotto sul pavimento?”», mi ha riferito Monica. «E ogni giorno lo fa! Dice che è talmente stanco e insieme contento di vedermi che non pensa affatto ad appendere il cappotto».

Monica ha cercato di capire la spiegazione del marito, ma continua a sentirsi irritata; e lui continua a gettare il cappotto

sul pavimento. Monica ha cercato di ignorare la presenza del cappotto sul pavimento: quando se lo trovava davanti, ci camminava impassibilmente sopra. Aveva cercato di appenderlo, spesso facendo molta “scena”, in modo che David fosse pienamente consapevole del suo impegno. A quel punto, il cappotto sul pavimento era diventato ben più di un cappotto sul pavimento. Era diventato un simbolo del fatto che David non prendeva sul serio Monica su una questione che, per lei, era importante. Il cappotto era la prova che David la sminuiva e la ignorava. Anche se la questione del cappotto era, in sé, del tutto banale, ogni volta che discutevano saltava fuori.

Poi, qualche giorno prima del compleanno di David, Monica ha individuato una prospettiva che le avrebbe permesso di cambiare le regole del gioco. Ha preso le distanze dai suoi pensieri, ovvero dall’interpretazione, “Lo sta facendo per sminuirmi”. Ha creato uno spazio tra questa banale seccatura e le profonde emozioni che provava in risposta. Ha preso una decisione consapevole: andare avanti, lasciar perdere le trame soggettive che aveva intessuto sulla questione del cappotto e mantenere solo i propositi più generosi di David. Invece di restare intrappolata in quel che David stava, o non stava, facendo quando lasciava cadere il cappotto sul pavimento, gli avrebbe fatto un regalo di compleanno. Avrebbe accettato tutto ciò semplicemente perché era una caratteristica di David, la persona che amava, e avrebbe raccolto da terra il cappotto, senza sentirsi ferita nell’orgoglio e senza provare risentimento. Avrebbe smesso di giocare al tiro alla fune, semplicemente smettendo di tirare la corda.

«Non l’ho fatto contro voglia», mi disse. «Né perché sono stata sconfitta. L’ho fatto volontariamente, con un atteggiamento gentile, accettante e compassionevole, perché lo amo e il nostro rapporto è importante per me. So che se dovesse accadere qualcosa a David, farei qualsiasi cosa per riavere indietro lui e il cappotto buttato per terra».

Un mio amico, Richard, mi ha parlato di un aspetto frustrante del rapporto con sua moglie Gail, che si trascinava da quindici anni. Richard lavora a casa, mentre Gail fa la pendo-

lare e ogni giorno compie un orribile viaggio avanti e indietro; quindi Richard ha assunto il ruolo di casalingo e la responsabilità di tutte le mansioni quotidiane, compresa la spesa e la preparazione dei pasti. Con il tempo, Gail si è occupata sempre meno della cucina, mentre Richard è diventato un cuoco abbastanza bravo. Di fatto, nel fine settimana, e soprattutto quando gli amici andavano a casa loro, Richard sperava sempre che Gail gli avrebbe dato una mano in cucina, soprattutto perché sarebbe stato più divertente cucinare insieme. Ma Gail non lo faceva mai. Richard, dal canto suo, diventava sempre più frustrato e arrabbiato. Perché Gail si approfittava di lui? Perché lo trattava come un domestico? Chi credeva che fosse, Cenerentola?

Poi un giorno, mentre stava preparando una tajine di agnello per i loro ospiti, ha avuto una rivelazione. Sapeva che Gail lo amava e che non era una persona egoista. Sapeva anche che non le piaceva cucinare, ma che si divertiva a tirare fuori i piatti di porcellana, apparecchiare la tavola e disporre i fiori; tutte attività che, in effetti, contribuivano al successo delle loro cene. Qualsiasi altra interpretazione potesse esprimere in merito alla non disponibilità della moglie ad aiutarlo in cucina era una scelta sua e, di certo, non favoriva il rapporto con Gail.

Richard ha scelto di lasciar perdere qualsiasi questione legata all'idea di subire un'ingiustizia e, al contempo, di rinunciare ad avere qualsivoglia aspettativa rispetto al fatto che la moglie lo avrebbe mai aiutato a tagliare le verdure o a girare il sugo. Quell'insight, e la conseguente accettazione di quello stato di cose, gli ha dato un enorme sollievo e un profondo senso di libertà interiore. Inoltre, ha trovato nuova energia e vigore da investire nel suo rapporto con Gail.

Ognuno di noi lascia andare cose diverse rispetto alle altre persone. A volte, si lascia andare un'esperienza passata. Altre, significa abbandonare un'aspettativa o uscire da una relazione. Talvolta, lasciar andare significa perdonare gli altri. Altre volte, significa perdonare se stessi.

Soltanto l'atto di proferire le parole "Lascia perdere" è sufficiente per diffondere un senso di speranza e sollievo²¹. Ma quelle

stesse parole possono anche suscitare l'ansia che consegue all'idea che dopo non ci resterà nulla, che ci siamo rassegnati ad accettare una situazione senza speranza. Ma, per la verità, lasciando andare una certa cosa, rimaniamo con tutto il resto. L'aggrapparsi a quei piccoli detriti emozionali ci impedisce di sentirci parte di quell'enorme sistema dinamico che è costituito dall'universo stesso.

Vi ho già parlato dell'importanza di girare il telescopio per ottenere una visione più estesa. Gli astronauti fanno riferimento a questa prospettiva più ampia, intendendola nella sua connotazione più estrema. Stiamo parlando dell'"effetto della visione d'insieme", la trasformazione di cui fanno esperienza dopo essere giunti nello spazio per poi guardarsi indietro, osservare il nostro pianeta e, in un certo senso, vederci tutti da lontano con i nostri problemi, grandi e piccoli, assemblati su una minuscola palla da spiaggia blu che galleggia nell'oscurità. Questo è un "prendere le distanze" che consente di disporre di una nuova prospettiva, su larga scala.

Uno degli astronauti più spesso associati all'effetto della visione d'insieme è Edgar Mitchell, il pilota del modulo lunare dell'Apollo 14 e colui che, nel 1971, fu il sesto essere umano a camminare sulla Luna. Mitchell ha descritto quel momento epifanico con queste parole: «Nel viaggio di ritorno a casa, guardando 240 000 miglia di spazio verso le stelle e il pianeta da cui sono venuto, ho improvvisamente percepito l'universo come un'entità intelligente, piena di amore e armoniosa»²².

Non tutti saranno in grado di abbracciare una visione tanto mistica, ma per tutti "lascia perdere" può almeno diventare "tieni con leggerezza" e, quando ciò accade, l'anima si espande. Peraltro, ciò non significa esprimere una rassegnazione passiva nei confronti del destino, bensì preferire un impegno vitale nei confronti delle cose così come effettivamente sono, senza che siano filtrate o distorte da rigide lenti mentali.

ESSERE IN TRAPPOLA

RICONOSCERE LE PROPRIE EMOZIONI

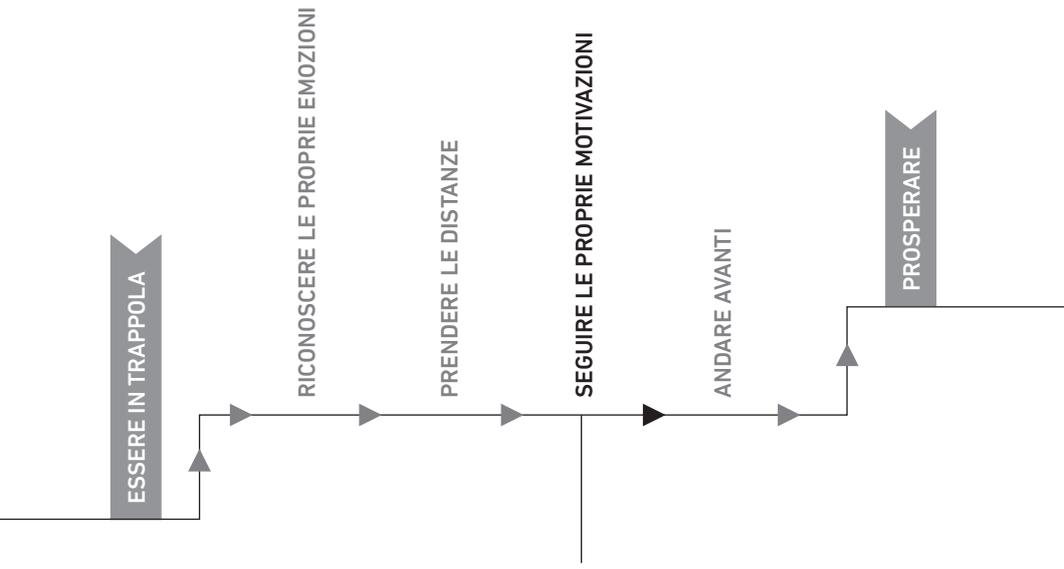
PRENDERE LE DISTANZE

SEGUIRE LE PROPRIE MOTIVAZIONI

ANDARE AVANTI

PROSPERARE

**PUNTI DI SCELTA:
MUOVERSI VERSO**



Seguire le proprie motivazioni

Tom Shadyac ha offerto a Jim Carrey il suo primo ruolo da protagonista in *Ace Ventura. L'acchiappanimali* e poi lo ha diretto in altri grandi successi cinematografici come *Bugiardo bugiardo* e *Una settimana da Dio*¹. Ha lavorato anche con Eddie Murphy, Robin Williams, Morgan Freeman e Steve Carell.

Nei primi anni Duemila, i suoi film hanno incassato più di 2 miliardi di dollari, e lo stesso Shadyac valeva più di 50 milioni di dollari. Possedeva una residenza con una tenuta di 17 000 m² a Los Angeles, una flotta di auto di lusso e viaggiava utilizzando jet privati. Considerando gli standard della gente comune, aveva raggiunto il successo nel supercompetitivo business della cinematografia, ma in base ai suoi stessi standard non aveva combinato poi molto.

«Lo stile di vita andava bene» – ha raccontato – «ma, certamente, non ha mantenuto la promessa di far aumentare la mia felicità. Mi era tutto completamente indifferente e, anzi, in qualche modo mi sembrava negativo. Quando ho iniziato a considerare i bisogni degli altri – il fatto che alcuni non riuscissero a soddisfare i loro bisogni primari, ovvero a procurarsi il cibo, le medicine ecc. – non mi sentivo bene. Nessuno ti rincorre e ti mette in mano tutti quei soldi. Devi chiederli. E quando li chiedi, ciò che comunichi, in maniera sottintesa, è che vali più degli altri; più del cuoco, più dell'uomo della manutenzione, più del cameriere. E io, semplicemente, questo non lo credo affatto. So che i nostri libri di testo di economia dicono altro, ma il mio cuore mi sta dicendo qualcosa di diverso»².

Shadyac si rese conto che, al di là del consenso generale in merito al suo “valore”, aveva bisogno di qualcosa di diverso. Così ha venduto la sua tenuta e si è trasferito in una casa più economica che, pur non essendo “ascetica”, sentiva più adatta. Ha iniziato a volare in classe economica con compagnie aeree commerciali e a usare la bici per i trasferimenti brevi. È diventato molto più selettivo per quanto riguarda i progetti cinematografici e ha iniziato a fare donazioni in favore delle organizzazioni in cui crede. Shadyac non ha rinunciato completamente ai suoi beni materiali; li ha semplicemente ridotti affinché abbiano un ruolo appropriato nella sua vita ed egli stesso abbia più tempo ed energie da dedicare alle sue vere priorità.

Si è anche assicurato di fare scelte che coinvolgessero soltanto lui³. «Non sono nelle condizioni di giudicare nessuno», ha affermato in un'intervista, «e il mio percorso è diverso da quello di chiunque altro. Non ho rinunciato a tutto. Ho semplicemente soddisfatto le mie esigenze».

Poiché Shadyac si è ispirato ai principi a cui teneva particolarmente per dare un nuovo assetto alla propria esistenza, è probabile che questi stessi principi continueranno ad avere un ruolo importante, a servirgli come potenti linee guida, indipendentemente da ciò che accadrà attorno a lui. «[Abbiamo] un'idea del successo che è molto legata all'esteriorità», ha spiegato. «Dobbiamo avere un certo status professionale, una certa quantità di denaro. Ma io penso che il vero successo sia qualcosa di interiore [...]. È amore. È gentilezza. È comunità».

Alcuni tra i suoi amici di Hollywood pensarono che fosse impazzito, e non esitarono a dirglielo. Altri lo elogiarono per le decisioni che aveva preso. Ma parve non interessarsi ad alcun genere di reazione. Quando gli fu chiesto, in un'altra intervista, se fosse più felice dopo aver attuato quel rilevante cambiamento nel proprio stile di vita, rispose: «Indiscutibilmente»⁴. Sapeva che stava facendo la cosa giusta per se stesso e ciò gli dava il coraggio per proseguire nel suo percorso indipendentemente dalle critiche o dalle attestazioni di stima⁵.

Insomma, stava seguendo le sue motivazioni.

“Seguire le proprie motivazioni” è l’arte di vivere secondo un insieme personale di valori: le credenze e i comportamenti ai quali teniamo e che ci offrono significati e soddisfazione. Identificare i valori che sono veramente vostri e agire in base a essi – non a quelli che vi hanno imposto gli altri, o a ciò che pensate vi debba preoccupare, bensì a ciò che vi interessa veramente – è il passo decisivo per innescare l’agilità emotiva.

PRENDIAMO DECISIONI CHE NON SONO PROPRIAMENTE NOSTRE

Identificare ciò che è importante per noi e agire di conseguenza non è sempre facile. Siamo costantemente bombardati da messaggi – dalla cultura, dalla pubblicità, dalla nostra educazione, dalla nostra formazione religiosa e anche dai nostri familiari, dai nostri amici e dai coetanei – che ci suggeriscono ciò che è importante e quel che ci rende degni. La maggior parte di noi non è interessata a comprare jet privati né proprietà immobiliari lussuose ed esclusive, ma nondimeno ognuno di noi percepisce lo stesso genere di pressione culturale che ha sperimentato Shadyac. Può darsi che la vostra vicina guidi una Toyota più carina della vostra, oppure prenda il caffè da Starbucks, a 5 dollari a tazza, invece di farselo in casa. Lei può concedersi vacanze più belle o può permettersi più aiuto in casa, oppure vi pare maggiormente soddisfatta dal punto di vista professionale, il suo matrimonio è più felice ed è una madre migliore di voi.

Non importa il contesto, l’atto di fare confronti è lo stesso. Proprio come Shadyac continuò a percorrere quella che pensava fosse la strada che aveva scelto, fino a rendersi conto che invece non era affatto la *sua* scelta, tutti noi abbiamo semplicemente la tendenza a metterci i paraocchi, giusto per arrivare alla fine della giornata. Se abbiamo bisogno di una guida, ci guardiamo intorno per vedere cosa stanno facendo le altre persone, scegliendo inconsapevolmente tutte quelle cose che ci hanno proposto come le chiavi universali per raggiungere la soddisfazione:

avere un'istruzione universitaria, possedere una casa o avere dei figli, per esempio. In realtà, queste cose non sono per tutti. È soltanto molto più rapido e semplice replicare quello che vediamo piuttosto che fare una scelta che vada bene per noi.

Le azioni e le scelte di altre persone ci influenzano ben più di quanto siamo disposti a riconoscere, a tutti i livelli, tramite quell'affascinante fenomeno che chiamiamo *contagio sociale*. Se il termine vi fa venire in mente un virus che si diffonde nella popolazione, attraverso un contatto apparentemente casuale, avete in mente l'idea corretta. Gli studi dimostrano che determinati comportamenti assomigliano davvero a raffreddori e influenze: è possibile essere contagiati da altre persone⁶. Il rischio di diventare obesi aumenta in ragione di ogni persona obesa con cui entrate in contatto. La probabilità di divorziare, una decisione che si potrebbe pensare sia profondamente personale e individuale, è più alta se altre coppie, nel vostro gruppo di amici, si stanno separando.

Ma poi la faccenda si fa veramente strana. A differenza delle malattie infettive, che tendono a essere trasmesse da persona a persona, è possibile che alcuni comportamenti ci vengano trasmessi da persone che non sono mai entrate in contatto con noi. Uno studio ha scoperto che le coppie hanno maggiori probabilità di divorziare, non solo quando lo fanno i loro amici, ma anche quando gli amici dei loro amici si stanno separando⁷. Proprio così: la vostra vita personale può essere influenzata da individui che nemmeno conoscete.

Lo stesso vale anche per le decisioni meno rilevanti. Un professore di marketing all'Università di Stanford ha seguito oltre 1/4 di milione di passeggeri di una compagnia aerea e ha dimostrato che avete il 30% di probabilità in più di fare un acquisto durante il volo, se il vostro vicino di posto compra qualcosa⁸. Quando siete intrappolati in un aereo, senza avere nulla da fare, quel 30% può tradursi in un sacco di pessimi film e di spuntini di cui potreste tranquillamente fare a meno.

Questo genere di scelte si basa su decisioni non meditate: una condizione nella quale non vi è alcuno spazio tra stimolo

e risposta, pensatore e pensiero, e in cui entra in gioco l'istinto del gregge. A volte, questo comportamento va bene (guardare un altro film in aereo non vi ucciderà). Altre volte, può anche rivelarsi vantaggioso: se tutti i vostri amici fanno regolarmente esercizio fisico, è più probabile che vi alziate dal divano.

Ma se prendete troppe decisioni affidandovi al pilota automatico, senza lungimiranza, alla fine vi troverete a vivere quella che vi sembrerà la vita di qualcun altro; una vita che non ha niente a che vedere con i valori a cui date importanza. (Per non parlare del fatto che potreste ritrovarvi addosso qualche chilo in più a causa degli spuntini che avete consumato in volo e che nemmeno volevate mangiare, oppure che magari avete buttato via ore *senza* leggere quel libro che avevate intenzione di leggere, ma per il quale non riuscite a trovare tempo). Come recita la canzone dei Talking Heads, «And you may ask yourself / Well... how did I get here?» («E tu potresti chiederti / Be'... come sono finito qui?»).

Solo il fatto di farsi trasportare dalla corrente sottrae scopo al vostro lavoro e alla vostra esistenza, rende i rapporti personali e professionali incerti e inconsistenti, e quasi certamente non vi consente di vivere con intenzionalità. Tutto ciò significa che non potete realizzare ciò che vi piacerebbe realmente fare.

Per prendere decisioni che corrispondono al modo in cui sperate di vivere in futuro, dovrete entrare in contatto con le cose che vi interessano per poterle usare come indicazioni. Se non avete mai avuto il tempo di mettere in ordine i vostri valori, state sempre improvvisando, ed ecco come finite a buttare via il tempo – navigando su Internet, inoltrando inutili catene di e-mail, guardando i reality in TV – e a sentirvi insoddisfatti. Vedete quanto questa incapacità di esprimere chiare intenzioni influenzi le scelte (o le non scelte) delle persone in ogni ambito, dalla persona con cui trascorrere la vita a dove andare in vacanza. (E poi... se tutti amassero le stesse cose che amo io, il piccolo hotel che mi piace tanto sarebbe troppo affollato).

Non riconoscere i propri valori non sempre conduce a prendere decisioni con il pilota automatico. Un altro pericolo è che

voi possiate fare delle scelte che sembrano ponderate e deliberate, ma che non sono utili, come, per esempio, decidere di acquistare una casa in cui trasferirvi a due ore dal vostro posto di lavoro, senza rendervi conto che il tragitto sottrarrà quel tempo, che considerate tanto prezioso, alla vostra famiglia.

Investiamo molte energie per prendere questo genere di decisioni controproducenti, energie che sarebbe meglio spendere per il raggiungimento dei nostri obiettivi.

Fare delle scelte e negoziare le relazioni senza avere in testa un chiaro insieme di valori che ci orienti è un lavoro faticoso. Ciò non riguarda solo il tentativo confuso di far fronte a una quotidianità in cui tutto deve essere a portata di mano; a volte, significa anche adeguare le vostre emozioni affinché possiate apparire in linea con quello che pensate si aspettino gli altri da voi, come mostrarvi entusiasti di fare un'altra vacanza a Walley World*, sebbene preferireste essere altrove.

A COSA VOGLIO CHE ASSOMIGLI LA MIA VITA?

Alcuni psicologi hanno chiesto a un gruppo di persone, di poco più di 20 anni, di scrivere una lettera su loro stessi nel momento presente destinata ai loro stessi del futuro⁹. Alcuni sono stati invitati a pensarsi solo tre mesi dopo, quindi “prossimi al loro sé attuale”, mentre agli altri è stato chiesto di pensarsi a distanza di due decenni, ovvero “lontani dal loro sé attuale”. Successivamente è stato detto loro: «Pensa a chi sarai [...] e scrivi in merito alla persona che sei attualmente, a quali questioni consideri importanti e a come vedi la tua vita». In altre parole, è stato chiesto loro di pensare e di argomentare ciò che ritenevano importante.

Dopo aver scritto queste lettere, ai due gruppi veniva sottoposto un questionario che conteneva tre situazioni relative

* Si tratta del parco divertimenti che costituisce l'agognata meta della famiglia Griswold, protagonista del film *National lampoon's vacation* (1983) [N.d.T.].

a infrazioni della legge – acquistare un computer che si sapeva essere stato oggetto di un furto, commettere una frode assicurativa, eseguire il download illegale di film o musica – e veniva chiesto di dire quanto considerassero probabile la loro partecipazione a tali reati. Le persone che avevano scritto le lettere al loro sé lontano erano significativamente meno propense a partecipare a tali reati rispetto a coloro che avevano scritto lettere al loro sé prossimo.

A prima vista, non appare troppo chiaro come scrivere una lettera – per giunta a voi stessi – possa cambiare la propensione a un determinato comportamento. Ma questi individui stavano creando quella che viene chiamata *continuità del sé*. Connettendosi con il loro sé lontano e con i loro valori riuscivano a pensare a se stessi come a persone con una base di valori e con una direzione morale stabile, nonostante il cambiamento di altri elementi e di situazioni della loro vita.

Al contrario, le persone che sono state invitate a considerarsi a soli tre mesi di distanza hanno continuato a pensare al loro sé futuro, come peraltro la ricerca ha ampiamente dimostrato, come a qualcosa di astratto ed estraneo. Perciò, avevano continuato a fare le loro scelte di conseguenza, come se le stessero compiendo per qualcun altro. Dopotutto, se pensi che la persona che sarai tra vent'anni abbia poco a che vedere con l'individuo che sei adesso, cosa importa se acquisterà beni rubati, ingannerà la compagnia assicurativa o – per fare esempi più realistici – inizierà a fumare, dilapiderà i risparmi o si indebiterà usando in modo sconsiderato la carta di credito?

Creare la continuità del sé può aiutare a evitare di compiere pessime scelte e favorire quelle feconde. In un altro esperimento, i partecipanti, che avevano l'età in cui si frequenta l'Università, sono stati invitati a fingere di aver ricevuto inaspettatamente 1000 dollari¹⁰. Quindi sono stati invitati a spartirli in quattro categorie: “usarli per comprare qualcosa di bello per una persona speciale”; “investirli in un fondo pensionistico”; “organizzare un evento divertente e stravagante”; “depositarli su un conto corrente”. Ma prima che i soggetti dividessero la

loro immaginaria fortuna, i ricercatori esponevano ogni partecipante alla realtà virtuale. Metà degli individui osservava degli avatar digitali di se stessi, mentre l'altra metà osservava analogamente avatar digitali di se stessi ma all'età di 70 anni. Come ci si può aspettare, il gruppo che aveva osservato gli avatar più "anziani" ha assegnato più del doppio della somma guadagnata inaspettatamente al fondo pensionistico immaginario. Prendersi del tempo per considerare una prospettiva a lungo termine induce a pensare ad azioni che determineranno un beneficio a lungo termine.

Jeff Kinney è l'autore di una serie di best seller per ragazzi intitolati *Diario di una schiappa* (150 milioni di copie vendute; tradotti in 45 lingue)¹¹. Sebbene sia entusiasta del successo che deriva da questi libri e intenda continuare a scriverne, sa anche che questa singola creazione non sarà sufficiente per sostenerlo per sempre. «Se tutto si riducesse solo alla *Schiappa*», ha detto al *New York Times*, «la mia vita non sarebbe molto soddisfacente. Non voglio ideare il merchandising del *Diario di una schiappa* per il resto della mia vita».

Pensando al suo sé futuro, Kinney ha trovato la motivazione per modificare il suo percorso di vita, allineandolo con i suoi valori più profondi. Ha aperto una libreria nella sua città natale, dove occasionalmente insegna a disegnare fumetti e fa i turni alla cassa e al bancone del bar. Per lui, si tratta di restituire qualcosa a un mondo che gli ha dato tanto, perché sente che è giusto. «Se la vita anche di un solo bambino fosse cambiata grazie all'esistenza di questa libreria» – ha detto – «allora ciò basterebbe a giustificare l'impresa».

Le storie di Kinney e Shadyac illustrano anche una verità molto più grande: se conoscete i vostri valori personali e in genere vivete rispettandoli, probabilmente siete in pace con voi stessi. Non è necessario che vi confrontiate con altre persone, perché avete già successo in rapporto ai vostri parametri. Shadyac interpreta il successo conducendo una vita piena di amore e senso di comunità; Kinney lo interpreta tramite il concetto di restituzione. In base ai loro standard, entrambi hanno fatto grandi cose.

IDENTIFICATE I VOSTRI VALORI

La parola “valori” può portare con sé la connotazione, leggermente fastidiosa, dei rimproveri del catechismo. La fanno sembrare restrittiva, punitiva o, peggio, giudicante. Sentiamo parlare spesso del fatto di avere i valori “giusti” (o anche quelli “sbagliati”): ma cosa significano veramente questi discorsi? Chi decide quali valori vale la pena seguire?

Anzitutto, non credo che nozioni rigide in merito a ciò che è giusto o sbagliato ci aiutino molto. E certamente non possono trovare troppo spazio in un libro dedicato all’agilità emotiva! Piuttosto, io non intendo i valori come regole che si suppone ci governino, ma come qualità di azioni intenzionate che possiamo esprimere in molti aspetti della vita¹². I valori non sono universali; ciò che è giusto per una persona potrebbe non esserlo per un’altra. Ma individuare ciò che vi interessa, il successo professionale, la creatività, le relazioni intime, l’onestà, l’altruismo – c’è una lista quasi infinita alla quale attingere – vi offre una fonte preziosa di continuità. I valori servono come una specie di deriva psicologica per mantenere la stabilità.

E non dovete rispettarne solo uno. Un collega descrive i valori come le «sfaccettature di un diamante»¹³. A volte – dice – «quando lo giri, per guardare una sfaccettatura direttamente, un’altra si sposta, ma è ancora lì, è una parte del tutto ed è visibile attraverso il prisma».

Ecco altre caratteristiche dei valori.

- Sono scelti liberamente e non devono esservi imposti.
- Non sono degli obiettivi; vale a dire che sono in continua evoluzione, non sono fissati una volta per sempre.
- Vi guidano e non vi vincolano.
- Sono dinamici, non statici.
- Vi consentono di avvicinarvi al modo in cui volete condurre la vostra vita.
- Vi liberano dai confronti sociali. Promuovono l’accettazione di sé, che è fondamentale per la salute mentale.

Soprattutto, un valore è qualcosa che potete *utilizzare*. Vi aiuta a disporvi nella giusta direzione lungo il percorso della vostra esistenza, non importa dove vi conduce la vita.

Quando la scrittrice Elizabeth Gilbert stava scrivendo la sua autobiografia, *Mangia, prega, ama*, ebbe molti dubbi rispetto a se stessa, al libro e all'intero progetto di scrittura¹⁴. «C'era una frase che mi ronzava nella testa come un mantra: FA SCHIFO», ricorda. Si angosciava e malediva l'universo perché era una scrittrice. Ma poi, dal ciclo infinito dell'autosvalutazione, emerse un valore che non sapeva di avere. «Ho capito questo: non ho mai promesso all'universo che avrei scritto in maniera brillante; ho promesso all'universo solo che avrei scritto. Così ho abbassato la testa e mi sono messa a scrivere, come avevo promesso».

Identificandosi con la figura di un creatore che si esprime attraverso la scrittura – cosa che per lei era essenziale – e poi restando fedele a quell'immagine, ha portato a termine il libro. Il resto, come sappiamo, è la storia di un successo editoriale.

Ecco alcune domande che potete porvi per iniziare a identificare i vostri valori.

Cosa mi interessa veramente?

Quali sono le relazioni che voglio costruire?

Cosa voglio che sia la mia vita?

Come mi sento la maggior parte del tempo? In che tipo di situazioni mi sento più vitale?

Se si verificasse un miracolo e tutta l'ansia e lo stress nella mia vita scomparissero improvvisamente, come sarebbe la mia vita? E quali nuovi obiettivi vorrei perseguire?

Le risposte a queste domande possono aiutarvi a iniziare a comprendere i principi guida della vostra vita, molti dei quali probabilmente sono connaturati in voi, anche se non ne siete esplicitamente a conoscenza. Ci sono questioni particolari in merito alle quali le persone cercano sempre il vostro consiglio e la vostra esperienza? Vi sentite più vivi quando svolgete certe attività o certi progetti di lavoro? Ci sono momenti durante i quali vi sentite più voi stessi?

Ciò che occorre chiedersi non è se qualcosa sia “giusto” o “sbagliato”, bensì in che modo è collegato con lo stile secondo

cui volete vivere la vostra vita. Quando sapete cosa *vi* interessa, potete liberarvi di ciò che *non vi* interessa.

Se, per esempio, essere un buon genitore è qualcosa a cui tenete, capire bene cosa significhi per voi esserlo è molto più importante che cercare di conformarsi a una nozione generale di ciò che si suppone sia un “buon genitore”. Esistono varie tipologie di genitore nel mondo e non c’è un modo giusto per esserlo, neanche nell’ambito della vostra città, o quartiere, o nel gruppo dei vostri amici.

Ecco alcune domande che potete porre a voi stessi in merito alla genitorialità: “Cosa voglio che le persone osservino quando mi vedono con il mio bambino? Cosa vedrei io, se mi guardassi? Il mio comportamento è ragionevolmente coerente nelle varie situazioni? Il mio comportamento è coerente rispetto alle mie convinzioni fondamentali su ciò che è un buon genitore?”.

Ovviamente, la genitorialità è solo un esempio. È possibile applicare lo stesso genere di domande a quasi tutti gli aspetti della vita quotidiana. Un modo per iniziare è quello di rispondere, in forma scritta, a una sola domanda, ogni sera prima di dormire: “Ripensando alla giornata di oggi, cosa ho fatto che valesse davvero l’impiego del mio tempo?”. Non si tratta di riflettere su ciò che vi è piaciuto o non vi è piaciuto fare in una determinata giornata, bensì di pensare a ciò che avete considerato di valore.

Se, dopo poche settimane, scoprite che avete molto poco da scrivere in risposta a questa domanda, affrontate il problema in un altro modo, chiedendovi, quando vi svegliate al mattino: “Se fosse il mio ultimo giorno sulla Terra, come agirei per renderlo degno di un gran finale?”. Per esempio, se considerate importante il rapporto con vostra moglie, ma avete preso l’abitudine di non salutarla quando torna a casa dopo il lavoro, potete decidere di interrompere qualunque cosa stiate facendo appena attraversa la soglia e salutarla con un abbraccio affettuoso. Quando avete iniziato a fare qualcosa di nuovo, potete decidere se vale la pena dedicargli ulteriore tempo; e, dopo un po’, vi ritroverete con un insieme di azioni e di esperienze coerente con ciò che ritenete importante.

IL DELATORE

All'età di 25 anni, il sergente Joseph Darby era un riservista dell'esercito statunitense¹⁵. Richiamato in servizio nel corso dei primi giorni della Seconda Guerra del Golfo, fu inviato alla prigione di Abu Ghraib, dove, senza che il resto del mondo lo sapesse, i soldati statunitensi sottoponevano i detenuti ad abusi fisici e sessuali. All'interno del muro di cinta della prigione, quei comportamenti sembravano normali e, a mano a mano che il numero dei soldati che partecipavano a questi abusi aumentava, Darby si girava e guardava altrove. Anche quando i suoi compagni gli diedero un CD che conteneva alcune foto relative agli abusi, fece finta di niente.

«In un primo momento, mi parve divertente», disse a un intervistatore. Ma più ne era testimone, più si accorgeva che gli abusi «violavano tutto ciò in cui credevo e tutto quello che mi era stato insegnato sulle regole della guerra»¹⁶. Dopo molti giorni di logoranti riflessioni, consegnò quel CD a un suo superiore; una scelta che, alla fine, portò all'incriminazione di molti dei soldati che comparivano in quelle foto.

Il rispetto delle regole e la lealtà sono valori fondamentali nel contesto della cultura militare. In condizioni stressanti, i membri di unità militari molto affiatate possono diventare vittime di un pericoloso pensiero di gruppo, manifestando comportamenti violenti e disumanizzanti che, in altri contesti, giudicherebbero sbagliati. Le atrocità commesse ad Abu Ghraib costituiscono un esempio magistrale di un fenomeno potente: la pressione del gruppo. Resistere al richiamo del comportamento di gruppo richiede molta forza e Darby è riuscito a compiere quel drammatico cambiamento di posizione, agendo sulla base di una verità che percepiva dentro di sé. Rimanendo coerente ai suoi valori, non solo ha potuto prendere le distanze dal comportamento del gruppo, ma anche trovare il coraggio di rendere pubblici gli abusi, nonostante temesse di essere indicato come il delatore, tanto che, a un certo punto, iniziò a dormire con una pistola sotto il cuscino.

Anche se le conseguenze furono gravi, la scelta di Darby era, in realtà, molto semplice. Aveva una chiara percezione di cosa fosse un comportamento accettabile, quindi la decisione di diffondere le informazioni, alla fine, risultò chiara e lineare.

Quando entrate in relazione con il vostro vero sé e con ciò che ritenete sia importante, il divario tra come vi percepite e come vi comportate si riduce. Iniziate a vivere la vostra vita senza troppi rimpianti e senza troppi dubbi.

La maggior parte di noi non si troverà mai in circostanze tanto difficili come quelle che ha vissuto il sergente Darby, ma ci troviamo comunque a dover compiere molte altre scelte: se vendere strumenti finanziari derivati per vivere, dove abitare, come educare i nostri figli. A queste si aggiungono anche scelte banali: preparare la cena o ordinare la pizza? Andare a piedi o guidare la macchina? Come disse Aristotele ai greci, molto tempo prima della loro adesione all'Unione Europea, "Voi siete ciò che fate abitualmente".

Questo è il motivo per cui una chiara comprensione dei propri valori è fondamentale per determinare il cambiamento e raggiungere la soddisfazione. Non si tratta di pensare che sia bello avere dei valori. Piuttosto, la ricerca indica che i valori, effettivamente, ci *aiutano* a raggiungere gradi più elevati di volontà, di determinazione, e ci salvaguardano dal contagio sociale negativo. Ci proteggono dalle convinzioni e dagli stereotipi subconsci che ci limitano, senza che nemmeno ce ne rendiamo conto, ma che possono, nondimeno, avere un impatto negativo e concreto sulla nostra capacità di affrontare le sfide.

Poniamo che siate delle studentesse al primo anno di Università che sognano di diventare medici, ma siete cresciute in un ambiente culturale in cui viene costantemente diffusa l'idea che "le ragazze non sono brave nelle materie scientifiche". Poi vi capita un contrattempo, come per esempio un brutto voto, al primo esame di biologia. Avreste molte probabilità di abbandonare quel percorso formativo e, al contempo, i vostri sogni.

A meno che non abbiate chiaro in mente ciò che davvero vi interessa. Un importante studio ha mostrato che il solo fatto di

aver individuato i propri valori ha aiutato a proteggere gli individui appartenenti a una minoranza dalle conseguenze dell'accettare un pericoloso messaggio culturale, in base al quale non avrebbero potuto, anche in ambito accademico, ottenere gli stessi risultati dei loro coetanei più privilegiati¹⁷. In questa ricerca, studenti afroamericani e ispanoamericani della scuola secondaria inferiore sono stati invitati a portare a termine un esercizio, della durata di dieci minuti, nel corso del quale dovevano scrivere ciò che era più importante per loro. Le loro risposte potevano riguardare tutto: dal ballo, alla famiglia, alla politica; l'effetto prodotto da questo semplice esercizio fu sorprendente. Dopo aver focalizzato l'attenzione sui propri legami con le altre persone e con il mondo, al di fuori di loro stessi, gli studenti hanno potuto migliorare la media dei loro voti al punto da colmare il divario tra di loro e i compagni di scuola euroamericani. In molti casi, l'effetto è durato anche alle superiori. E tutto ciò questi ragazzi l'hanno ottenuto perché hanno dedicato qualche minuto a pensare ai loro valori fondamentali.

Una situazione simile è stata osservata in un gruppo di studentesse universitarie iscritte a un corso introduttivo di fisica, un ambiente tipico nel quale possono generarsi dubbi associati al genere e alle capacità scientifiche¹⁸. Le studentesse che sono state casualmente assegnate al gruppo che ha eseguito un esercizio riguardante l'affermazione dei propri valori hanno ottenuto risultati migliori negli esami di fisica e, in generale, durante tutto il corso, rispetto a quelle che non avevano eseguito l'esercizio. Il fatto di aver pensato a ciò che ritenevano importante ha scatenato il loro vero potenziale, indipendentemente dallo scetticismo culturale in merito alle loro capacità.

Siamo su questo pianeta solo per un tempo limitato e ha senso cercare di usare questo tempo con saggezza, in un modo che aggiunga qualcosa e che sia significativo sul piano personale. E, studio dopo studio, è sempre più evidente che avere una consolidata percezione di ciò che è importante per noi, ci conduce a essere più felici, oltre a garantirci una salute migliore, un matrimonio più solido e un maggiore successo accademico e professionale. I sog-

getti reclutati per una ricerca di questo genere, che hanno espresso un solo valore fondamentale, hanno risposto meglio agli avvertimenti in merito a potenziali problemi di salute (hanno anche espresso con maggiore vigore la loro intenzione di affrontarli) ed erano più disponibili ad accettare le opinioni culturali degli altri¹⁹.

Quando facciamo scelte basate su ciò che consideriamo giusto per noi stessi, anziché lasciarci guidare da altri che ci dicono cosa sia giusto o sbagliato, importante o frivolo, ritroviamo in noi la forza per affrontare, in modo costruttivo, quasi tutte le circostanze. Anziché restare intrappolati nella finzione o nel confronto sociale, possiamo compiere, con fiducia, dei passi in avanti.

SEGUITE I VOSTRI VALORI

Ovviamente, determinare ciò che vi interessa veramente è solo metà di quel processo che abbiamo deciso di indicare con l'espressione "seguire le proprie motivazioni". Una volta che avete identificato i vostri valori, dovete metterli alla prova. Ciò richiede una certa dose di coraggio, ma non potete pensare di essere immuni alla paura. Piuttosto, dovrete considerare l'idea di camminare direttamente nel territorio dove albergano i vostri timori, con la guida dei vostri valori, per avvicinarvi a ciò che è importante per voi. Il coraggio non è l'assenza della paura; il coraggio è vivere accanto alla paura.

Quando Irena Sendler aveva 7 anni e viveva in Polonia, suo padre, che faceva il medico, le disse: «Se vedi qualcuno che sta annegando, devi gettarti in acqua per salvarlo»²⁰. Quando i nazisti invasero la sua città, durante la Seconda guerra mondiale, questo valore – la disposizione ad aiutare gli altri – al quale teneva particolarmente, la indusse a dare un rifugio al suo vicino di casa ebreo.

Con il progredire del conflitto bellico, Sendler fece in modo di procurare, insieme ad altre persone che la pensavano come lei, migliaia di documenti falsi per aiutare le famiglie ebrae a fuggire dal ghetto di Varsavia. In seguito, spacciandosi per un'assi-

stente sociale che si occupava dei casi di tifo, cominciò lei stessa a portare i bambini fuori dal ghetto.

Quello che faceva la poneva in una condizione di terrore costante, ma non vacillò mai, nemmeno quando la Gestapo la arrestò e la condannò a morte. In seguito, riferendosi al momento in cui aveva appreso la notizia della condanna, descrisse una certa sensazione di sollievo: finalmente si sarebbe liberata dalla paura che provava per il coraggioso percorso che aveva scelto.

Poi una guardia la aiutò a scappare e a nascondersi. Ma, invece di restare protetta per il resto della guerra, Sendler non rinunciò ai suoi valori e continuò, esponendosi a rischi enormi, a lavorare per mettere in salvo i bambini ebrei: ne salvò almeno 2500. Perseverò nel suo percorso, anche quando sarebbe stato molto più facile e più sicuro scappare via. Sapeva che se non viene messo in pratica, un valore è solo una mera aspirazione, non ciò che realmente siamo.

Sia che le vostre azioni basate sui valori rappresentino questioni “di vita o di morte”, come quelle di Sendler, sia che riguardino, per vostra fortuna, questioni molto più banali (“Dovrei andare a dormire presto o concedermi un’altra ora per guardare Netflix?”) giungerete a quello che mi piace chiamare *punto di scelta*, una sorta di bivio, metaforicamente parlando, che vi mette davanti a nient’altro che a questo: una scelta²¹. A differenza di molte altre scelte – scarpe nere o marroni? latte o cappuccino? – ogni punto di scelta vi offre l’opportunità di seguire le vostre motivazioni. *Andrete verso* i vostri valori e agirete in linea con la persona che volete essere, oppure vi *allontanerete* dai vostri valori e agirete contraddicendoli? Tanto più sceglierete di compiere mosse in linea con i vostri valori, tanto più è probabile che la vostra esistenza si riveli vitale, efficace e significativa²². Purtroppo, quando siamo intrappolati in pensieri, sentimenti e situazioni difficili, spesso cominciamo ad allontanarci dai nostri valori.

Se per voi le relazioni sono importanti e sperate di sposarvi, potete azionare questo valore a partire da un sito di appuntamenti su Internet, frequentando un corso di cucina o di alpinismo, oppure entrando a far parte di un club di bibliofili, cioè dove potreste incontrare qualcuno che condivida i vostri

interessi. Insistere sul fatto che siete troppo timidi o ansiosi per compiere azioni del genere, vi regala l'occasione di effettuare un movimento di allontanamento e di opporvi direttamente a ciò che dite di considerare importante.

Se sperate di mantenervi in condizioni di salute eccellenti, potete cominciare cambiando ciò che mangiate, oppure andando in palestra, o banalmente facendo le scale, anziché prendere l'ascensore. Ma non può trattarsi solo di un impegno intellettuale. Dovete effettivamente vivere in base a ciò che affermate. Oppure dovremmo forse dire che dovete "seguire le vostre motivazioni"? In fin dei conti, in bicicletta, è possibile restare in equilibrio e in posizione verticale solo quando si è in movimento. Lo stesso si applica ai valori.

CONFLITTI TRA GLI OBIETTIVI

Quante volte vi siete sentiti divisi tra due alternative, entrambe molto importanti per voi? Lavoro o famiglia? Prendersi cura di voi stessi o prendersi cura degli altri? Inclinazioni spirituali o mondane? Oppure, per dirlo in modo diverso, cosa accade se andare verso ciascuno dei vostri valori significa muoversi in direzioni opposte?

L'aspetto fondamentale è pensare a queste scelte non come migliori o peggiori, bensì come uguali o diverse. Allora sta a voi trovare le ragioni per fare una scelta: non perché una cosa sia migliore dell'altra, ma semplicemente perché una decisione *deve* essere presa. Per giungere a una decisione dignitosa, dobbiamo conoscere molto bene noi stessi.

«Le scelte», come ha affermato la filosofa Ruth Chang, «sono le nostre possibilità di celebrare ciò che vi è di speciale nella condizione umana [...] abbiamo il potere di creare per noi stessi motivazioni che ci consentano di distinguerci per le persone che siamo»²³.

Spesso, quello che consideriamo un conflitto di valori è, in realtà, una questione che riguarda un conflitto tra obiettivi (e,

non dimentichiamolo, i valori non sono obiettivi), o la gestione del tempo, o la difficoltà di impegnarsi nella pianificazione, o nel compimento dell'azione. O forse, in quanto semplici mortali, non possiamo essere in due posti contemporaneamente. Uno dei problemi più importanti che molte persone affrontano su questo fronte risiede nella capacità di trovare un equilibrio tra lavoro e vita privata. Per molti di noi – me compresa – c'è un costante tiro alla fune tra il lavoro e il tempo speso con i figli e il partner.

Ma cosa accade se la scelta, in realtà, non è tra lavoro e casa? Cosa succede se la scelta è tra essere pienamente impegnati su entrambi i fronti, invece di vivere il conflitto ed essere lacerati?

Dire: “Considero importante essere un genitore amorevole; porterò quell'amore nelle interazioni con i miei figli” e “Considero importante essere un lavoratore produttivo; renderò concreta questa produttività, ogni giorno, alla mia scrivania”, è molto diverso da affermare: “Considero importante essere un genitore amorevole, quindi esco dall'ufficio alle cinque, ogni giorno, a prescindere da qualsivoglia evenienza”. L'approccio espresso dalla prima affermazione non implica che state vivendo un conflitto, bensì che state espandendo le possibilità che la vostra vita vi offre.

Poiché i valori si riferiscono alla qualità – piuttosto che alla quantità – delle azioni, la porzione di tempo che impiegate per attuare i vostri valori non riflette, necessariamente, quanta importanza attribuite loro, né limita il grado di impegno che esprimete nei momenti preziosi che passate con le persone che amate o nel tempo che dedicate al lavoro. Se dovete passare dodici ore in ufficio per finire un lavoro, fare una cosa semplice, come inviare un'e-mail o un messaggio al vostro partner, può mantenervi legati al valore di essere un partner amorevole. (Nei dipartimenti di Psicologia, per descrivere queste azioni si usa l'espressione “spuntino sociale”). Può capitare che dobbiate viaggiare per affari, ma sicuramente avrete la possibilità di chiamare i vostri bambini ogni sera prima che vadano a letto, concentrandovi veramente mentre parlate con loro. Tenere fede a questi valori può significare lavorare un po' più duramente e

con maggiore efficienza in ufficio, in modo che ve ne possiate andare a un'ora ragionevole. E forse dovrete smettere di rincorrere le scommesse della March Madness* o di giocare nella squadra di softball aziendale, ma quando valutate queste attività nel quadro di quanta importanza date alla vostra vita familiare, fare dei compromessi si rivela più semplice.

A volte, naturalmente, le decisioni sono più complicate. Se il vostro lavoro richiede che siate in viaggio il giorno del compleanno di vostro figlio, è più che probabile che non possiate essere a casa quel giorno, indipendentemente dal valore che attribuite al rapporto con il vostro bambino. (Ritenete importante anche essere in grado di pagare le bollette e di *provvedere* a vostro figlio). Ma poiché considerate essenziale essere genitori amorevoli, potete trovare un altro modo per manifestare il vostro amore; per esempio organizzargli una festa prima di partire, spedirgli qualcosa di speciale che riceverà il giorno del suo compleanno, o fare una videochiamata durante la sua festa.

Tutti impieghiamo il tempo in modi diversi a seconda delle circostanze, ed essere impegnati in un ambito non implica che consideriate meno importanti gli altri.

Compiere scelte difficili può essere, in realtà, liberatorio, perché vi aiuta a definire chi siete veramente e dimostra che avete davvero il potere di dar forma alla vostra esistenza. Se potete accettare volentieri il dolore associato alla rinuncia di una strada non intrapresa, potete accogliere la decisione che avete preso e andare avanti con chiarezza.

I valori, infatti, non sono limitativi o restrittivi, piuttosto ci danno uno spazio di manovra, di cui non potremmo altrimenti disporre, fornendoci una rete di supporto continua. Conoscere i nostri valori ci rende anche flessibili e aperti alle nuove esperienze. Possiamo fare riferimento ai nostri valori per “andare verso”, in maniera più deliberata e soddisfacente, e al contempo per “allontanarci” meno in maniera poco pensata e improduttiva.

* Letteralmente “Follia di Marzo”, è la fase finale del torneo di basket universitario americano, che si svolge a cavallo tra marzo e aprile [N.d.T.].

Tuttavia, seguire le vostre motivazioni non vi garantirà una vita priva di difficoltà. Ci troviamo tutti, prima o poi, di fronte a dilemmi, a prescindere da quanto siano solide le nostre convinzioni e al di là delle specifiche decisioni che prendiamo. Andare verso i vostri valori non è sempre divertente, almeno in un primo momento. Se, per esempio, soffrite di ansia sociale e un amico vi invita a una festa, la risposta più semplice potrebbe sembrare quella di trovare una scusa, ma se considerate veramente importante l'amicizia e lasciate che questi valori vi guidino, vi muoverete verso questi stessi valori e direte "sì". Alla festa, sperimenterete un'altra manifestazione del vostro disagio, peggio che se foste rimasti a casa. Ma quel disagio iniziale è il prezzo da pagare per accedere a una vita significativa.

Come scoprì Elizabeth Gilbert, anche dopo aver cominciato a concentrarsi solo sulla scrittura, il processo rimaneva faticoso. Il sergente Darby e Irena Sandler impararono che essere fedeli alle loro convinzioni significava intraprendere percorsi che avrebbero reso la loro vita più, non meno, impegnativa. Ricordo un profondo scambio che ebbi con Jane Goodall, la famosa primatologa²⁴. Mi disse che a un certo punto della sua importante carriera, dedicata alla preservazione e al benessere degli animali, attraversò un periodo durante il quale piangeva frequentemente. In seguito, ne discusse con un amico, che le chiese perché le capitava di sentirsi così triste. «E gli ho detto qualcosa che mi ha davvero sorpresa. Non mi era mai venuto in mente prima», mi riferì Goodall. «Gli ho detto: "Penso che stessi piangendo perché sapevo di aver rinunciato al diritto di sentirmi egoista". Questo è ciò che gli ho detto. Non è strano?».

Un collega ha descritto il dilemma in questo modo: «La tua mente dice: "Ehi, pensavo che se avessi fatto questa cosa seguendo i miei valori, non mi sarei sentita così male o in conflitto dopo aver compiuto la scelta". Ma il fatto è che tu devi scegliere»²⁵.

C'è una perdita insita nel fatto di scegliere. Lasciate il percorso che non scegliete e, in conseguenza di qualsiasi perdita, si genera una certa quantità di dolore, di tristezza e, persino, di rammarico. Potete anche sapere perché state facendo qualcosa

– ricordate la domanda “Cosa ho fatto che valesse davvero l’impiego del mio tempo?” – e, nondimeno, vi sentite ancora in ansia o tristi. La differenza è che avete investito veramente in quella scelta, e questo vi aiuterà a muovervi con agilità nell’ambito di quelle emozioni difficili. Anche se la vostra scelta si rivelerà sbagliata, potrete almeno trarre conforto dal fatto di sapere di aver preso una certa decisione per dei giusti motivi. Potete farlo presente a voi stessi con coraggio, curiosità e autocompassione.

Una volta mi è stata raccontata una storia che riguardava una donna a cui era stato detto che stava per morire. Aveva chiesto al suo medico: «C’è qualche speranza?».

Il medico le aveva risposto: «Speranza in merito a cosa?».

Ciò a cui faceva riferimento è il fatto che anche quando stiamo morendo – e noi tutti, in questo momento, ci avviciniamo alla morte – possiamo fare delle scelte, basate sui nostri valori, in merito a come vivere i giorni che ci restano.

Mi sono ricordata di questa storia quando a un’amica e collega, Linda, è stata diagnosticata una malattia neurodegenerativa che si conclude con un esito fatale, la Sclerosi Laterale Amiotrofica, o SLA. Linda amava i suoi figli. Amava i suoi amici. E amava anche ballare. Ha sofferto tremendamente quando le manifestazioni sintomatiche hanno iniziato a peggiorare, ma ha continuato, nonostante il dolore, a inviare aggiornamenti sui social media pieni di amore e di vita. Quando Linda ha raggiunto il suo punto di scelta, ha fatto un passo “verso” i suoi valori e ha deciso di rimanere connessa. Poco prima di essere ricoverata in ospedale e poco prima di morire, ha scritto: «Ho intenzione di spendere il tempo che mi rimane in questo luogo sacro, per pensare alla mia vita e alla mia morte. Mi sento fortunata. Molte persone sono strappate da questa vita senza la possibilità di valutare il loro scopo [...]. Nel frattempo, danzate se potete».

Sapendo chi siete e cosa state per diventare, affrontate le scelte della vita avendo a disposizione lo strumento più potente di tutti: la pienezza del vostro sé. Danzate, se potete.

ESSERE IN TRAPPOLA

RICONOSCERE LE PROPRIE EMOZIONI

PRENDERE LE DISTANZE

SEGUIRE LE PROPRIE MOTIVAZIONI

ANDARE AVANTI

PROSPERARE

IL PRINCIPIO DELLE PICCOLE MODIFICHE

CAMBIARE LA FORMA MENTIS

CAMBIARE LE MOTIVAZIONI

CAMBIARE LE ABITUDINI

Andare avanti

Il principio delle piccole modifiche

Cynthia e David stavano litigando per questioni di soldi¹. Cynthia aveva fatto economia e risparmiato per mesi, non senza sacrifici, per mettere via un gruzzolo da impiegare in caso di emergenze... Be', non si può mai sapere. Ora, David voleva usare quel denaro per portare la famiglia a fare rafting nel Grand Canyon. Non era una cattiva idea – avevano proprio bisogno di una vacanza – ma Cynthia voleva che, per una volta, si dimostrassero *pragmatici*. David, d'altra parte, proponeva un approccio diverso. «I bambini saranno cresciuti prima che ce ne accorgiamo», disse a Cynthia. «Saremo vecchi e decrepiti. Stiamo parlando di questo viaggio da anni. Se non lo facciamo ora, quando si ripresenterà l'occasione?».

La discussione non si risolveva, la tensione aumentava sempre più e le vecchie questioni – «Sei proprio come tuo padre!», «E tu sei proprio come tua madre!» – alimentavano il vortice.

Poi Cynthia, per caso, guardò verso il basso. «Che cosa è successo ai tuoi calzini?», chiese.

Anche David guardò in basso, un po' sorpreso, e vide che aveva i piedi inzaccherati. «La scorsa notte ho dovuto scacciare un procione dal giardino», disse dopo un attimo. «Non ho avuto il tempo di mettere le scarpe».

I due si guardarono e scoppiarono a ridere; la tensione tra di loro era svanita, come l'aria si rinfresca dopo un temporale.

Le famiglie discutono sempre di soldi, tra le mura domestiche; accade in tutto il mondo. L'unico aspetto insolito della discussione tra Cynthia e David era che alcuni psicologi li stavano filmando. Questi ricercatori volevano osservare le coppie “nel

loro habitat naturale”. Poiché trasferire le attrezzature presso le loro abitazioni sarebbe stato abbastanza scomodo, i ricercatori avevano fatto la cosa migliore: creare un appartamento “di studio” nel loro laboratorio. L’abitazione improvvisata si trovava in una specie di parcheggio presso l’Università di Washington, a Seattle, ed era composto da una sola stanza con angolo cottura, alcuni mobili, una TV e un impianto stereo. Le coppie avevano accettato di trascorrere ventiquattro ore sotto osservazione – una coppia per volta – iniziando, di solito, dalla domenica mattina. A ciascuna coppia veniva chiesto di portare i generi alimentari e qualsiasi altra cosa di cui potessero avere bisogno per le attività che avrebbero svolto durante un fine settimana passato in casa – film, libri, persino il lavoro. L’unica istruzione ulteriore era la raccomandazione di trascorrere la giornata come avrebbero fatto a casa. Durante dodici di quelle ventiquattro ore, solitamente dalle nove del mattino alle nove di sera, venivano effettuate le riprese.

Una delle cose che ha colpito di più il team di ricerca è stato il modo in cui gli individui hanno fatto “richieste di connessione emotiva”, come vi hanno risposto e anche gli sforzi per raggiungerla; il caso della domanda di Cynthia sui calzini sporchi di David. I ricercatori hanno ordinato queste richieste secondo una gerarchia basata sulla magnitudo del coinvolgimento emotivo richiesto da ciascuno. Dalle meno impegnative alle più impegnative, le richieste erano più o meno queste.

Una semplice richiesta per ottenere l’attenzione del partner: «C’è una bella barca».

Una richiesta per suscitare l’interesse del partner: «Tuo padre non aveva una barca come quella?».

Una richiesta per indurre un coinvolgimento entusiastico: «Ehi, con una barca del genere potremmo girare tutto il mondo».

Una richiesta per innescare un’ampia conversazione: «Hai chiamato tuo fratello di recente? Ha mai riparato la sua barca?».

Una richiesta per mettersi a giocare: arrotolare un giornale e sbatterlo non troppo forte sulla testa del partner dicendo, «Preso. Ho intenzione di farlo tutto il giorno».

Una richiesta per favorire l'ilarità: «Un rabbino, un prete e uno psichiatra vanno in barca a vela...».

Una richiesta di affetto: «Ho bisogno di un abbraccio», o qualcosa di simile, ma spesso espresso utilizzando la comunicazione non verbale.

Una richiesta di supporto emotivo: «Non riesco ancora a capire perché non ho ottenuto quella promozione».

Una richiesta per favorire l'apertura verso gli altri: «Com'era andare in barca a vela con tuo nonno quando eri bambino?».

I ricercatori hanno notato che, in seguito a ciascuno di questi stratagemmi, la persona che aveva ricevuto la richiesta rispondeva secondo una delle tre seguenti modalità: “andando verso” il partner con un grado di entusiasmo che variava da un borbottio di riconoscimento alla partecipazione piena; “andando via”, di solito semplicemente ignorando il commento o la domanda; infine, “andando contro” («Per favore, sto cercando di leggere!»).

Il tipo di reazioni a queste richieste emotive rivelava il futuro a lungo termine di ogni coppia. Sebbene, superficialmente, tali fenomeni possano sembrare non collegati, questi microcomportamenti erano i migliori predittori di come sarebbero andate le cose per la coppia sul lungo periodo. In un follow-up, realizzato a distanza di sei anni, le coppie in cui entrambi i partner avevano risposto esprimendo intimità e vicinanza a soltanto 3 delle 10 richieste avevano già divorziato, mentre coloro che avevano ottenuto un punteggio pari a 9 risposte positive su 10 richieste erano ancora sposati².

Nel matrimonio, questi micromomenti di intimità, o di negligenza, creano una dimensione culturale in cui il rapporto prospera o naufraga. I microcomportamenti diventano feedback su se stessi e aumentano con il passare del tempo, dal momento che ogni interazione si basa su quella precedente, indipendentemente da quanto possa sembrare banale. I momenti di meschinità e rabbia di ogni persona, o di generosità e vicinanza amorevole, creano dei circoli viziosi, o virtuosi, di feedback che rendono la relazione globalmente più difficile, o più facile, da portare avanti.

Nei primi anni Cinquanta del secolo scorso, la cantante Kitty Kallen riscosse un enorme successo con una canzone d'amore intitolata *Little things mean a lot* ("Le piccole cose significano molto"). E aveva ragione. Modificare le piccole cose può avere un impatto notevole, quando ci permette di rendere coerente il nostro comportamento con quello che, per noi, conta veramente.

La natura favorisce l'evoluzione, non la rivoluzione. Studi compiuti nell'ambito di diverse aree di ricerca hanno dimostrato che piccole variazioni, con il tempo, possono migliorare notevolmente la nostra capacità di prosperare. Quindi, il modo più efficace per trasformare la vostra vita non è smettere di lavorare e trasferirvi in un ashram, bensì – parafrasando Teddy Roosevelt – fare quello che potete, con quello che avete, nel luogo in cui vi trovate. Ogni piccola modifica, da sola, potrebbe non sembrare granché, ma dovete considerarla come se fosse il fotogramma di un film. Se alterate tutti i fotogrammi, uno alla volta, e poi li rimettete insieme, finite per ottenere un film completamente diverso, che racconta una storia completamente differente.

Oppure (per continuare la metafora della barca che abbiamo introdotto in precedenza), se avete esperienza di navigazione a vela, sapete che una variazione del vento di 1° o 2, può cambiare sensibilmente il punto in cui arrivate dall'altra parte della baia. Immaginate quanto possa rivelarsi notevole tale effetto se state navigando attraverso l'oceano.

Quando il nostro approccio ai problemi è troppo radicale ("Ho bisogno di una nuova carriera!"), ci esponiamo alla frustrazione. Ma quando desideriamo attuare piccole modifiche ("Ho intenzione di parlare, una volta a settimana, con qualcuno al di fuori del mio campo d'interesse"), il prezzo di un eventuale fallimento è piuttosto ridotto³. Quando sappiamo che abbiamo poco da perdere, il livello di stress si riduce e aumenta la fiducia. Abbiamo la percezione di "potercela fare", il che ci aiuta a impegnarci ancora di più e a essere creativi. Altrettanto importante, ci mettiamo nella condizione di soddisfare uno dei bisogni fondamentali degli esseri umani: fare progressi per il raggiungimento di obiettivi significativi.

Per quanto riguarda la ricerca delle giuste occasioni per innescare questi piccoli cambiamenti, ci sono tre vaste aree adatte a questo scopo. Potete modificare le vostre credenze o, come la chiamano gli psicologi, la vostra forma mentis, la mentalità*; potete modificare le vostre motivazioni; infine, potete modificare le vostre abitudini. Quando impariamo a fare piccole modifiche in ciascuna di queste aree, compiamo un duraturo e profondo cambiamento che riguarda la nostra intera esistenza.

UNA NUOVA PROSPETTIVA: MODIFICARE LEGGERMENTE LA NOSTRA FORMA MENTIS

Alia Crum, docente di Psicologia, ha condotto uno studio nel corso del quale induceva piccoli cambiamenti di mentalità in 84 donne delle pulizie impiegate negli hotel⁴. Le lavoratrici reclutate da Crum trascorrevano lunghe e pesanti ore sul posto di lavoro e, alla fine del turno, tornavano a casa per prendersi cura delle loro famiglie. Non avevano tempo per andare in palestra e, probabilmente, si alimentavano adottando la dieta americana standard, troppo ricca di zuccheri e caffeina. La maggior parte di loro era in sovrappeso o gravemente obesa.

L'idea di Crum era semplice ed elegante. Cosa sarebbe successo se avesse chiesto a queste lavoratrici di pensare diversamente al loro lavoro? Cosa sarebbe successo se, invece di sentirsi in colpa per il fatto di non praticare esercizio fisico con regolarità, queste donne avessero riconosciuto che, eseguendo le loro mansioni, passavano gran parte della giornata facendo in continuazione esercizio fisico?

A meno che non abbiate vissuto una vita davvero fortunata, probabilmente sapete quant'è faticoso pulire una casa da cima a fondo (per questo pochi di noi vi si dedicano). Immaginate,

* Si è scelta l'espressione "forma mentis", accanto a "mentalità", per creare continuità con il paragrafo successivo, nel quale si parla del lavoro di Carol Dweck. Il termine "mindset", da lei utilizzato, è tradotto da Franco Angeli con "forma mentis": C. S. Dweck (2017), *Mindset. Cambiare forma mentis per raggiungere il successo*, Franco Angeli, Milano [N.d.T.].

dunque, quanto deve essere sfiancante trascorrere la giornata a piegare, spingere, sollevare, pulire e passare l'aspirapolvere in circa quindici camere d'albergo, bagni compresi, per molti giorni alla settimana. Queste donne non hanno mai considerato il loro lavoro nei termini di vero e proprio esercizio perché non sudavano in palestra e non facevano vasche su vasche in piscina. Ma, in realtà, il loro esercizio quotidiano superava ampiamente quanto raccomandato dai medici statunitensi per avere una vita sana.

Crum suddivise queste lavoratrici in due gruppi. Entrambi i gruppi ricevettero informazioni relative ai benefici dell'esercizio fisico, ma solo a uno di questi fu detto che l'attività quotidiana praticata soddisfaceva quanto raccomandato dai medici statunitensi.

L'intervento si limitò a questo.

Quattro settimane dopo, senza l'introduzione di altri cambiamenti nella vita di queste donne, si osservò che nelle persone assegnate al gruppo "consapevoli" era possibile rilevare una pressione sanguigna più bassa rispetto a coloro che costituivano il gruppo "non consapevoli". Avevano anche perso dei chili, diminuito la percentuale del grasso corporeo e il rapporto vita-fianchi. Una piccola variazione della forma mentis aveva prodotto una grande differenza.

Quando ho iniziato a formarmi come psicologa clinica, lavoravo come tirocinante e seguivo alcuni pazienti ricoverati nella clinica universitaria di Melbourne, in Australia. Circa una volta alla settimana, discutevo i casi più difficili con Mike, un collega con più esperienza che era il mio supervisore.

All'inizio, i problemi dei miei pazienti mi sembravano estremamente complessi e le risorse che avevo a disposizione per risolverli miseramente inadeguate, perciò mi sentivo completamente sopraffatta. Alcune persone avevano frequentato la clinica, settimana dopo settimana, per anni, senza manifestare alcun miglioramento. Onestamente, dopo qualche settimana, pensavo che tutto quello che mi si chiedeva di fare fosse inutile e che non avevo alcuna possibilità di aiutare queste persone. Poi ho conosciuto Carlos: a quel punto ero *sicura* di non avere alcuna possibilità!

A 37 anni, Carlos non lavorava più da nove anni ed era divorziato da otto. Al nostro primo colloquio notai quanto il suo respiro emanasse odore di alcol.

«Sono depresso da sempre», mi disse. Credeva che, dentro di sé, ci fosse qualcosa che non funzionava; si automedicava con l'alcol che, invece, finì per peggiorare tutti i suoi problemi.

«Non credo di poter aiutare questo ragazzo», dissi a Mike quella sera. «È depresso da tutta la vita. Non ha alcun supporto. È improbabile che venga costantemente alla terapia e, se anche dovesse venire, non smetterà di bere! Non riesco a immaginare come possa cambiare».

Mike mi sorrise e mi disse che mi stavo avvicinando ai problemi di Carlos con una “forma mentis statica”.

Molte persone hanno sentito parlare del concetto di forma mentis “statica” e “dinamica” grazie al lavoro della psicologa di Stanford, Carol Dweck, e al suo libro, intitolato *Mindset*. Le persone con una forma mentis statica seguono una teoria “dell’entità” per quanto riguarda il sé e credono che importanti qualità, come l’intelligenza e la personalità, siano tratti statici che non possono essere modificati⁵. Le persone con una forma mentis dinamica ritengono, invece, che queste qualità di base siano “malleabili” e che possano essere migliorate grazie all’apprendimento e all’impegno. Il fatto che abbiate una forma mentis statica o dinamica può variare a seconda della qualità presa in considerazione. Potreste essere “statici” per ciò che riguarda le vostre abilità matematiche (“Non me la cavo bene con i numeri”), ma considerarvi “dinamici” nelle vostre abilità sociali (“Ho solo bisogno di conoscere meglio i miei nuovi collaboratori”).

Gli studi dimostrano che queste convinzioni, in merito alla possibilità di cambiare, possono determinare effetti profondi sulle manifestazioni comportamentali⁶. I bambini che credono che la loro intelligenza sia una qualità statica hanno prestazioni peggiori, nei corsi che trovano difficili, rispetto a quelli che credono di poter migliorare l’efficacia della loro intelligenza lavorando duramente. Dopotutto, coloro che sono aperti al cambiamento e credono di poter fare meglio – e ritengono che

i loro sforzi continuo – hanno un senso di controllo sulla loro performance e raccolgono la sfida. Quindi le battute di arresto, o i fallimenti, non li demoralizzano e, anzi, perseverano anche quando sono frustrati.

Sappiamo, inoltre, che la forma mentis di una persona può essere sviluppata e cambiata⁷. Il genitore che elogia i risultati ottenuti dal proprio figlio dicendogli: “Hai studiato duramente” promuove una forma mentis dinamica. Il genitore che dice: “Guarda che voto eccellente hai preso, figlio mio! Sei un genio!” favorisce l’instaurarsi di una forma mentis statica. Se un bambino crede che il successo dipenda dall’intelligenza innata, e che l’intelligenza sia un dono imm modificabile, ha più probabilità di credere di non poter far nulla quando il percorso si fa, inevitabilmente, più difficile e si trova a faticare tra il corso di spagnolo e quello di analisi.

Tuttavia, Dweck osserva che è importante non confondere una forma mentis dinamica con la disposizione a lavorare più duramente⁸. Se un bambino trascorre ore e ore a studiare, ma i suoi voti rimangono gli stessi, o la sua comprensione di un argomento non migliora, è tempo di prendere in considerazione altre strategie. Né i genitori dovrebbero, banalmente, rinunciare a riconoscere gli sforzi del bambino. Se vostra figlia non riesce a superare la verifica di storia, dirle: “Hai fatto comunque una buona prova” potrebbe farla sentire meglio, ma di certo non la aiuterà a migliorare. Invece, come afferma Dweck, un miglioramento potrebbe verificarsi dicendole, “Parliamo di quello che hai cercato di fare e di quello che puoi provare a fare la prossima volta”.

In un recente studio, i ricercatori si sono chiesti se fosse possibile migliorare le percentuali di successo di duecento studenti dell’Università pubblica che non padroneggiavano ancora la matematica studiata alla scuola superiore⁹. Non sorprende che gli studenti dell’Università pubblica, con competenze matematiche inadeguate, si trovino ad affrontare un mucchio di ostacoli e che debbano mettersi in pari, soprattutto se sperano di compiere il percorso della laurea magistrale. Ma frequentare un corso di recupero può metterli nella condizione di pensare di non avere speranza di migliorare in matematica.

Nello studio, i ricercatori hanno fatto leggere, a metà degli studenti, un articolo in cui si spiegava che il cervello degli esseri umani, persino quello dei soggetti adulti, può evolvere e migliorare con la pratica; poi hanno chiesto a questi soggetti di riassumere ciò che avevano letto. Rispetto al gruppo di controllo, al quale era stato fatto leggere un articolo che parlava d'altro, gli studenti che avevano ricevuto il messaggio in base al quale i loro cervelli erano malleabili vennero bocciati al corso di matematica con una percentuale dimezzata e ottennero voti migliori, semplicemente in virtù di questo piccolo cambiamento nella loro forma mentis.

Quando ho conosciuto Carlos, il mio paziente, la mia forma mentis era statica. Non credevo di possedere le risorse per aiutarlo, né che ci sarei riuscita per mezzo delle sedute terapeutiche. Mike, il mio supervisore, la pensava diversamente. Mi aiutò a modificare la mia forma mentis affinché considerassi questa situazione come un'opportunità, anziché alla stregua di un'impresa folle. Ancora più importante, mi aiutò a concentrarmi sui piccoli passi da mettere in pratica all'interno di quel processo (di quali competenze avessi bisogno nel corso delle diverse fasi del trattamento e come sviluppare una vera relazione con Carlos) piuttosto che sul risultato (il mio avere "successo" nel "curare" Carlos). Fare questo ha liberato il mio pensiero e mi ha permesso di dirigere le competenze e l'energia in modo positivo.

Il cambiamento è spesso visto come un evento *una tantum*, che si verifica dopo aver stabilito, per esempio, i propositi per l'anno nuovo. Non è così: il cambiamento è un processo, non un evento. L'attenzione riposta su questo processo dà agli individui la percezione di poter commettere degli errori, di poter imparare da essi e migliorare ancora di più la loro performance nel lungo periodo.

Sebbene le teorie sulla forma mentis siano, in genere, associate all'intelligenza e al successo scolastico, in realtà, hanno una portata che va ben oltre questi ambiti. Sono al centro di come ci poniamo nel mondo, nel senso più generale. Possono anche fare la differenza tra la vita e la morte.

Come rispondereste alle seguenti affermazioni?

Vero o falso?

1. Gli anziani sono indifesi.
 2. Quando sarò anziano, le mie condizioni di vita peggioreranno.
 3. Quest'anno ho meno energia rispetto all'anno scorso.
-

Becca Levy, della Yale School of Public Health, è interessata a studiare le risposte degli individui a simili domande¹⁰. Segue questi individui da decenni, monitorandone le condizioni di salute. Le persone che rispondono “vero” alle domande sopra indicate – coloro che considerano l’invecchiamento nei termini di un inevitabile declino o come disabilità – quando invecchiano, sono più suscettibili di subire gli effetti di condizioni particolari, che vanno dalle malattie respiratorie alla perdita dell’udito, fino alla morte prematura.

In uno degli studi di Levy, per esempio – quasi quarant’anni dopo che agli individui era stato chiesto di esprimere le loro convinzioni circa l’invecchiamento – coloro che avevano una visione negativa in merito al passare dell’età avevano il doppio delle probabilità di aver subito un infarto, o un ictus, rispetto alle persone con una visione positiva¹¹. Ecco il colpo di scena: questa notevole differenza si è mantenuta anche *dopo* che Levy aveva controllato i fattori di rischio noti, come l’età, il peso, la pressione sanguigna, le alterazioni croniche della salute, il colesterolo, l’anamnesi familiare e quella relativa al fumo. Quindi non erano i marker somatici rilevati all’avvio dello studio, bensì la forma mentis degli intervistati a quell’epoca – cioè una forma mentis statica in relazione a un futuro negativo – a incidere realmente sulle condizioni di salute a lungo termine. Conducendo un’analisi diversa, Levy ha mostrato che le persone con punti di vista fissi e negativi sull’invecchiamento muoiono circa 7.5 anni prima di coloro che sono più inclini a considerare positivamente il futuro¹².

Questo non vuol dire che alcuni aspetti dell'invecchiamento non siano reali. Non c'è niente di particolarmente divertente nel convivere con un ginocchio rigido e scricchiolante, né nell'osservare la formazione di macchie scure sul dorso delle mani. Ma, certamente, quando si tratta della nostra mente e delle capacità di coping, molte delle percezioni relative al declino sono associate alle nostre convinzioni. Quando avevate 25 anni e non trovavate le chiavi dell'auto, probabilmente pensavate: "Accidenti! Ho fatto troppo tardi la notte scorsa". Oppure, più semplicemente, "Ho troppe cose per la testa". Quando avete 50 anni e non riuscite a trovare le chiavi dell'auto, magari trasalite, dicendo: "Oh, oh. Sto proprio invecchiando". Il fatto è che anche a 50 anni potreste semplicemente avere ancora troppe cose da fare. E la situazione potrebbe essere la stessa anche a 80. Gli studi dimostrano che, in media, gli anziani esprimono maggiore soddisfazione nei riguardi della vita e fanno meno errori sul lavoro rispetto ai colleghi più giovani con le stesse mansioni, e che, in realtà, vari aspetti del pensiero e della memoria *migliorano* con l'età¹³. Tuttavia, quando abbiamo stabilito ipotesi negative, tendiamo a non prendere in considerazione questi fattori.

Il nostro cervello tiene profondamente conto di ciò a cui crediamo. Un paio di millisecondi prima che compiamo un semplice movimento volontario, il nostro cervello emette potenziali di azione e onde elettriche di preparazione. Soltanto dopo tutto ciò, trasmette i segnali necessari all'attivazione dei muscoli¹⁴. Questa preparazione all'azione – chiamata *potenziale di prontezza motoria* – va al di là della nostra consapevolezza, ma viene attivata dalla nostra intenzione di agire. Quando abbiamo una ridotta percezione delle nostre potenzialità e della nostra efficacia, il potenziale di prontezza motoria nel cervello è indebolito.

La malleabilità della percezione di se stessi è la pietra angolare dell'agilità emotiva. Le persone che hanno una forma mentis dinamica, e che si considerano le protagoniste della propria esistenza, sono più aperte alle nuove esperienze, più disposte ad assumersi rischi, più tenaci e più resilienti di fronte a un fallimento¹⁵. Hanno meno probabilità di con-

formarsi acriticamente ai desiderata o ai valori degli altri e, più probabilmente, si dimostreranno creative e con spirito d'iniziativa¹⁶. Tutto questo determina migliori performance, sia che diventino manager di alto livello, sia che si occupino di ricerca e sviluppo, della formazione delle guardie forestali o, persino, di relazioni interpersonali.

Le piccole modifiche che attivano il senso di sé dell'individuo possono avere un effetto profondo, anche quando si riferiscono solo al linguaggio. In uno studio, agli aventi diritto al voto è stato chiesto, prima di un'importante consultazione elettorale, di rispondere alle domande di un sondaggio in cui il concetto di "votare" era espresso con un predicato: «Quanto è importante per lei *votare* nelle elezioni di domani?», o con un sostantivo: «Quanto è importante per lei essere un *elettore* nelle elezioni di domani?»¹⁷. Nella prima versione, il voto viene presentato come un'ulteriore cosa da fare nel corso di una giornata già piena di impegni. Nella seconda versione, invece, il voto viene presentato come un'opportunità, per l'individuo, di essere qualcuno che ha valore: un elettore. Proprio quel cambiamento, nel confezionamento della frase, da «votare» a «essere un elettore» ha incrementato l'affluenza alle urne di più del 10%.

Tutti noi abbiamo qualità personali o aspetti della nostra identità che desideriamo cambiare. Ma quando cerchiamo di apportare tali modifiche e incontriamo delle difficoltà, a volte, ci concentriamo troppo su ciò che supponiamo sia il nostro destino. Diciamo: "Sono grasso. Sono sempre stato grasso e sarò sempre grasso". Oppure, "Non sono affatto creativo" o anche "Ho sempre voluto fare il medico, o il commercialista, da grande".

Il cambiamento della vostra forma mentis inizia mettendo in discussione le convinzioni che avete su voi stessi e sul mondo, che vi possono sembrare scolpite nella pietra (e che potrebbero agire contro ciò che considerate importante), per maturare poi la decisione di scegliere di trasformarvi attivamente, compiendo un passo alla volta, attraverso l'apprendimento, la sperimentazione, la crescita e il cambiamento.

IMPOSIZIONI O DISPOSIZIONI DEL CUORE: MODIFICARE LE PROPRIE MOTIVAZIONI

Mia madre è una tipa tosta e, quando ero piccola, ha sempre evitato di dispensarmi la tipica saggezza femminile, così spesso trasmessa da una generazione all'altra. Non mi ha mai detto: "Fai la preziosa" o "Non vestirti mai di bianco dopo il primo settembre". Anzi, mi diceva: «Susan, dovresti avere sempre, dico sempre, dei fottuti soldi!».

Dopo la morte di mio padre, mia madre si è trovata a dover crescere tre figli, e ha trascorso il resto della vita cercando, semplicemente, di tirare avanti. Lo ha fatto vendendo articoli di cancelleria alle imprese: una lavoratrice autonoma che faceva un lavoro che detestava. Si svegliava alle cinque del mattino per imballare pacchetti di penne, matite e altri oggetti; consegnarli a Johannesburg; tornare indietro per preparare i nuovi ordini dei clienti e gestire la contabilità; per poi crollare a letto, esausta, a mezzanotte. Riuscì a farlo, nonostante il dolore per la perdita di mio padre, che era l'amore della sua vita; aiutò anche mio fratello, mia sorella e me a superare quell'enorme perdita; ci garantì il cibo, i vestiti e un'istruzione.

Mia madre ha vissuto sulla sua pelle quanto sia orribile sentirsi intrappolati dalle circostanze, dovendo basare ogni decisione su ciò che *si deve* fare, e non su quello che *si vorrebbe* fare, e mi voleva evitare un destino simile. Così mi ammoniva, «Devi sempre avere abbastanza soldi per poterti permettere di dire: "Fottetevi tutti!"». In questo modo, non avrei mai dovuto fare un lavoro che odiavo, o restare in una relazione che non mi andava bene, perché non avevo le risorse finanziarie per tirarmene fuori.

Invitandomi ad avere delle risorse finanziarie personali, non mi stava offrendo semplicemente dei suggerimenti di natura economica. Stava piuttosto sottolineando l'importanza determinante dell'autonomia, il potere motivante che risiede nella possibilità di essere nelle condizioni di fare qualcosa in ragione del libero arbitrio e della propria volontà, invece di essere costretti da qualche forza esterna. Impegnarsi per la nostra autonomia

– la forza che risiede nel *volere* piuttosto che nel *dovere* – è il secondo requisito necessario per modificare il vostro percorso e attuare un cambiamento significativo.

Ted, un mio cliente che risiedeva a Londra, è diventato a un certo punto un buon amico. Era in sovrappeso di 20 kg e, poiché viaggiava molto per lavoro, trovava difficile instaurare una routine sana. Dopo un lungo volo, gli capitava di giungere in albergo, stanco, affamato, con la nostalgia di casa, e di cercare un po' di consolazione in un cheeseburger e in un paio di birre. Poi, mentre guardava la TV, la noia lo induceva a sgranocchiare gli snack del minibar. Sua moglie e il dottore insistevano affinché perdesse peso e facesse esercizio fisico; ma sapendo, in qualche modo, che il fatto di “doverlo” fare non lo avrebbe mai indotto a farlo davvero.

Ted si era sposato tardi, lui e sua moglie non potevano avere figli, quindi avevano adottato Alex, un ragazzo nato in Romania. Alex era rimasto orfano ancora molto piccolo e aveva vissuto i primi anni della sua vita in circostanze veramente strazianti. Era stato costretto a rimanere, quasi esclusivamente, in un lettino, perciò non aveva potuto camminare o esplorare. Era stato a malapena tenuto tra le braccia, quasi mai accarezzato, e difficilmente gli veniva rivolta la parola; era talmente malnutrito che finì per sviluppare un disturbo dell'apprendimento con esiti a lungo termine.

Nonostante queste difficoltà, Alex si era rivelato un artista di talento, in grado di esprimere la complessità della propria vita interiore in dipinti e disegni incredibilmente evocativi. Un giorno, quando aveva 10 anni, dipinse un quadro nel quale ritrasse se stesso solo, desolato e abbandonato. Intitolò quell'autoritratto *L'orfano*. Ted non era sorpreso dal tema di quel dipinto; Alex raccontava spesso i suoi ricordi di quando era all'orfanotrofio. Tuttavia, notò che, questa volta, il soggetto ritratto nel dipinto non era un bambino, bensì un giovane adulto. Quando Ted gli pose qualche domanda in merito, il ragazzo iniziò a piangere. Tra un singhiozzo e l'altro, Alex gli spiegò che «era sicuro» che

il suo papà sarebbe morto entro un paio di anni a causa delle cattive abitudini alimentari e della scarsa attenzione per la sua salute, lasciandolo di nuovo senza un padre.

In quel momento, Ted – come mi spiegò più tardi – comprese che era giunto il momento di passare dal sentire di “dovere” cambiare le sue abitudini a “volere” cambiarle. All’improvviso, Ted era intrinsecamente motivato a migliorare le proprie condizioni di salute per amore del figlio e per il desiderio di vederlo crescere. Iniziò, quindi, a fare piccoli cambiamenti: ordinava insalata invece delle patatine fritte, stava lontano dagli snack (del minibar) e, quando era in viaggio, ogni volta che poteva, esplorava i dintorni del posto in cui si trovava, a piedi piuttosto che con il taxi. E tutti questi piccoli cambiamenti si andarono a sommare nel corso del tempo. Perse peso e non lo riacquistò; e anche ora, sia quando è in viaggio sia quando non lo è, rispetta la propria routine, semplicemente perché vuole farlo.

Nel cercare di allineare un po’ di più le nostre azioni con ciò che è veramente importante per noi, possiamo esagerare con la disciplina e la forza di volontà, ma – come molti di noi hanno imparato – le forzature raramente permettono di raggiungere i risultati migliori. Potete trascinarvi in palestra, ma con quale frequenza un atteggiamento del genere si traduce in un buon allenamento o nell’assiduo rispetto delle routine dell’esercizio fisico? Oppure potete chiamare i vostri familiari perché vi sentite obbligati, ma con quale frequenza vi capiterà di interessere una conversazione significativa? Quando facciamo qualcosa in questo modo – costretti da un’imposizione (anziché da una disposizione del cuore) – finiamo per trovarci invischiati in conflitti interiori, divisi tra le buone intenzioni e un’attuazione tutt’altro che produttiva delle stesse, anche quando l’obiettivo finale – migliorare le condizioni di salute o le relazioni con i familiari – è presumibilmente in linea con i nostri valori.

Duemilacinquecento anni fa, Platone descrisse finemente questo conflitto interiore facendo riferimento alla metafora di una biga trainata da due cavalli molto diversi. Un cavallo rappresentava la passione (i nostri istinti interiori e i nostri desi-

deri), mentre l'altro cavallo stava a indicare l'intelletto (la nostra mente razionale e morale). In altri termini, Platone aveva ben compreso quanto siamo costantemente soggetti a dinamiche che si dispiegano in due direzioni opposte: ciò che vorremmo fare e ciò che sappiamo di dover fare. Platone aveva capito che il nostro compito era, similmente a quel che farebbe l'auriga, ammansire e guidare entrambi i cavalli per direzionarli, e direzionarci, verso il luogo che vogliamo raggiungere.

Abbiamo scoperto che Platone non era troppo fuori strada. La moderna neuroimaging conferma che, ogni volta che l'impulsivo sistema del nostro cervello in cerca di ricompense (passione) entra in conflitto con i nostri obiettivi (intelletto), razionali e a lungo termine, il nostro cervello cerca di frenarlo¹⁸. Diciamo, per ipotesi, che state cercando di mangiare in modo più sano. Siete al ristorante e vedete una deliziosa mousse di cioccolato sul vassoio dei dessert. Ciò innesca un incremento dell'attività nel nucleus accumbens, un'area del cervello associata al piacere. Ragazzi, volete quella mousse al cioccolato. Ma "No", vi ripetete. Non potete mangiarla. Mentre raccogliete le forze per non mangiare quel dessert, una parte del cervello associata all'autocontrollo, la circonvoluzione frontale inferiore, entra in gioco. Quando entrambe le aree sono attivate, il cervello, letteralmente, entra in conflitto con se stesso, mentre cerchiamo di prendere una decisione, sia che si tratti di "darci dentro" sia di astenersi.

Tanto per rendere le cose ancora più complicate, considerate il fatto che i nostri istinti primordiali hanno un vantaggio. Ancora una volta, secondo quanto documentato dalle immagini cerebrali, quando ci troviamo di fronte a una scelta tipica, le sensazioni di base, come per esempio il gusto, vengono elaborate, in media, circa 195 millisecondi *prima* delle qualità associate alla salute¹⁹. In altre parole, il nostro cervello ci incoraggia a fare alcune scelte ben prima che la forza di volontà entri in gioco. Questo potrebbe spiegare perché, in uno studio, il 74% delle persone ha *affermato* che, «in un momento successivo», avrebbe scelto la frutta piuttosto che il cioccolato, ma quando la frutta e il cioccolato erano proprio innanzi a loro,

il 70% di quegli individui ha preso il cioccolato²⁰. Perché, banalmente, è così che in effetti funziona il nostro cervello – un istinto primitivo si prende gioco di un giudizio ben ponderato – ed è estremamente improbabile che la vostra maestra interiore, puntando il dito verso di voi, riesca a condurvi laddove si trova il vostro obiettivo a lungo termine.

Fortunatamente, c'è una piccola modifica che possiamo attuare per aiutarci a placare questa antica competizione tra i due cavalli che tirano la nostra biga. Proprio come Ted, possiamo considerare i nostri obiettivi nei termini di ciò che *vogliamo* fare, invece di pensarli come ciò che *dobbiamo* o *dovremmo* fare. Quando modifichiamo le nostre motivazioni in questo modo, non dobbiamo preoccuparci di quale parte prevalga in noi – la nostra passione o il nostro intelletto – perché tutto il nostro sé lavora in armonia.

Gli obiettivi relativi al *volere* (*want-to*) riflettono gli interessi e i valori autentici di una persona (le sue motivazioni). Noi perseguiamo questo genere di obiettivi in ragione del piacere personale (*interesse intrinseco*), dell'importanza dell'obiettivo (*interesse identificato*), o perché l'obiettivo è stato assimilato alla nostra identità profonda (*interesse integrato*). Ma cosa più importante, questi obiettivi sono scelti liberamente da noi²¹.

Gli obiettivi relativi al *dovere* (*have-to*), invece, sono imposti, spesso da un amico fastidioso o da un parente petulante (“Devi buttar giù quella pancia!”), oppure dal nostro senso del dovere riferito a qualche narrazione interiore o finalità esterna tipicamente correlata all'evitamento della vergogna (“Santo cielo! Mi sembra di essere il dirigibile della Goodyear! Non posso andare al matrimonio così!”).

Potete scegliere di adeguarvi a una dieta più salubre per timore, vergogna o ansia riguardo al vostro aspetto. Oppure potete scegliere di mangiare bene perché considerate l'essere in buona salute una qualità intrinsecamente importante che vi aiuta a sentirvi bene e a godere della vita. Una differenza fondamentale tra queste due tipologie di motivazioni è che, sebbene le motivazioni associate al dovere vi permetteranno di fare cambiamenti positivi per un breve periodo, alla fine la determina-

zione verrà meno. Inevitabilmente, ci saranno momenti in cui l'impulso verrà prima dell'intenzione: ebbene, 195 millisecondi sono tutto ciò di cui avete bisogno.

Gli studi dimostrano, per esempio, che due persone con lo stesso obiettivo di perdere 5 kg vedranno la medesima porzione di mousse al cioccolato in modo molto diverso, a seconda della motivazione²². La persona con una motivazione associata al volere vivrà, anche dal punto di vista somatico, un'esperienza meno allettante ("Il dessert sembra buono, ma non sono così interessata") e percepirà meno ostacoli nel processo di mantenimento dell'obiettivo ("Nel menu ci sono un sacco di altre opzioni più sane"). Una volta che avrete modificato la vostra motivazione, non vi sentirete più come se steste lottando contro forze irresistibili.

La motivazione associata al volere è correlata con una minore attrazione automatica verso gli stimoli che vi faranno cadere – la vecchia fiamma, lo scintillio di una coppa di Martini sul vassoio portato da un cameriere – e vi dispone verso comportamenti che, realmente, possono aiutarvi a raggiungere i vostri obiettivi. La motivazione associata al dovere, d'altra parte, *aumenta* la tentazione, perché vi fa percepire la costrizione o la deprivazione. In questo modo, perseguire un obiettivo in nome del dovere può compromettere il vostro controllo automatico e renderlo più vulnerabile rispetto a ciò che, apparentemente, non vorreste fare.

Chiunque abbia mai avuto a che fare con un bambino di 6 anni sa quanto possa rivelarsi indisciplinato non appena gli intimate di fare qualcosa: andare a letto, spazzolare i denti, oppure salutare la zia Lola. Una sera, Noah, mio figlio, si lamentava perché doveva fare i compiti di matematica, nonostante ami davvero la matematica. Questo mi ha dato la perfetta opportunità per attuare ciò che, nel linguaggio dei genitori, si definisce un momento istruttivo. Gli ho chiesto: «Devi o vuoi?». Ha sorriso. Poi ha detto: «Voglio!», ed è corso a fare i compiti.

Se la vita è una serie di piccoli momenti, ognuno dei quali può essere regolato un pochino, e tutto ciò, combinandosi, può condurre a un cambiamento significativo, immaginate quanti passi

avanti potreste compiere utilizzando queste semplici variazioni e scoprendo il “volere” occultato dal “dovere”. Ancora una volta, questo è il punto in cui conoscere veramente quanto valete diventa un fattore critico. Comprendere ciò che vogliamo, in un quadro generale, ci aiuta a trovare il desiderio in circostanze nelle quali, altrimenti, potremmo percepire solo l’obbligo.

Per esempio, potrebbe risultarmi facile dire che “devo” lavorare, nel corso di un’altra domenica di bel tempo, per completare questo libro. E se vado alla biblioteca per scrivere, potrei cominciare a lamentarmi del tempo che trascorro lontano dai miei figli, o lontano dal sole; potrei anche portare avanti una buona parte del lavoro, ma non l’avrei fatto mettendoci tutta me stessa. Invece, se colloco il lavoro nella dimensione del volere, rammentando a me stessa che nessuno mi ha costretta a scrivere un libro e che, completandolo, potrò dare un contributo alla diffusione dell’importante messaggio veicolato dall’agilità emotiva, i miei sentimenti di gioia e vigore saranno percepibili. Sarò aperta a nuove idee e interpreterò le note del mio editor come manifestazioni collaborative, piuttosto che alla stregua di critiche o ordini. E alla fine della giornata, probabilmente, avrò ancora energie per godermi un po’ di tempo con mio marito e i miei figli, prima di andare a dormire.

Noi tutti cadiamo in queste sottili trappole del linguaggio e del pensiero: “Oggi devo fare il papà” o “Devo partecipare a un’altra riunione noiosa”. Quando ci esprimiamo così, stiamo dimenticando che la nostra condizione attuale è, spesso, il risultato di scelte precedenti che abbiamo preso in ottemperanza ai nostri valori: “Voglio essere padre” o “Amo il mio lavoro e voglio eccellere in ciò che faccio”.

Per essere chiari, non sto affermando che tutti dovremmo, banalmente, “pensare positivo” e ignorare le reali preoccupazioni. Se non riuscite a trovare una ragione per “volere”, in un particolare ambito della vostra vita, allora potrebbe essere un segno che il cambiamento è già compiuto. Se avete intrapreso una certa professione perché volevate portare innovazione in quel settore, ma la vostra azienda mantiene una linea conser-

vativa, allora potrebbe essere il momento di cambiare lavoro. O, se siete giunti alla conclusione che il vostro partner non è la persona che pensavate che fosse, potrebbe essere necessario cercare una nuova relazione. Trovare una ragione per “volere” non implica forzare alcuna scelta particolare; si tratta, piuttosto, di facilitare la scelta delle possibilità che vi condurranno ad avere la vita che desiderate.

FATTE PER DURARE: MODIFICARE LE NOSTRE ABITUDINI

Anche se abbiamo adottato una forma mentis dinamica e siamo in sintonia con le nostre motivazioni associate al volere, siano anche le più intime e intrinseche, c'è ancora la possibilità che i nostri sforzi finiscano nella soffitta delle buone intenzioni, proprio accanto a quella bella cyclette e a quel costoso frullatore che, forse, abbiamo usato due volte. L'unico modo, in ragione del quale possiamo davvero essere sicuri che i cambiamenti che facciamo perdurino, è considerare il comportamento intenzionale che abbiamo scelto consapevolmente e trasformarlo in quel vecchio spauracchio: un'abitudine.

Abbiamo aperto questo libro indicando tutti i tipi di avvertimenti in merito alle insidie associate alle risposte automatiche del Sistema I e ai comportamenti indotti dal pilota automatico, che seguiamo quando non abbiamo voglia di vivere la vita intenzionalmente. Ma abbiamo anche riconosciuto quanto possono essere potenti le abitudini, come peraltro è spesso dimostrato dal fatto che è difficile interromperle. Ne consegue che, se volessimo indirizzare il nostro comportamento verso i nostri valori – se vogliamo raggiungere il livello master-class dell'agilità emotiva – dovremmo trasformare i nostri comportamenti *intenzionali* in abitudini, rendendoli così profondamente radicati fino al punto di non avere più bisogno, nei loro riguardi, di essere “intenzionali”.

La bellezza di coltivare deliberatamente abitudini in linea con i nostri valori e le relative motivazioni associate al volere sta

nel fatto che possono persistere nel tempo, quasi senza alcun ulteriore sforzo, nei giorni felici e in quelli che vanno male, quando stiamo davvero prestando attenzione e quando non lo stiamo facendo. Non importa quanto distratti siamo al mattino, ci ricordiamo sempre di spazzolare i denti e di allacciare la cintura di sicurezza appena saliamo in macchina. La capacità di costituire abitudini associate ai valori non solo rende durevoli le nostre buone intenzioni, ma rende anche disponibili le nostre risorse mentali per ulteriori compiti.

Fortunatamente, i ricercatori hanno scoperto qualche segreto per facilitare il processo di formazione delle abitudini. Nel loro libro, il best seller intitolato *Nudge. La spinta gentile*, l'economista Richard Thaler e il professore di Giurisprudenza Cass Sunstein hanno mostrato come sia possibile influenzare il comportamento di altre persone attraverso scelte ben concepite, ovvero per mezzo di ciò che chiamano "architettura della scelta"²³. Per esempio, non potete costringere tutti a diventare donatori di organi, e non è nemmeno necessario. Ciò che dovete fare è definire i termini della scelta in modo che sia più facile, per un individuo, essere un donatore piuttosto che non esserlo. In Germania, bisogna esplicitamente accettare di diventare donatore di organi, spuntando una casella che consente di optare per il programma di donazione²⁴. Di conseguenza, il tasso di donazione in Germania è del 12%. In uno stato confinante, l'Austria, si presume invece che siate donatori di organi a meno che non decidiate deliberatamente di essere esclusi dal programma. In quello stato, il tasso per la donazione di organi è prossimo al 100%.

Possiamo non essere in grado di cambiare il nostro comportamento semplicemente spuntando una casella, ma possiamo ancora applicare il concetto di architettura della scelta alla nostra vita. In tal modo, ci prepariamo a formare delle buone abitudini che ci avvicineranno ai nostri obiettivi.

Un'abitudine può essere definita come una risposta automatica, attivata da condizioni esterne che appartengono a un contesto che si verifica frequentemente²⁵. Siamo esposti a decine,

se non a centinaia, di questi contesti – in famiglia, ogni giorno – e generalmente rispondiamo in modo automatico e inconsapevole. Ma quando avviciniamo intenzionalmente queste situazioni, cercando opportunità di agire in ottemperanza ai nostri valori, possiamo usarle per innescare abitudini migliori. Considereremo, ora, alcune potenziali intenzioni basate sui valori; i contesti in cui avete la possibilità di adeguarvi o non adeguarvi a questi valori; le piccole modifiche che potete attuare.

Intenzione: Volete utilizzare meglio il tempo quando siete in viaggio per lavoro.

Contesto: Camera d'albergo.

Punto di scelta: Accendete il televisore appena entrate o lo lasciate spento?

Intenzione: Volete mantenere viva la passione nel vostro matrimonio.

Contesto: Serata a casa.

Punto di scelta: Bofonchiate un saluto quando il vostro partner rientra e poi tornate a quello che stavate facendo o gli andate incontro e vi sentite emotivamente coinvolti?

Intenzione: Volete assaporare il poco tempo che passate con i vostri figli.

Contesto: Mattinata a casa.

Punto di scelta: La prima cosa che fate è controllare la posta elettronica oppure trascorrere del tempo, restando in pigiama, giocherellando con il vostro bambino?

Se generalmente accendete la TV, bofonchiate un saluto o controllate la posta appena vi svegliate, cambiare questi comportamenti richiederà, probabilmente, qualche sforzo, almeno inizialmente. Ma presto le nuove scelte si radicheranno, permettendo al cervello di condurvi inconsciamente laddove volete andare.

In una serie di studi che hanno coinvolto più di novemila pendolari, i ricercatori hanno messo due diversi cartelli in una stazione ferroviaria²⁶. Uno è stato scritto utilizzando il linguaggio

associato al volere e si rivolgeva al desiderio di autonomia dei pendolari: «Prenderete le scale?». L'altro è stato scritto utilizzando il linguaggio associato al dovere ed esprimeva un ordine: «Prendete le scale».

Quando i cartelli furono posizionati a una certa distanza dal punto di decisione “scale o ascensore”, dando ai pendolari abbastanza tempo per scegliere il loro comportamento, quello con la scritta «Prenderete le scale?» ha avuto il maggior impatto. I pendolari che hanno ricevuto questa indicazione hanno scelto di prendere le scale anche successivamente, in un punto di decisione dove non era stato affisso alcun cartello. Quindi, il messaggio che promuoveva l'autonomia, quello che consentiva loro di volere piuttosto che dovere, ha generato un comportamento più duraturo.

Tuttavia, c'è un altro risvolto interessante: quando i cartelli di indicazione furono posti proprio in corrispondenza del punto di decisione “scale o ascensore”, era più probabile che le persone obbedissero al comando «Prendete le scale». La connessione con le motivazioni associate al volere è fondamentale quando si tratta di determinare cambiamenti efficaci²⁷. Ma quando siete affamati (o stanchi, o irritabili, o arrabbiati), sapere esattamente cosa dovete fare – in altre parole, prendere una decisione attiva prima del momento della scelta – è straordinariamente utile. Qui, di nuovo, possiamo osservare il potere della risposta automatica – cioè delle abitudini – in azione.

Le immagini prodotte dalla risonanza magnetica funzionale (Functional Magnetic Resonance Imaging, fMRI) mostrano che l'esposizione a indizi associati a ricompense – il cibo gustoso, i soldi, il sesso, le sigarette per i fumatori, gli oggetti per fare uso di droga per i tossicodipendenti – attiva, per l'appunto, le aree di ricompensa del cervello, ovvero le strutture e i sistemi neuronali che spingono le persone a cercare il piacere immediatamente disponibile²⁸. Limitate l'esposizione alle tentazioni e renderete la vita più facile al “cervello esecutivo”, quella parte dell'encefalo che integra la cognizione e le emozioni con lo scopo di giungere a un percorso di azione appropriato.

Seguendo Thaler e Sunstein, ecco alcune modifiche che potete attuare per variare l'architettura delle vostre scelte.

1. Semplificate le decisioni da prendere: cambiate l'ambiente in modo che quando siete affamati, stanchi, stressati o di fretta, la scelta più allineata ai vostri valori sia anche la più semplice.

Diciamo che desiderate perdere qualche chilo. Gli studi dimostrano che le persone tendono a mangiare dal 90 al 97% di quello che si trova nel loro piatto, a prescindere dalla sua dimensione. Quindi utilizzate piatti più piccoli. In base a una banale considerazione matematica, un piatto più piccolo del 10% può farvi ridurre l'assunzione di cibo del 10%²⁹.

Ricordate quello studio che ho citato in precedenza, secondo il quale la maggior parte delle persone afferma che, in un tempo successivo, avrebbe scelto la frutta rispetto al cioccolato, ma poi non prende affatto questa sana decisione quando si trova davanti agli occhi la frutta e il cioccolato? Fate un favore al vostro futuro sé: la prossima volta che entrate in un alimentari, fate scorte di cibi salutari e saltate gli scaffali con gli alimenti che non lo sono. In questo modo, quando più tardi a casa vi verrà la tentazione di abbuffarvi di biscotti, avrete preparato il vostro ambiente per favorire una scelta più sana: semplicemente, non ci saranno biscotti a tentarvi. Dopo un po', potreste scoprire che sgranocchiare noci, o una mela, vi offre tutta la soddisfazione che vi serve, e non avrete più bisogno di quelle bombe di zucchero, piene di grassi, di cui una volta non potevate fare a meno.

La ricerca mostra anche che le persone tendono a fare spuntini quando si annoiano, ma la maggior parte degli individui, per la maggior parte del tempo, si annoia guardando la TV. Dunque, ponete rimedio alla vostra dipendenza e non rinnovate l'abbonamento della TV via cavo. Invece, leggete un libro che davvero vi entusiasmi. Giocate alle sciarade. Scovate quell'ukulele, che avete comprato per puro capriccio, e imparate alcuni accordi. Svuotate tutte quelle scatole di scarpe piene di foto di famiglia

e inseritele in quell'elegante serie di album in pelle che avete sempre sognato di allineare sulle vostre mensole.

Le piante e gli animali sono costretti a vivere nell'ambiente in cui si trovano, ma i nostri "voluminosi" cervelli ci permettono di agire sull'ambiente, invece di lasciarlo semplicemente agire su di noi. Ciò ci offre l'opportunità per creare lo spazio tra l'impulso e l'azione, per vivere quel genere di vita che veramente desideriamo vivere. Se individuate un altro comportamento o un'abitudine che desiderate cambiare, considerate quale potrebbe essere il modo più adatto per voi. Probabilmente c'è una piccola modifica che potete fare per affrontare il problema.

2. Fate il "cavalluccio": aggiungete un nuovo comportamento a un'abitudine già esistente.

Gli studi dimostrano che quando le persone scelgono di aggiungere una nuova azione specifica a un'abitudine già esistente, come se la nuova azione andasse a "cavalluccio" della precedente (aggiungere un po' di frutta tutte le volte che mangiate il muesli), ottengono un successo significativo nel trasferire questa nuova azione nel contesto di un comportamento abituale.

Diciamo che ritenete importante disporre di più tempo di qualità da passare con i vostri figli, ma finite sempre per avere in mano lo smartphone mentre siete con loro, invece di essere completamente presenti. Potreste dirvi: "Non guarderò il telefono", ma finché è proprio lì, la voglia di dargli un'occhiata "solo per un secondo" sarà in conflitto con le vostre intenzioni.

Forse, siete già abituati a mettere le chiavi in un cassetto o in una ciotola appena varcate la soglia di casa. Create la nuova abitudine di lasciare il vostro telefono cellulare nello stesso posto dove mettete le chiavi. E spegnetelo.

Volete avere l'opportunità di impiegare più tempo per lavorare faccia a faccia con il vostro team? Trasformate la pausa caffè di metà pomeriggio in un lavoro di gruppo e utilizzate quel momento per stabilire interazioni di qualità.

Facilitare la manifestazione di un nuovo comportamento, aggiungendolo a un'abitudine già esistente, significa che non dovrete operare un adeguamento rilevante della vostra routine.

3. Giocate d'anticipo: prevedete gli ostacoli e preparatevi ad affrontarli utilizzando strategie "se... allora"³⁰.

Diciamo che avete litigato con il vostro fidanzato e che vorreste smussare gli spigoli. Sapete che entrambi avete la tendenza a perdere il controllo quando la situazione diventa tesa: urlare l'uno contro l'altro vi rende orribili, e a volte dite cose di cui vi pentite. Volete risolvere la situazione e non continuare a comportarvi come avete fatto in passato.

Spesso, quando possiamo anticipare situazioni spiacevoli, o reazioni come queste, consentiamo a noi stessi di restarvi aggan- ciati. E anche se vogliamo cambiare, quando ci confrontiamo con questi trigger emozionali, non riusciamo a farlo. Ma l'agilità emotiva vi permette di fare un passo indietro e di cogliere questi momenti come opportunità per prendere un impegno con voi stessi basato sui valori. Prima di parlare di nuovo con il vostro fidanzato, considerate l'idea che, *se* solleverà l'argomento esplosivo X, *allora* lo ascolterete con la mente aperta.

Analogamente, potreste sapere che quando la sveglia suona alle cinque del mattino, sarete tentati dall'idea di girarvi dall'altra parte e premere il pulsante dello "snooze" invece di alzarvi per fare una corsetta mattutina. Quindi, la notte prima dite a voi stessi che, se sarete tentati dall'idea di continuare a dormire, uscirete immediatamente dal letto, indipendentemente da quanto vi siete sentiti stanchi la sera, perché, anche se sarete scorbutici per qualche minuto, poi vi sentirete mille volte meglio, avendo iniziato la giornata con un po' di esercizio fisico. Anche un cervello intorpidito dal sonno è in grado di ricordare questo impegno *se... allora*; ma tanto più vi eserciterete, tanto più facile diventerà alzarvi, fino a quando acquisirete, finalmente, un'abitudine.

4. Create un percorso a ostacoli: bilanciate una visione positiva pensando a ulteriori sfide potenziali³¹.

Nelle pagine precedenti abbiamo discusso come il pensiero positivo possa ostacolare l'agilità emotiva. Cambiare le vostre abitudini è un tipico esempio.

I ricercatori hanno chiesto ad alcune donne, reclutate in un programma di riduzione del peso, di immaginare di avere completato quello stesso programma, avendo ottenuto una figura magra e sottile. Al contempo, hanno anche chiesto a un secondo gruppo di donne di immaginare situazioni nelle quali sarebbero state tentate di imbrogliare a proposito del programma dietetico. A un anno di distanza, le donne che avevano immaginato l'eclatante perdita di peso avevano perso *meno* chili rispetto a quelle che erano state indotte a pensare al processo realisticamente.

Studi analoghi, condotti in vari Paesi, hanno considerato persone con una vasta gamma di obiettivi: universitari desiderosi di avere un appuntamento romantico, pazienti che hanno subito la protesizzazione dell'anca e che sperano di tornare a camminare, laureandi in cerca di un lavoro, studenti che ambiscono a ottenere buoni voti, e così via. In tutti questi casi sono stati ottenuti gli stessi risultati. Fantasticare in merito a una facile realizzazione dei sogni non aiuta. Di fatto vi ostacola, perché in un certo senso, il cervello si inganna, come se aveste già raggiunto l'obiettivo. In sostanza, queste fantasie fanno uscire le bollicine dalla bottiglia, dissipando l'energia necessaria per rimanere motivati e perseguire realmente l'obiettivo.

I migliori risultati sono stati raggiunti da coloro che sono stati in grado di combinare ottimismo e realismo. È importante che crediate di poter raggiungere il vostro obiettivo, ma dovete anche prestare attenzione agli ostacoli che più probabilmente incontrerete. Questa tecnica si chiama *contrasto mentale*.

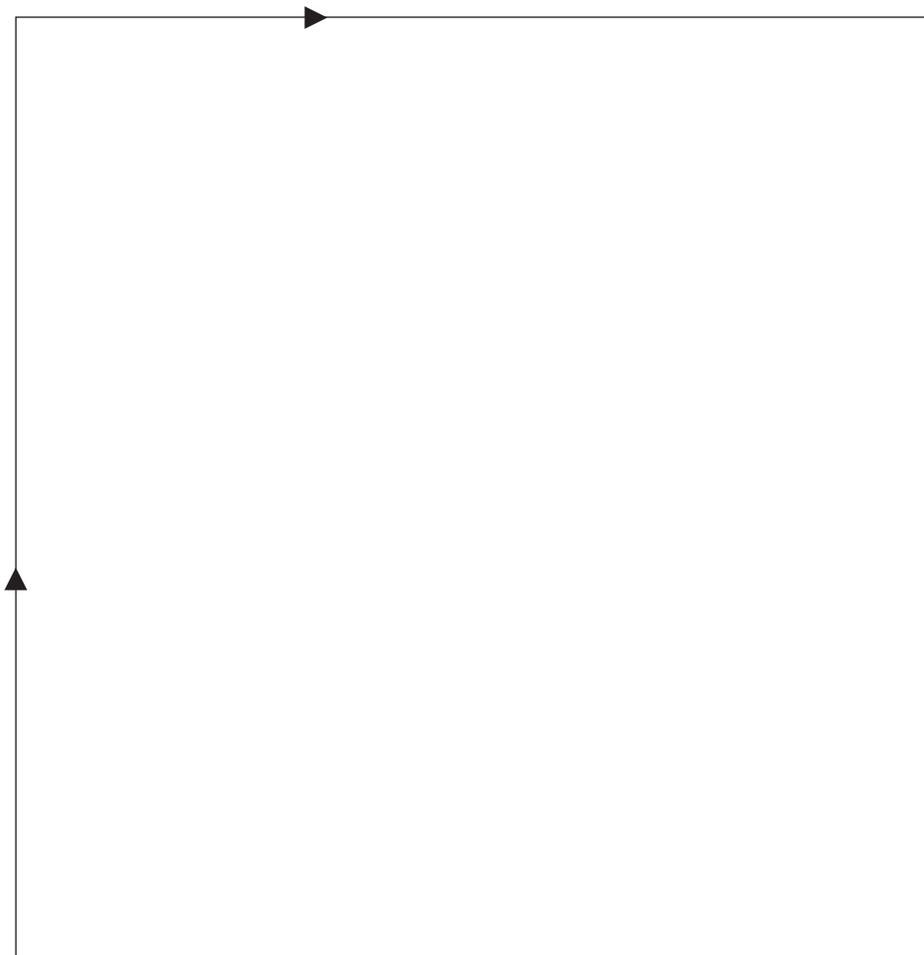
In un recente studio sul mangiare sano e sull'esercizio fisico, le persone che hanno praticato il contrasto mentale sono andate in palestra due volte la settimana e hanno mangiato considerevolmente più verdure, per tutti e quattro i mesi, rispetto

agli individui che costituivano il gruppo di controllo. È stato dimostrato che il contrasto mentale può aiutare le persone a recuperare più rapidamente dal mal di schiena cronico, a trarre maggiore soddisfazione dalle relazioni, a ottenere migliori voti e a gestire meglio lo stress sul posto di lavoro.

Immaginando il futuro e, al contempo, valutando con chiarezza la realtà attuale, realizzate una connessione tra questi due fenomeni. Ciò genera un percorso mentale che comprende sia gli ostacoli sia i vostri piani per superarli. Quel percorso può condurvi da dove vi trovate ora a dove volete essere. E questa è una via adeguata per il cambiamento.

Una mente aperta al cambiamento e alla crescita è il perno grazie al quale i valori e gli obiettivi possono essere vivificati e realizzati. C'è un enorme empowerment nell'atto di considerare noi stessi come gli agenti della nostra vita, nell'assumere la piena titolarità del nostro percorso evolutivo, della carriera, dello spirito creativo, del lavoro e dei nostri legami.

Modificare la forma mentis, la motivazione e le abitudini significa aprire il cuore al fluire del mondo, piuttosto che rimanere vincolati alla sua stabilità. È farsi carico di un senso giocoso della curiosità, della sperimentazione, chiedendosi cosa succederà se lo mettiamo al servizio della vita. State mettendo da parte le idee su “ciò che diventerete” (risultati, obiettivi e riconoscimenti) per impegnarvi liberamente nel processo e nel viaggio, prendendo la vita momento per momento, abitudine per abitudine, un passo alla volta.



ESSERE IN TRAPPOLA

RICONOSCERE LE PROPRIE EMOZIONI

PRENDERE LE DISTANZE

SEGUIRE LE PROPRIE MOTIVAZIONI

ANDARE AVANTI

PROSPERARE

IL PRINCIPIO DELL'ALTALENA

VIVERE AL LIMITE
DELLE PROPRIE CAPACITÀ

SCEGLIERE IL CORAGGIO
RISPETTO AL COMFORT

OPTARE PER CIÒ CHE È REALIZZABILE

Andare avanti

Il principio dell'altalena

Un mio amico – lo chiamerò George – un giorno si è insospettito quando si è reso conto che il figlio di 4 anni era rimasto in bagno abbastanza a lungo per fare ciò che doveva fare, per usare le parole di un vecchio film di cowboy, «tranquillo [...] troppo tranquillo».

George inizialmente bussò alla porta del bagno, poi la aprì e trovò George Jr. in piedi su uno sgabello davanti al lavandino. George mi raccontò che gli sembrava che la scena si stesse svolgendo al rallentatore. Prima di tutto notò che c'era ovunque qualcosa di bianco – sulla toilette, sullo specchio, sul pavimento, e anche su tutta la faccia di suo figlio. Poi vide qualcosa di rosso – una quantità minore, ma sparsa dappertutto – sul lavandino, sullo specchio e sul mento del bambino, che stava fluendo da un taglio appena sotto la bocca.

Volendo emulare suo padre, George Jr. aveva cercato di radersi e, nonostante avesse usato un rasoio di sicurezza in plastica, relativamente innocuo, aveva comunque fatto uno sfortunato movimento laterale e si era ferito. Grazie al cielo, il taglio non era profondo (le ferite del viso tendono a sanguinare molto rispetto a quelle della stessa entità in altre parti del corpo) e l'unico effetto a lungo termine fu che il bambino imparò una lezione preziosa, sebbene associata a dolore e spavento.

Questa storia è solo un esempio, che però ci ricorda che gli esseri umani sono creature naturalmente curiose, con un innato desiderio di apprendere e crescere. Non meno di George Jr.,

tutti noi vogliamo essere competenti e aumentare le nostre abilità cercando nuovi stimoli, anche se, sì, a volte ci troviamo soltanto davanti a noi stessi. Idealmente, le sfide che accettiamo e le competenze che ci impegniamo a sviluppare ci aiuteranno ad avvicinarci alla vita che desideriamo profondamente.

Quando siamo bambini in età prescolare, siamo ansiosi di affrontare la sfida e di padroneggiare l'abilità di allacciarsi le scarpe, una tappa fondamentale che può rivelarsi piuttosto emozionante sia per i bambini sia per i genitori. Ma dopo un po' – di fatto, molto rapidamente – la competenza conduce alla compiacenza. Una volta che avete imparato ad allacciare le scarpe, non c'è molto da festeggiare ogni mattina mentre annodate le stringhe.

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, questo genere di competenze che riguardano la routine non è necessariamente qualcosa di negativo. Quando riduciamo ad abitudini quelli che, una volta, erano compiti nuovi, liberiamo risorse mentali che ci consentono di uscire di casa e andare per il mondo con lo scopo di raggiungere obiettivi molto più alti. Come abbiamo già visto, generare abitudini, a partire da comportamenti che abbiamo scelto consapevolmente e che sono associati ai nostri valori, è un aspetto importante dell'agilità emotiva.

In alcuni ambiti della vita, però, capita che si diventi “troppo competenti”. Quando siamo troppo bravi a fare qualcosa, possiamo rapidamente ritrovarci nella modalità “pilota automatico” e rinforzare non soltanto i comportamenti rigidi, ma anche il disimpegno o la noia, e favorire la mancanza di crescita; in breve, non riuscire a progredire ulteriormente.

In un modo o nell'altro, abbiamo tutti sperimentato questo tipo di *eccesso di competenza*. Siete troppo competenti nella vostra professione quando potete svolgerla a occhi chiusi, quando sapete già cosa accadrà durante la giornata o quando non sentite più che state migliorando o che potreste migliorare ancora. Siete troppo competenti, nell'ambito del vostro matrimonio, quando sapete esattamente cosa pensa vostra moglie di un certo film, o quando potete ordinare la cena per vostro marito, perché sa-

pete cosa sceglierebbe in quel menu. L'eccesso di competenza si manifesta anche nelle famiglie quando è possibile prevedere esattamente dove andrà a parare la conversazione che si svolge intorno al tavolo della festa del Ringraziamento ("Per favore, evitiamo che lo zio Lou inizi a parlare di politica!"). È quello che succede quando un genitore chiede al proprio figlio adolescente: "Com'è andata oggi a scuola?", senza alzare gli occhi dal telefono, e il ragazzo risponde: "Bene", senza alzare gli occhi dal suo. Non c'è sfida, né gioia, né scoperta quando tutto si riduce alla routine; quando ogni aspetto della vita è stato acclarato e frazionato, è insapore e prevedibile, forse anche confortevole, come un sobborgo della Sunbelt.

L'altra faccia della medaglia, l'opposto dell'eccesso di competenza, ovvero l'*eccesso di sfida*, non è tanto meglio. Quando ci stiamo occupando di così tante situazioni complesse che nemmeno Superman e Wonder Woman, facendo il doppio turno, riuscirebbero a gestire, o quando stiamo "camminando sulle uova" nel contesto di una relazione imprevedibile, possiamo subire le conseguenze dello stress fino a vedere inibita la nostra capacità di essere creativi, adeguatamente ricettivi e di prosperare. Rimanere emotivamente agili richiede di trovare l'equilibrio tra l'eccesso di competenza, da una parte, e l'eccesso di sfida, dall'altra. È il principio dell'altalena.

Quando siete al parco giochi, andare sull'altalena a due posti è tutta una questione di equilibrio. Quando siete in alto, avete bisogno della resistenza del vostro compagno di giochi, in modo da non cadere bruscamente (e dolorosamente) sulla schiena. Ma, allo stesso tempo, se il vostro compagno pesa troppo sul lato opposto, resterete appollaiati là in cima.

Nel contesto della vita, il principio dell'altalena indica la capacità di trovare l'equilibrio tra ciò che offrite e ciò che ricevete, quella dimensione nella quale la competenza e il comfort di un contesto familiare coesistono, in una sorta di tensione creativa, insieme al brivido e allo stress dell'ignoto. La zona di sviluppo ottimale si raggiunge in un modo molto specifico: *vivendo al limite della nostra capacità*, un luogo in cui non siamo troppo

competenti, o compiaciuti, ma nemmeno talmente al di sopra delle nostre abilità da rimanere sopraffatti¹.

Ci spostiamo verso il limite delle nostre capacità, quando avanziamo incrementalmente oltre il livello delle nostre competenze, al di là del punto in cui ci sentiamo a nostro agio. Idealmente, i progressi sono quelle piccole modifiche incrementali che abbiamo descritto nel capitolo 7.

Nel contesto delle nostre relazioni interpersonali, delle nostre vite creative, del nostro sviluppo personale e professionale, possiamo promuovere questo tipo di progresso in due modi: ampliando la nostra *portata* (*cosa* facciamo: le competenze acquisite, gli argomenti di cui parliamo, le possibilità che esploriamo) e la nostra *profondità* (*quanto bene* facciamo quello che facciamo: la qualità del nostro ascolto, il nostro livello di impegno nel mondo). Uno skipper vuole mantenere la vela ben cazzata, senza mai straorzare; un giocatore di tennis si diverte di più e si sente gratificato quando gioca con qualcuno che è solo un poco più bravo di lui. Ma dobbiamo anche essere consapevoli di come lo facciamo e del perché scegliamo quell'ampiezza e quella determinata profondità, mantenendoci in linea con ciò che, per noi, è davvero importante, invece di svilupparci in modo arbitrario, semplicemente perché ci capita l'occasione o perché sentiamo addosso la pressione di dover essere i migliori, i più intelligenti o i più meravigliosi. Ricordate: tutto ciò riguarda il progetto di costruire la vita che volete, non di essere occupati solo per il fatto di essere occupati, o di aggiungere una miriade di "dovrei".

L'INCANTESIMO DEL COMFORT

L'idea di raggiungere la nostra personale zona di ottimizzazione sembra abbastanza allettante. È come un discorso di Tony Robbins appena prima che inizi a camminare sui carboni ardenti, o come *Climb every mountain* cantata prima della consegna dei diplomi della scuola superiore. Certamente sfrutta la spinta, del nostro bambino di 4 anni interiorizzato, a imparare e a crescere.

Allora perché ci ritroviamo così spesso immobilizzati, con una parte dell'altalena bloccata per aria e l'altra affondata nel fango?

La ragione più importante è la paura. Proprio come siamo disposti all'esplorazione, siamo anche predisposti all'autoconservazione; e il nostro cervello confonde la sicurezza con il comfort, un comfort che ci può intrappolare. Se qualcosa ci appare confortevole – il che può significare *familiare, accessibile e coerente* – il nostro cervello ci segnala che stiamo bene così come siamo, e dunque grazie mille! Se invece qualcosa ci pare nuovo, difficile o addirittura leggermente incoerente, irrompe la paura. E sebbene la paura possa assumere tutte le forme e qualsivoglia dimensione, manifestandosi a volte persino travestita (come nella procrastinazione, nel perfezionismo, nella chiusura, nella perdita di assertività o nelle scuse), si esprime in ogni caso con una sola parola: “no”, come in “No, rovinerò tutto”, “No, non conoscerò nessuno lì”, “No, questo mi sta malissimo”, “No, grazie; me ne starò seduta qui fuori”.

Quel “no” affonda le proprie radici nell'evoluzione. Al livello più basilico – qualcosa di diverso rispetto a restarvi paralizzati – il comportamento degli animali davanti alla paura prevede due opzioni: l'approccio o l'evitamento². Milioni di anni fa, se uno dei nostri antenati protoumani avesse visto qualcosa che gli sembrava cibo, o un'opportunità per accoppiarsi, si sarebbe avvicinato. Se invece quel qualcosa fosse sembrato pericoloso, lo avrebbe evitato. Corri e nasconditi!

Alla fine, l'evoluzione cominciò a favorire alcuni pre-*homo sapiens*, quelli dotati di cervelli che li condussero, nel corso di uno sviluppo normale e sano, ad avvicinarsi a ogni sorta di nuova esperienza solo per il gusto di farlo. Come George Jr. con il rasoio di sicurezza, i giovani di queste specie potevano apparire senza paura; tranne che sotto stress, quando l'evoluzione ha previsto che l'altra metà dell'antica dicotomia avrebbe dovuto intervenire: perciò quelle stesse creature, altrimenti curiose, avrebbero evitato ogni entità sconosciuta, compresa la nonna, finché non l'avessero frequentata per un po' e lei non avesse dato loro del succo di mela.

Anche oggi, i bambini cercano conforto nei loro vecchi animali di peluche, laceri e sporchi, se si sentono a disagio o hanno paura. E il nostro comportamento adulto non è del tutto diverso. Più o meno, ognuno di noi ha una vecchia felpa da indossare, alla quale è affezionato, o un posto preferito dove rifugiarsi (forse uno “dove tutti conoscono il tuo nome”) quando è triste, stanco o sotto pressione.

Gli studi mostrano che quando esprimiamo giudizi sul rischio, mostriamo un bias, un pregiudizio, che favorisce ciò che ci è familiare³. Per esempio, le persone pensano che le tecnologie, gli investimenti e le attività per il tempo libero siano meno rischiosi, o difficili, quanto più ne percepiscono la familiarità, anche quando le evidenze suggeriscono altrimenti. Ciò ci aiuta a comprendere perché le persone possono essere terrorizzate dall’idea di volare, quando, secondo le statistiche, sono esposte a un rischio molto maggiore di morire in un incidente automobilistico. Tuttavia, per la maggior parte di noi, guidare un’automobile è un’attività familiare e quotidiana, mentre un viaggio aereo è relativamente inusuale e poco familiare.

L’accessibilità – ovvero il grado di facilità relativa alla comprensione di qualcosa – è un altro indicatore associato alla sicurezza e al comfort, che agisce nel nostro cervello. In uno studio, ai partecipanti sono stati sottoposti due set di istruzioni identici per la medesima routine⁴. Ma un set era stato stampato con un carattere tipografico facile da leggere, mentre per l’altro era stato utilizzato un carattere che implicava un piccolo sforzo di lettura. Ai partecipanti è stato poi chiesto di stimare quanto tempo sarebbe stato necessario per completare la routine descritta. Coloro che hanno letto le istruzioni scritte con il carattere più leggibile hanno stimato che la routine avrebbe richiesto circa otto minuti, mentre coloro che hanno letto le istruzioni meno accessibili hanno stimato che, quella stessa routine, avrebbe richiesto un tempo quasi doppio.

Il pregiudizio che favorisce la familiarità e l’accessibilità può anche influenzare ciò che accettiamo come verità: riteniamo più credibili le opinioni che sembrano essere ampiamente con-

divise⁵. Il problema è che non siamo molto bravi a registrare quanto spesso abbiamo sentito qualcosa o da chi lo abbiamo sentito. Ciò significa che se un'idea semplicistica (facilmente accessibile) viene ripetuta abbastanza spesso e non la ascoltiamo con senso critico, possiamo accettarla come verità, anche se la fonte è un fanatico (o un genitore critico) che ripete le stesse cose più e più volte.

L'incantesimo del comfort – normalmente associato alla familiarità e all'accessibilità – non sarebbe così importante se l'unico posto dove ci conduce fosse la fine del corridoio del supermercato, oltre gli alimenti esotici che non conoscete e che sono difficili da pronunciare, dove invece trovate immediatamente la vostra marca preferita di burro di arachidi. In realtà, il suo impatto è assai più esteso e insidioso. Può condurci a commettere errori che ci possono far perdere tempo e che ci impediscono di arrivare dove vogliamo andare, talvolta anche letteralmente.

Immaginate di avere un appuntamento importante e di essere in ritardo, mentre il traffico sul vostro tragitto abituale è bloccato⁶. Sapete che c'è una via più rapida che richiede di avventurarsi in strade laterali, in cui siete passati solo una o due volte. I risultati delle ricerche dimostrano che, quando siete sotto pressione e dovete davvero essere puntuali, è più probabile che restiate nelle situazioni spiacevoli che conoscete – la strada principale, quella che vi è familiare, anche se è intasata – piuttosto che provare con la scorciatoia che avete percorso solo un paio di volte; quindi, in termini pratici, è quasi certo che arriverete in ritardo. Allo stesso modo, lo stress che vi procura il medico quando vi dice che è necessario che perdiate peso, abbassiate il colesterolo e facciate più esercizio fisico, può effettivamente rendere le ciambelle glassate ancora più appetibili.

I dati prodotti dalla neuroimaging confermano le modalità con le quali reagiamo al disagio associato all'incertezza. Quando ci troviamo di fronte a rischi sconosciuti – una scommessa, diciamo, in relazione alla quale siamo in grado di calcolare le probabilità – si registra un incremento dell'attività nelle aree del cervello associate alla ricompensa, specialmente

nel nucleo striato⁷. Ma quando dobbiamo fare una scommessa senza avere a disposizione nessun dato su cui lavorare, che sia quantificabile o che ci risulti familiare, allora il nostro cervello mostra un incremento dell'attività dell'amigdala, una struttura encefalica associata alla paura.

In uno studio, una piccola quantità di incertezza ha reso i soggetti significativamente meno disponibili a partecipare a un gioco d'azzardo associato a un rischio modesto⁸. È singolare il fatto che il rischio non riguardasse l'eventualità di vincere o perdere, bensì solamente *quanto* avrebbero vinto i partecipanti. Sebbene si trattasse di considerare solo il lato positivo, questa mancanza di chiarezza è stata sufficiente per fare in modo che quasi il 40% dei soggetti rinunciassero a fare una scommessa sicuramente vincente. Ogni volta che ci sono delle lacune nella nostra conoscenza, la paura le riempie, adombrando persino la possibilità di un guadagno.

LA COERENZA DELLE DECISIONI SBAGLIATE

Il fattore paura diventa effettivamente più sottile e complesso, se entrano in gioco l'insicurezza e la solitudine. Ciò potrebbe dipendere dal fatto che gli esseri umani si sono evoluti come individui che appartengono a una specie sociale, hanno perciò sempre avuto la necessità di far parte di un nucleo familiare, o di avere a disposizione scorte che garantissero la sopravvivenza⁹. Perciò, anche oggi, sentirsi tagliati fuori dalla nostra "tribù" significa confrontarsi con qualcosa di più perturbante delle questioni di vita o di morte.

Quel cervello, così grande e sofisticato, che ha fatto dell'attitudine all'esplorazione una parte della nostra natura, si è evoluto principalmente perché ha permesso a una scimmia, per altri versi piuttosto insignificante, di gestire una struttura sociale più ampia e più complessa. La maggiore potenza del nostro cervello ci ha reso migliori nel giudicare l'affidabilità e la fiducia al di là delle parentele, offrendoci così la possibilità di creare, e

mantenere, accordi e coalizioni reciprocamente vantaggiosi, che hanno permesso alla specie fisicamente meno dotata, ma più cerebrale (quella da cui noi deriviamo), di avere la meglio su quella muscolarmente superiore, ma più stupida e meno cooperativa (che si è evoluta nei gorilla e negli scimpanzé)¹⁰.

Alla fine, questo organo per “dare senso” all’ambiente sociale è diventato talmente sofisticato che ha iniziato a cercare di dare senso a ogni cosa. Le scimmie con il cervello grosso svilupparono la consapevolezza dello scorrere del tempo e contemplarono la traiettoria della propria vita, sicché cominciarono a cercare di tenere conto non solo della propria collocazione nell’ordinamento sociale, ma anche del proprio posto nell’universo. Divennero consapevoli di loro stesse, dotate di qualcosa che chiamiamo coscienza; e con la coscienza si svilupparono il libero arbitrio, l’empatia e il senso della moralità, persino la venerazione nei confronti delle divinità. Ma tutta questa consapevolezza ha richiesto che il cervello svolgesse anche un altro compito molto importante, quello di fornire un’immagine coerente di un flusso di informazioni per altri versi confuso, ma reso disponibile dall’apertura dei nostri sensi e dalla finezza, recentemente sviluppata, delle nostre percezioni.

La gestione della connessione sociale è fondamentale per la nostra sopravvivenza, perché il nostro benessere dipende ancora dalla famiglia e dalla “tribù”, dagli amici e dalle persone che amiamo. Ma, piuttosto stranamente, quando la situazione si fa critica, la coerenza sembra essere la nostra priorità sia sul piano cognitivo sia dal punto di vista emotivo.

Ho bisogno della coerenza fornita dal mio cervello cognitivo per ricordarmi che sono la stessa persona, tanto oggi quanto ieri; che un giorno morirò; e che fra il presente e quel momento (se resisterò abbastanza a lungo) sarò vecchia. Sarebbe quindi saggio elaborare piani che tengano conto di questo e fare del mio meglio nel tempo che mi è concesso. La coerenza mentale è ciò che mi aiuta a capire che il pianto del bambino nella stanza accanto è importante e merita la mia attenzione, ma che il fastidioso rumore del frigorifero può essere ignorato. Senza tale

coerenza, saremmo come degli schizofrenici, incapaci di filtrare gli stimoli intorno a noi e inclini a rispondere alle percezioni che non hanno rilevanza o che non si accordano con la realtà esterna.

La coerenza – come la familiarità e l’accessibilità – è un rozzo indicatore del nostro cervello per la “sicurezza”, *anche* quando il desiderio di coerenza ci porta a contrastare i nostri interessi più importanti¹¹. Per esempio, numerosi studi hanno dimostrato che le persone che hanno una pessima opinione di loro stesse preferiscono interagire con individui che le considerano negativamente. E forse vi potrà anche stupire, ma le persone con bassa autostima tendono a licenziarsi quando i loro guadagni *aumentano*¹². Dal loro punto di vista, non è coerente essere apprezzati e ricompensati. Invece, piuttosto coerentemente, i lavoratori con manifestazioni più sane dell’autostima tendono ad abbandonare il loro posto di lavoro quando non ottengono le adeguate sollecitazioni. Per queste persone, non ha senso *non* ricevere i rinforzi che ritengono di meritare.

È il comfort che riceviamo dalla familiarità e dalla coerenza che ci porta a continuare a considerare noi stessi basandoci su come ci siamo percepiti quando eravamo bambini. Le modalità in base alle quali siamo stati trattati da bambini possono poi essere usate, da adulti, per prevedere come saremo considerati e accolti oggi, e come *meritiamo* di essere trattati, anche quando ciò è offensivo e autolimitante. D’altro canto, le informazioni che mettono in discussione queste visioni familiari, e quindi “coerenti”, possono essere percepite come pericolose e disorientanti, anche quando tali disconferme portano una nuova luce positiva.

La paura del successo, o la paura di essere “okay”, può condurre al sabotaggio di noi stessi, che può manifestarsi nell’ottenere performance scolastiche al di sotto delle nostre possibilità, nel comportarci da lavativi o nel rovinare una relazione, altrimenti sana, perché non la “meritiamo”. Possiamo anche nuocere a noi stessi, in ragione della coerenza, quando conserviamo un posto di lavoro senza prospettive, ci permettiamo di lasciarci trascinare in un dramma familiare o, in circostanze estreme, quando ritorniamo a vivere accanto a un partner abusante.

Come se la ricerca del comfort dovuto alla coerenza non fosse abbastanza dannosa, a volte si associa anche alla trappola, ancora più elementare, della gratificazione immediata; ciò che spesso indichiamo con l'espressione "comfort *now*".

Immaginate Scott, un giovane appena diplomato al college, che da sempre è stato considerato "quello simpatico", che fa continuamente battute – e perciò attira l'attenzione – sin da quando ha iniziato a parlare. Scott ha appena ottenuto un posto di lavoro in una nuova città in cui non conosce nessuno, diciamo che si è trattato di un cambiamento importante. Così regredisce al suo atteggiamento, sperimentato e collaudato, da "clown della classe" per rompere il ghiaccio, facendo commenti sarcastici con i suoi colleghi ogni volta che scorge un'opportunità. Alcune persone lo trovano divertente, ma molti altri respingono e rifiutano il suo sarcasmo. Anche se sta cercando di inserirsi, Scott subisce l'ostracismo da parte dei suoi colleghi di ufficio. Comprende ciò che sta accadendo e sa che deve scegliere un approccio diverso, ma in quella circostanza, caratterizzata da solitudine e alienazione, è difficile rinunciare all'affermazione – o almeno all'attenzione – che ottiene quando fa ridere alcuni colleghi. Gran parte di quell'ilarità è imbarazzante, ma far ridere è sempre stata la sua migliore abilità.

Per definizione, la gratificazione immediata ci fa sentire meglio molto prima di quanto non facciano le piccole modifiche e il lavoro continuo e disciplinato, che peraltro ci farebbero raggiungere davvero livelli più elevati. Potreste aver sentito parlare di alcuni studi nei quali ai topi da laboratorio è concesso di accedere a due leve, una che fornisce un pellet di cibo e un'altra che offre una dose di cocaina¹³. Non è rilevante quanta fame abbiano, i topi continuano a spingere sulla levetta che eroga la cocaina, ancora e ancora, fino a morire di fame. Lezione per i topi, per gli uomini (e per le donne): le emozioni a basso costo (e anche il comfort) possono presentare un conto esorbitante.

Un gelato al caramello può farvi sentire bene *in questo momento*. Ma, di sicuro, vi farà provare del rammarico tra circa venti minuti. Adeguare le vostre azioni ai vostri valori ed essere più in salute, perdendo 5 kg, non è altrettanto piacevole del picco

di zuccheri prodotto da un gelato ricoperto di cioccolato, ma può determinare una soddisfazione che dura molto più a lungo.

Queste reazioni di autosabotaggio non sono ciò che scegliamo di fare; sono ciò che ci hanno condizionato a fare e che continueremo a fare fino a che non scendiamo dal volo della familiarità e troviamo quell'agilità che ci consentirà di disattivare il pilota automatico, di riconoscere le nostre emozioni e prendere le distanze, avendo così il controllo della nostra vita. È questo il modo che ci consente di accettare continuamente le sfide che ci permettono di prosperare.

Per molte persone, quella stessa identità tanto familiare e confortante che le intrappola, specialmente nei momenti di stress, è un retaggio del loro percorso che risale a molto tempo addietro. Vengono subito alla mente il campione di baseball e la reginetta del concorso di bellezza delle scuole superiori, ritratti in *Glory days* di Bruce Springsteen, perché a dire il vero sono esempi perfetti. Ma il percorso più agile emotivamente prevede il superamento delle vecchie aspirazioni "ammuffite" che, dopotutto, si fondavano su una visione molto limitata e forse anche ingenua di noi stessi, e richiede di lavorare al fine di rinforzare quei significati derivanti dalle azioni che incarnano i nostri valori più maturi e più adeguati rispetto al qui e ora. Quando hai tre ragazzi da mandare al college, è il momento di accantonare in soffitta i "glory days" e trovare qualcosa di nuovo.

SCEGLIERE LA SFIDA

Nel suo libro best seller, intitolato *O meglio o niente*, Jim Collins afferma che «il buono è nemico del grande». Mi permetto di dissentire. Penso che l'evitamento sia il nemico della grandezza. Ma l'evitamento – in particolare l'evitamento del disagio – è nemico anche del bene. È il nemico della crescita e del cambiamento che conducono alla prosperità.

Quando diciamo: "Non voglio fallire", "Non voglio mettermi in imbarazzo", "Non voglio farmi male", stiamo esprimendo

quelli che io chiamo gli *obiettivi delle persone morte*¹⁴. Faccio riferimento a questa espressione perché le uniche persone che non sentono mai il disagio conseguente all'aver fatto una figura da stupidi sono – avete indovinato – i morti. Lo stesso vale per gli individui che non cambiano o non evolvono. Per quanto ne so, le persone che non si sentono mai ferite, vulnerabili, furiose, ansiose, depresse, stressate, o che non provano altre emozioni spiacevoli che si manifestano quando si accettano le sfide, sono quelle che non sono più tra noi. Certo, i morti non se la prendono con i loro familiari o i loro colleghi, non causano problemi e non parlano senza rispettare i turni. Ma volete davvero che i morti siano i vostri modelli di riferimento?

Secondo un vecchio adagio, se fai quello che hai sempre fatto, otterrai quello che hai sempre ottenuto¹⁵. Ma, in realtà, potrebbe anche trattarsi di una prospettiva fin troppo ottimistica. Pensate a una dirigente che impieghi ottanta ore alla settimana, per vent'anni, occupando la medesima posizione nella stessa impresa, solo per poi trovarsi in competizione, per una nuova posizione lavorativa, con individui che hanno la metà dei suoi anni, dopo essere stata licenziata. Oppure considerate un coniuge devoto che trascorre anni e anni nella sua zoppicante fedeltà, che vive un matrimonio monotono, per poi tornare a casa un giorno e trovare l'armadio, in camera da letto, mezzo vuoto e un biglietto sul cuscino.

Per sentirci davvero vivi, dobbiamo scegliere il coraggio invece del comfort, al fine di continuare a crescere, a elevarci e a sfidare noi stessi: questo significa non fermarci, pensando di aver trovato il paradiso, quando stiamo semplicemente seduti sul pianoro più vicino. Ma, secondo il principio dell'altalena, non dobbiamo nemmeno finire per essere sopraffatti ponendoci obiettivi irrealistici, o pensando che possiamo giungere in cima alla vetta con uno sforzo elevato e improvviso.

Forse la migliore espressione per descrivere la vita al limite delle nostre abilità, fiorente e prosperante, perché siamo impegnati nelle sfide ma senza esserne sopraffatti, è semplicemente "mantenersi a galla". È una caratteristica fondamentale

di questo mantenersi a galla è riuscire a essere selettivi nei confronti dei nostri impegni, il che significa accettare le sfide che veramente ci riguardano e che emergono dalla consapevolezza dei nostri valori più profondi.

Nei primi anni del XVII secolo, Pierre de Fermat era un giudice affermato della città di Tolosa, nel sud della Francia. La legge era la sua professione, ma la matematica era la sua passione¹⁶.

In un giorno d'inverno, nel 1637, Fermat stava leggendo un antico testo greco, l'*Arithmetica* di Diofanto, quando scrisse un appunto sul margine del libro: «È impossibile scomporre una potenza superiore alla seconda in due potenze dello stesso grado. Dispongo di una meravigliosa dimostrazione di questo teorema, che non può essere contenuta nel margine troppo stretto della pagina»^{*}.

Be', grazie mille, Pierre. Questa è una provocazione.

Voci relative all'intrigante dimostrazione di questo strano teorema matematico iniziarono a circolare e si diffusero, sicché nel corso del XIX secolo diverse accademie e individui facoltosi giunsero a offrire premi a chiunque avesse potuto indicare la soluzione. Geek ante litteram, ovunque nel mondo, cercavano di trovare una dimostrazione, ma senza successo. L'ultimo teorema di Fermat rimase un problema inafferrabile.

Poi, nel 1963, Andrew Wiles, uno studente britannico di 10 anni, inciampò in questo problema consultando un libro, nella biblioteca locale¹⁷. Giurò immediatamente che l'avrebbe risolto. Trent'anni dopo, nel 1993, Wiles annunciò di aver trovato la dimostrazione. Purtroppo, qualcuno scoprì una lieve imperfezione nei suoi calcoli, così impiegò un altro anno per ricostruire la dimostrazione fino a renderla perfetta. Perciò, alla fine, dopo quasi quattro secoli dal giorno in cui Fermat scrisse, per la prima volta, la sua provocazione sul margine di una pagina dell'*Arithmetica*, fu risolto il più grande enigma della matematica.

^{*} Una descrizione più chiara del problema è: "Ho scoperto che $x^n + y^n$ non è uguale a z^n quando n è più grande di 2. Fornirei una spiegazione di come ci sono riuscito, ma non c'è spazio sufficiente per farlo al margine di questo libro" [N.d.A.].

Quando gli fu chiesto perché così tante persone, lui compreso, avessero dedicato così tanti sforzi per risolvere quello che pareva essere solo un gioco astratto della mente, Wiles rispose: «I matematici puri amano solo i problemi irrisolti: amano la sfida». In altre parole, ciò che lo aveva mosso non era la speranza del successo, o della gloria, ma semplicemente una profonda curiosità intellettuale che si radica nell'intima bellezza della matematica.

Si tratta dello stesso tipo di curiosità che ha portato i nostri antenati a lasciare la foresta pluviale, a esplorare le praterie, a praticare l'agricoltura, a fondare città e, alla fine, a migrare in tutto il mondo. È per questo che la nostra specie approderà su Marte, mentre i nostri cugini genetici, gli scimpanzé, stanno ancora procurandosi il pranzo scovando le termiti con i bastoni nei cumuli di terra.

Ovviamente, la curiosità che conduce al tipo di sfida adeguato, alla perseveranza e al successo sarà differente per le diverse persone. Un compito che potrebbe fare impazzire me, magari per voi è una passeggiata. Una sfida che affascina una persona come Wiles potrebbe annoiare tanto voi quanto me. E mentre il vostro collega può ritenersi soddisfatto di essere un manager di medio livello, voi potreste considerare di aver raggiunto il successo solo quando possederete, a Manhattan, interi isolati di proprietà immobiliari con il vostro nome stampato in oro sulla facciata esterna. Alcune persone possono aver bisogno di una competizione Ironman per sentire il sangue che scorre nelle vene, ma per altri camminare attorno all'isolato senza ansimare può essere il giusto livello di sfida, almeno per ora.

Qualunque sfida scegliamo di intraprendere, il trucco è quello di rimanere a galla, mantenendo l'equilibrio tra sfide e competenze.

STARE A GALLA

Negli anni Ottanta dell'Ottocento, durante il periodo d'oro del codice Morse, due ricercatori dell'Università dell'Indiana,

William Lowe Bryan e Noble Harter, volevano scoprire cosa trasformasse un radiotelegrafista medio in uno ottimo¹⁸.

Per un anno, monitorarono la velocità degli operatori dei telegrafi e in base a questi dati tracciarono un grafico. Quello che osservarono fu che più un telegrafista faceva pratica, tanto più diventava veloce.

Fin qui, nessuna sorpresa.

Infatti, quando conduco i workshop, a volte chiedo ai partecipanti di dare forma grafica a un concetto simile: l'effetto che la pratica ha sulle loro attività. In genere, disegnano qualcosa di simile al grafico di Bryan e Harter, una curva che ha questa forma:



La maggior parte delle persone ritiene che, dopo un po', la pratica conti meno e che la padronanza di una particolare abilità raggiunga un plateau. Ma, sebbene ciò sia vero per la maggior parte delle persone, Bryan e Harter scoprirono che i grafici che si riferivano all'attività pratica dei migliori telegrafisti sembravano più simili al seguente:



La maggioranza degli operatori – il 75% – smetteva di esercitarsi dopo aver raggiunto quello che riteneva essere il punto massimo del loro livello di abilità. Da lì, si assestava sul plateau. Ma il 25% fu in grado di spingersi oltre il plateau e iniziò a migliorare ancora. Qual era la differenza tra i telegrafisti che continuavano a migliorare e quelli che non ci riuscivano?

Coloro che hanno superato il plateau hanno accolto la sfida. Si sono dati nuovi obiettivi e hanno cercato di raggiungere nuovi risultati, senza alcun ulteriore incentivo se non la gioia conseguente alla crescita personale che, tra l'altro, è quella che ci spinge a imparare ad annodare le stringhe delle scarpe o a trovare la dimostrazione dell'ultimo teorema di Fermat.

Nel suo libro, *Fuoriclasse*, Malcolm Gladwell ha reso popolare la convinzione che ci vogliono circa diecimila ore per andare al di là del plateau e padroneggiare veramente un'abilità¹⁹. Nondimeno, gli psicologi e gli specialisti dell'apprendimento concordano in merito al fatto che la padronanza di un'abilità non è tanto una questione di tempo investito, bensì dipende dalla *qualità* di quel tempo²⁰. Un investimento di qualità richiede un "effortful learning" (sforzo di apprendimento), una forma di esercizio consapevole che comporti, continuamente, la disposizione ad affrontare sfide al di là della nostra portata²¹.

La prova risiede nella materia grigia. Nel corso degli ultimi decenni, i ricercatori hanno diffuso il concetto di *neuroplasticità*, in base al quale il cervello non smette di evolvere a un certo punto dell'infanzia, bensì continua a generare nuove cellule. Tuttavia, la scoperta più interessante è che la maggior parte di quelle cellule di rimpiazzo muore. Quello che impedisce la morte di una nuova cellula – e, di fatto, connette i nuovi neuroni per mezzo di sinapsi integrandoli nell'architettura funzionale del cervello – sono le esperienze di apprendimento che richiedono uno sforzo. I nostri cervelli non migliorano semplicemente perché trascorriamo diecimila ore a suonare *Stairway to heaven* sulla chitarra (Dio non voglia), o a ripetere banalmente i passaggi, che già ben pratichiamo, di un intervento di chirurgia della vescica (supponendo di avere le

credenziali e un paziente disponibile). L'effortful learning implica uno sforzo consapevole che continui a espandere i limiti di ciò che sappiamo e aumenti la complessità della conoscenza e dell'esperienza di un individuo.

Molti si sforzano consapevolmente di apprendere, quando si confrontano con qualcosa di nuovo. Ma una volta raggiunte prestazioni di livello accettabile – essere in grado di non sfigurare con i nostri amici al golf club, o stare al passo con i nostri compagni di running, o eseguire *Hot cross buns* con lo xilofono al concerto della banda della scuola – la maggior parte di noi si adagia su una sorta di automatismo, quello che caratterizza il comfort del plateau.

Ricordate quando avete imparato a guidare? Prima di esservi trovati davanti a un volante, eravate *inconsapevolmente non qualificati*, perché non sapevate cosa ignoravate. Poi, quando vi siete iscritti a una scuola guida, siete diventati *consapevolmente poco qualificati* perché avete compreso quanto avreste dovuto imparare (“Aspetta! Mi stai dicendo che devo parcheggiare in retromarcia?!”).

È in quella ricettività relativa a una nuova esperienza che entra in gioco la capacità di impegnarsi ad apprendere. Quando tutto ciò si è realizzato, siete diventati *consapevolmente esperti*, infatti avete ripassato i punti essenziali del manuale del conducente, allacciato la cintura di sicurezza, regolato con attenzione il sedile, controllato gli specchietti e, finalmente, ingranato la marcia per “partire a razzo”. E anche se la prima volta in cui avete dovuto immettervi sull'autostrada avete rischiato di farvi prendere dal panico, dopo qualche tentativo avete iniziato a capire come si fa. Ma non molto tempo dopo aver conseguito la patente di guida si manifesta l'*abilità inconsapevole*. Semplicemente salite in macchina e guidate, giungendo a casa, spesso senza nemmeno sapere che strada avete fatto. E quando siete in questa fase, nella quale il pilota automatico siete voi stessi, di fatto, avete parcheggiato su un plateau.

Quando siete consapevolmente poco qualificati o consapevolmente esperti, vi trovate ancora in una fase che favorisce lo

sviluppo ottimale, perché siete nella disposizione per ricevere e acquisire ulteriori conoscenze. Potete essere inesperti, e quindi un po' insicuri, ma almeno disponete della forma mentis del principiante, che contempla il desiderio di migliorare e la disponibilità a imparare.

Magari siete anche un po' stressati; una condizione che non andrebbe necessariamente considerata in termini negativi. Per decenni, ci è stato insegnato che lo stress è il Nemico Psicologico Numero Uno, un killer del benessere da evitare a tutti i costi. Certamente, lo stress ha i suoi aspetti negativi. Dal punto di vista biochimico, lo stress cronico può causare danni ai nostri organi e agli apparati, alimentando quell'infiammazione che contribuisce all'instaurarsi delle patologie del miocardio, al cancro e che, persino, compromette la risposta immunitaria nei confronti delle infezioni²².

Ma la giusta quantità di stress – stare a galla, senza farsi sovrappassare – può essere una grande spinta per la motivazione. Per quanto, a volte, si possa dimostrare spiacevole, è lo stress che ci fa andare avanti. Quando i giocatori si accorgono che il punteggio sul tabellone sta peggiorando – che sono “sotto”, ma non troppo sotto – può capitare di vedere una squadra esausta giungere alla vittoria, rimontando nel corso degli ultimi due minuti. È lo stress della scadenza – prossima, ma non troppo prossima – ad alimentare la creatività e la motivazione necessarie per completare il progetto.

Lo stress è qualcosa che non si può evitare se, nella vita, vi ponete obiettivi che vadano al di là di far scorrere i canali sul televisore, azionando il telecomando. È una componente naturale, prevedibile, delle sfide, ma anche dell'apprendimento e della prosperità che ne conseguono. Non potete scalare l'Everest senza fare una fatica considerevole e senza assumervi un grande rischio. Lo stesso vale per l'allevamento di un figlio equilibrato, o per il rimanere felicemente sposati per cinquant'anni, oppure condurre gli affari, o correre la maratona. Nessuno ha mai fatto qualcosa di importante senza esporsi allo stress e al disagio.

ABBANDONARE IL PLATEAU

Quindi, come possiamo applicare ciò che abbiamo appena imparato ai nostri sforzi per abbandonare il plateau?

Scegliere il coraggio invece del comfort

Confondere la sicurezza con ciò che è familiare, accessibile e coerente, limita di molto le nostre opzioni. (La porta che conoscete, perché l'avete appena attraversata, non è necessariamente l'uscita più sicura in caso di emergenza). Per continuare a crescere bisogna essere aperti all'ignoto, anche se potrebbe rivelarsi spiacevole. E avvicinarvi con curiosità alle vostre emozioni spiacevoli vi fornirà un'occasione per apprendere.

Scegliere ciò che è realizzabile²³

Abbandonare il plateau significa sviluppare la vostra attitudine alla vita per tutto il suo decorso. La prova del nove, definitiva, relativa a qualsiasi azione dovrebbe essere questa: mi consente di avvicinarmi a essere la persona che voglio essere? Ma non dovete nemmeno rinunciare al buon senso e a tener conto del domani, o di quanto accadrà la prossima settimana.

La scelta *realizzabile* è quella che risulta appropriata in considerazione dei vincoli contingenti con i quali vi dovete confrontare, ma che vi conduce *anche* più vicino alla vita che volete vivere a lungo termine. Dissolvere un vincolo matrimoniale non ha sempre senso. Ma nemmeno mordervi il labbro ed evitare conversazioni difficili, permettendo all'infelicità e al malinteso di dilagare. La soluzione coraggiosa è anche la più efficace: avviare una conversazione scomoda e considerare ciò che è reale.

Andare avanti, continuare a crescere

Prosperare significa espandere sia la gamma sia la profondità, ovvero l'abilità, di ciò che fate. Per quanto riguarda la gamma, chiedetevi: "Cosa ho fatto, di recente, che mi spaventava? Quando è stata l'ultima volta che ho provato a fare qualcosa e ho fallito?". Se non vi viene in mente nulla, probabilmente state andando troppo sul sicuro.

Per quanto riguarda la profondità, quando è stata l'ultima volta che vi siete sentiti vulnerabili per il fatto di aver investito tutta la vostra passione, mettendola realmente in gioco? Magari esprimendo creatività sul posto di lavoro o, forse, in una relazione? Conoscete veramente le persone che vi circondano, o vi limitate a piccole interazioni verbali per evitare che si sviluppi qualcosa di più profondo e sincero? Se vi dovesse capitare di morire questa sera, cosa vi dispiacerebbe non aver detto?

Perseverare versus rinunciare

Anche se scegliamo il coraggio invece del comfort e ci impegniamo nella vita al limite delle nostre capacità, l'agilità emotiva non implica sempre "maledire i siluri e mettere le macchine avanti tutta"* e raggiungere i nostri obiettivi indipendentemente da quanto tutto ciò ci venga a costare. Se state facendo scelte veramente coerenti con i vostri valori, può arrivare il momento in cui l'unica cosa intelligente da dire è "Quando è troppo è troppo".

Gli inglesi sono famosi per il fatto di non lasciar trapelare le loro emozioni e per aver stampato frasi come "Keep calm and carry on" (Mantieni la calma e vai avanti) sulle magliette per i turisti. È un modo raffinato per dire: "Quando il gioco si fa duro, i duri iniziano a giocare".

* Il riferimento è alla frase che si dice sia stata pronunciata dall'ammiraglio David G. Farragut, prima della battaglia della baia di Mobile (5 agosto 1864), durante la guerra di Secessione: "Damn the torpedoes, full speed ahead!" [N.d.T.].

In America teniamo a esprimere gli stessi sentimenti attraverso quella “virtù di frontiera” che è la grinta. Anche la nostra frase preferita per le magliette, “The american dream” (Il sogno americano), implica che possiamo raggiungere tutto ciò che ci mettiamo in mente, tenendo giù, con caparbietà, la testa; dando un’occhiata al premio; tenendo conto di ciò che è importante; impegnandoci a fondo; lavorando duro e così via.

In qualche modo, la grinta incorpora – ma non è la stessa cosa – la resilienza, l’ambizione e l’autocontrollo. La psicologa e ricercatrice dell’Università della Pennsylvania, Angela Duckworth, la definisce come quella *passione* e quella prolungata *perseveranza* che esprimiamo nel tentativo di raggiungere un obiettivo di lungo periodo, senza particolare preoccupazione per le ricompense o i riconoscimenti che riceviamo lungo il percorso. La resilienza è la capacità di superare le avversità; l’ambizione, a un certo livello, sostiene il desiderio di ricchezza, fama e/o potere; l’autocontrollo può aiutarvi a resistere alle tentazioni; ma tutto ciò non significa necessariamente che dobbiate perseguire con costanza un obiettivo a lungo termine.

La grinta rappresenta un caso particolare che, secondo i risultati ottenuti nella ricerca di Duckworth, è un importante predittore del successo a lungo termine²⁴. Gli insegnanti che si dimostrano grintosi continuano a svolgere la loro professione per maggior tempo e sono più efficaci di quelli che non lo sono. Gli studenti più grintosi hanno maggiori probabilità di laurearsi. Gli uomini grintosi restano sposati più a lungo (un risultato che, curiosamente, non vale per le donne).

L’agilità emotiva può aiutare a sviluppare una certa grinta, dal momento che vi permette di sbarazzarvi di emozioni e pensieri difficili, di gestire le difficoltà e di identificare i vostri valori in modo da muovervi verso un obiettivo, a lungo termine, che valga la pena di essere perseguito. Ma vi permette anche di abbandonare quegli obiettivi che, a un certo punto, non vi servono più.

Prima abbiamo stabilito che potete cogliere un segno di intrappolamento quando le vostre emozioni vi guidano secondo modalità che non sono coerenti con i vostri valori. Sebbene la

componente passionale della grinta sia importante, si rivela al contempo sana solo quando siete in grado di gestire tale passione, piuttosto che consentirle di gestirvi. La passione che diventa un'ossessione, al punto di porre in secondo piano altre importanti attività di vita, non vi aiuterà a prosperare²⁵.

Potete perseverare – lavorare come “cani” a un progetto, o per onorare un certo compito, e forse persino ottenere un senso di realizzazione – ma, se tutto questo sforzo e questa determinazione non sono al servizio degli obiettivi della vostra vita, allora non vi servono.

Mentre il lavoro di Duckworth dà conto dell'importanza della coerenza con i valori, il significato popolare dell'espressione equipara la grinta a un atteggiamento del tipo “mai arrendersi”; e coloro che non riescono a lasciare il segno in qualsiasi attività nella quale si impegnano sono etichettati come deboli, pigri o addirittura codardi. Invece, l'agilità emotiva lascia lo spazio per decidere di poter smettere di fare qualcosa che non vi serve più. E ciò può rivelarsi molto positivo. Quante vite hanno sprecato quei figli che, a ogni costo o per forza, hanno seguito i passi del padre, perseguendone i sogni, anche se quel percorso e quei sogni li hanno condotti lungo direzioni che non avevano alcun fascino intrinseco per loro? E non fatemi parlare di tutte quelle figlie che hanno annientato i loro desideri per stare dietro ai fornelli e dare conforto ai familiari anziani, semplicemente perché questo era il modo tradizionale di vedere le cose. Quante decisioni politiche sono state determinate dalla grinta mal indirizzata? Durante la guerra del Vietnam, quella “grinta da cowboy” del presidente Johnson, che si manifestò nel suo fermo rifiuto di «essere il primo presidente americano a perdere una guerra», lo indusse a perseverare, sebbene avesse ammesso in contesti privati, già nel 1965, che quella guerra non poteva essere vinta. Dylann Roof, l'assassino responsabile, nel 2015, della morte di nove persone nella strage alla Emanuel African Methodist Episcopal Church nella Carolina del Sud, è stato citato per aver detto di essere stato vicino a non portare a termine la strage perché i membri della congregazione gli erano parsi «tanto ca-

rini». Ma, alla fine, ha sparato perché doveva «compiere la sua missione»²⁶. Questo è un caso esemplare e, al contempo, profondamente triste di “grinta” mal impiegata.

Per il resto di noi, rimanere aggrappati a obiettivi irrealistici o dannosi, essendo spesso guidati da emozioni non elaborate, costituisce la manifestazione del peggior tipo di rigidità, che riserva ogni sorta di infelicità e non consente di cogliere alcuna opportunità. Molte persone perdono anni nel perseguimento di scelte insoddisfacenti o irrealistiche, perché hanno paura di ammettere il loro errore, oppure che i loro valori si sono evoluti; così, quando la realtà le costringe a cambiare rotta, molte altre opportunità sono ormai lontane. Purtroppo, può accadere che il romanzo al quale avete duramente lavorato non funzioni e che, perciò, dobbiate metterlo da parte per dedicarvi ad altre attività. Può capitare che, anche se siete stati protagonisti in tutti i musical allestiti negli anni della scuola superiore, non siate ancora pronti per Broadway. O forse avete capito che la relazione sentimentale in cui vi trovate non va bene per voi, ma siete riluttanti a uscirne perché vi avete già investito un po' di anni della vostra vita.

Forse la vostra ambizione non è irrealistica; forse avete solo scelto un ambito in cui è molto difficile emergere. Forse fate realmente parte di un corpo di ballo o avete ottenuto quel bel lavoro, nel settore degli investimenti bancari, che avete sempre desiderato. Ma dopo un po', il brivido è scomparso e la vita che vivete è diventata davvero disumana. Nel frattempo, aspettare troppo a lungo per affrontare la cruda realtà può costarvi molto caro; per esempio, una moltitudine di porte può chiudersi così come una miriade di opportunità può esaurirsi. A volte, il gesto che davvero esprime coraggio è dire: “Non posso più fare questo a me stesso”.

Dovremmo essere grintosi, sì, ma non stupidi. La risposta più agile e adattiva a un obiettivo irraggiungibile è il suo ridimensionamento o la sua ridefinizione, che comporta sia la rinuncia al perseguimento di una meta irraggiungibile sia un nuovo impegno nel contesto di un'alternativa.

Si tratta di decisioni difficili da prendere, che spesso mettono paura, ed è facile sentirsi perdenti se si è intrappolati dall'idea

che la grinta sia una qualità da valorizzare al di sopra di tutte le altre. Ma non c'è da provare vergogna – anzi, di fatto, si esprime molta virtù – nel fare una scelta razionale e sentita. Invece di considerare queste transizioni come le manifestazioni di una natura rinunciataria, dovrete considerarle come una modalità per andare avanti. State concedendo a voi stessi la possibilità di evolvere e crescere nel contesto delle circostanze che vi riguardano, scegliendo un nuovo percorso denso di possibilità. Questa decisione è colma di eleganza e dignità. Quindi, come fate a sapere quando è opportuno essere grintosi e quando è meglio rinunciare? Come potete agire nel rispetto di quell'eleganza e di quella dignità?

Nel contesto di alcune carriere – essere un atleta, fare la modella – la risposta è chiara, perché in tali ambiti si mette al primo posto la gioventù. Ma cosa succede se siete dei musicisti che ottengono ingaggi per dei concerti, non sufficienti, tuttavia, per consentirvi di mantenere un adeguato tenore di vita? Oppure un accademico che deve confrontarsi con una posizione precaria nell'ambito dell'insegnamento? Oppure fate il lavoro dei vostri sogni, ma ovunque guardiate vedete solo licenziamenti, perché quell'intero settore produttivo è in declino? Cosa succede se siete degli imprenditori che hanno appena chiuso, per la terza volta, la loro attività? Oppure cosa succede se non stiamo parlando di un lavoro? Cosa succede se la vostra decisione di perseverare o di lasciar perdere riguarda un'amicizia che vi sta solo buttando giù?

Ci sono un sacco di storie che hanno a che fare con persone che sono rimaste bloccate lì – qualunque cosa sia “lì” – e che, infine, hanno sfondato; ma ci sono molte altre persone che hanno perseverato lungo una via che poi si è rivelata un vicolo cieco. Perciò, come fate a sapere se è il caso di rivedere i vostri obiettivi e cambiare strada, oppure se dovete compiere ancora uno sforzo per darvi un'altra possibilità?

Nel tentativo di risolvere l'equazione “perseverare versus rinunciare”, l'economista Stephen J. Dubner considera due fattori: i costi irrecuperabili e il prezzo dell'opportunità²⁷. I costi irrecuperabili si riferiscono a qualsiasi investimento – capitale, tempo, energia – che avete già speso nella vostra impresa: ciò

che vi rende riluttanti in termini di rinuncia. Il costo dell'opportunità è rappresentato da ciò a cui dovete rinunciare perseverando nella scelta che avete compiuto. In fin dei conti, ogni centesimo, oppure ogni minuto, che continuate a investire in questo progetto, lavoro o relazione, non potrete mai più spenderlo in un altro progetto, lavoro o relazione, probabilmente più soddisfacente. Se vi è possibile fare un passo indietro e uscire dal pantano dei costi irrecuperabili, allora avete la possibilità di valutare meglio quanto valga la pena di investire ancora tempo e denaro nel medesimo progetto.

La vera risposta al dilemma tra perseverare e rinunciare può essere ottenuta solo attraverso quella conoscenza di voi stessi che si fonda sull'agilità emotiva. Dovete semplicemente riconoscere le vostre emozioni e prendere le distanze, scoprendo e poi perseguendo i vostri obiettivi e i vostri valori più profondi.

Se dovete affrontare una decisione del tipo "persevera o rinuncia", ecco alcune domande che potete porvi.

In termini generali, ciò che sto facendo ora mi procura gioia e soddisfazione?

Tutto ciò riflette quel che è importante per me, i miei valori?

Tutto ciò si fonda sui miei punti di forza?

Se sono completamente onesto con me stesso, posso affermare di credere che io (o questa situazione) posso (può) avere successo?

A quali opportunità dovrò rinunciare se persevero in questo progetto?

Mi sto comportando da persona grintosa o da stupido?

Facendo riferimento al principio dell'altalena, utilizzo l'immagine di un attrezzo che si trova al parco giochi per illustrare l'idea di equilibrio, il punto ideale in cui la sfida e la padronanza delle abilità si trovano in uno stato di tensione creativa. Certamente non uso questo esempio per suggerire l'idea che il nostro obiettivo, nella vita, debba essere semplicemente andare su e giù oscillando intorno allo stesso fulcro.

L'agilità emotiva riguarda come andare avanti nella vita. Comporta il muoversi verso obiettivi chiari, impegnativi ma raggiungibili, che perseguite non perché pensate di doverlo fare, o perché vi è stato detto, bensì perché lo volete, perché si tratta di qualcosa che è importante per voi.

Quando continuate a perseguire nuove conoscenze e a fare esperienze che vi arricchiscono, quando seguite il vostro cuore e date risposte personali e autentiche alle domande che vi interessano, allora scoprite di non essere bloccati in una palude. Anzi, vi ritrovate in un percorso di crescita esponenziale, aprite non solo la vostra mente, ma anche l'orizzonte del vostro mondo.

ESSERE IN TRAPPOLA

```
graph LR; A[ESSERE IN TRAPPOLA] --> B[RICONOSCERE LE PROPRIE EMOZIONI]; B --> C[PRENDERE LE DISTANZE]; C --> D[SEGUIRE LE PROPRIE MOTIVAZIONI]; D --> E[ANDARE AVANTI]; E --> F[PROSPERARE];
```

RICONOSCERE LE PROPRIE EMOZIONI

PRENDERE LE DISTANZE

SEGUIRE LE PROPRIE MOTIVAZIONI

ANDARE AVANTI

PROSPERARE

L'agilità emotiva al lavoro

Ho incontrato Erin in un programma di training per donne con impieghi dirigenziali che conducevo. Indossava un twin set, orecchini di perle e aveva i capelli perfettamente acconciati. L'ho osservata e ho pensato: "Ecco una donna che riesce a stare dietro a tutto".

Nel corso della giornata, le partecipanti al programma hanno iniziato a parlare del senso di pressione che percepivano nel contesto della loro professione, degli sforzi associati alla gestione della loro vita personale e di quella professionale. Con mia grande sorpresa, Erin, che era apparsa tanto composta, scoppiò in lacrime. «Sono sola in questo compito e non posso farcela!», esclamò.

Erin raccontò di avere tre bambini piccoli, il più grande dei quali aveva meno di 5 anni, e che lavorava quattro giorni la settimana per trascorrere più tempo possibile con loro. Aveva definito questi tempi insieme al suo datore di lavoro, ma non sempre, a differenza di quanto sperava, filava tutto liscio. Durante la settimana che aveva preceduto il corso, il suo capo aveva programmato un'importante telefonata in una delle sue giornate libere ed Erin aveva percepito di non avere altra scelta se non accettare. Ma siccome non voleva che il suo capo sentisse in sottofondo le voci dei bambini, aveva condotto questa serissima telefonata, che riguardava questioni aziendali importanti, per novanta minuti... accovacciata sul pavimento del ripostiglio.

Mentre raccontava questa storia, le altre donne del gruppo annuivano e mormoravano esprimendole supporto. Riconobbero che il suo comportamento era, al contempo, molto triste e follemente divertente. Queste donne si erano tutte sentite

nello stesso modo: intrappolate nei loro oscuri ripostigli, nel tentativo di far contenti tutti, ma finendo per porre loro stesse in condizioni miserabili.

Erin era intrappolata, ma non solo nel ripostiglio. Era rimasta intrappolata anche nell'immagine di se stessa come dipendente perfetta, disponibile tutto il giorno, indipendentemente da quanto le stesse accadendo intorno. Preoccupata di non essere presa sul serio, qualora avesse mostrato di preoccuparsi troppo della sua vita familiare, aveva iniziato a nascondere questa parte estremamente importante della sua stessa identità e dei suoi valori: quel ruolo di madre che la coinvolgeva profondamente.

Per puro caso, conoscevo bene il suo capo, un uomo gradevole ma un po' disorganizzato, che cercava di sapere sempre dove fossero tutti i membri, più di trenta, che componevano il suo team. Pensai che sarebbe stato mortificato pensando all'immagine di questa giovane madre che aveva risposto a una telefonata di lavoro accovacciata nel ripostiglio, specialmente in una giornata durante la quale non avrebbe dovuto nemmeno iniziare a lavorare!

Dopo aver condiviso i suoi sentimenti con noi, Erin decise di prendere le distanze dal suo disagio e di parlare chiaramente con il suo capo, ponendo in primo piano i suoi valori. Ripercorse tutto ciò che era successo e fece notare la pressione che aveva percepito quando aveva ricevuto quella telefonata (anche se non credo che abbia reso pubblico il particolare dell'esatta collocazione del suo improvvisato ufficio domestico).

Affrontare i propri sentimenti – la disperazione e il risentimento associati allo sforzo di mantenere in equilibrio le proprie esigenze di vita e l'idea di dover essere la “dipendente perfetta” – le avrebbe permesso di guadagnare quello spazio sufficiente per distanziarsi e osservare queste trappole per quel che erano (emozioni, non il destino). Ciò le permetteva anche di seguire le sue motivazioni e di avere una conversazione molto aperta e onesta sulle aspettative del suo capo e sulle proprie aspirazioni, nel corso della quale rese chiaro che teneva molto alla crescita intellettuale permessa da quel lavoro, ma che per lei era altrettanto prezioso il tempo da trascorrere con i suoi figli. Perciò,

disse al suo capo che nel giorno della settimana in cui era libera da impegni professionali sarebbe stata disponibile, ovviamente, per le vere emergenze, ma altrimenti, e senza vergognarsi, sarebbe stata a casa a fare la madre.

Manifestando completamente la propria verità emotiva al suo capo, Erin riuscì a eliminare una grande fonte di ansia e di conflitti. La sua dimensione professionale ha tratto beneficio da un nuovo approccio, finalmente reso ben chiaro, nei riguardi del suo posto di lavoro; i suoi figli hanno beneficiato del fatto di poter ricevere la piena attenzione della madre quando era con loro; e la stessa Erin ha ritrovato un sonno ristoratore, per la prima volta, dopo averlo perso per dei mesi.

Ora sappiamo che la realizzazione e la prosperità nella vostra vita personale non hanno niente a che fare con ciò che gli altri individuano come giusto per voi, bensì riguardano la capacità di rendere sempre più coerente, istante per istante, ciò che fate rispetto ai vostri valori più profondi. Lo stesso vale in ambito professionale. Sebbene sia consuetudine accettare certi vincoli in cambio di una busta paga, il lavoro non è una prigionia e i dipendenti non sono schiavi. Facendo pratica, potete utilizzare le tecniche che riguardano l'agilità emotiva per modellare la vostra vita professionale, piuttosto che conformarvi.

L'INTRAPPOLAMENTO IN AZIONE

La filosofia prevalente nel contesto del mondo degli affari contemporaneo è che le emozioni e i pensieri scomodi restino fuori dall'ufficio e che i dipendenti, in particolare quelli con compiti di responsabilità, dovrebbero essere imperturbabili o sempre ottimisti. Devono trasmettere fiducia e annacquare tutte le loro emozioni forti, in particolare quelle negative. Ma, come abbiamo visto, ciò si scontra con il nostro funzionamento biologico più fondamentale. Non importa quanto siano bravi in ciò che fanno, tutti gli esseri umani sani hanno flussi interiori di pensiero ed emozioni che includono il biasimo, il dubbio e la

paura. Banalmente, non è altro che il cervello umano che compie il suo lavoro, cercando di dare senso al mondo, di anticipare e di risolvere i problemi, e di evitare le potenziali insidie.

Questo è anche il motivo per cui, per quanto riguarda il lavoro, le trappole possono spuntare fuori da qualunque parte vi giriate. Il lavoro attinge alle nostre convinzioni più nascoste e le integra, coinvolge la nostra idea di autoconsapevolezza, il nostro senso di competizione e di cooperazione, ma anche tutte quelle esperienze esistenziali che hanno preceduto quel primo giorno sul posto di lavoro. Siamo stati bravi a fare amicizia quando eravamo bambini, o ci siamo sentiti ostracizzati? I nostri genitori hanno riposto aspettative irrealistiche su di noi? Abbiamo aspettative troppo elevate o troppo basse? Riponiamo fiducia nella nostra autostima e siamo orgogliosi delle nostre abilità, delle nostre idee, o cerchiamo di sabotarle?

Anche quando l'attenzione si rivolge all'esterno, ad analisi e valutazioni quantitative, anche quando lavoriamo con fogli di calcolo e prendiamo decisioni freddamente razionali, l'ufficio è, in realtà, un palcoscenico sul quale si manifestano tutti questi problemi emotivi, sia che ne siamo consapevoli sia che non lo siamo. In ambito professionale, specialmente quando la tensione si fa intensa, ricadiamo spesso nella trappola associata a quelle nostre vecchie storie che riguardano ciò che crediamo di essere. Queste vecchie e polverose narrazioni possono davvero mantenerci intrappolati nei momenti critici, come quando otteniamo (o dobbiamo esprimere) risposte negative, oppure quando ci sentiamo costretti a farci carico di più oneri professionali o, ancora, dobbiamo lavorare più velocemente; ma anche quando dobbiamo negoziare con colleghi o supervisori con personalità piuttosto forti, o, infine, quando ci sentiamo poco apprezzati, o quando il nostro equilibrio tra la vita professionale e quella personale è sovvertito o... insomma, ci siamo capiti. Ovviamente, l'elenco potrebbe continuare.

Per migliorare nell'ambito delle nostre carriere, dobbiamo aggiornare queste narrazioni, proprio come aggiorniamo i nostri curricula. E proprio come non menzioniamo più i nostri

lavoretti estivi, una volta che abbiamo terminato il college, alcuni eventi e questioni, ormai lontani, devono semplicemente essere lasciati alle spalle.

Nel capitolo 1 ho affermato che l'incremento del ritmo e della complessità della vita ha reso l'agilità emotiva una necessità sempre più urgente. Il mondo delle imprese si colloca sul limite estremo di tali cambiamenti: la globalizzazione, le innovazioni tecnologiche, l'instabilità geopolitica, le revisioni delle normative e gli spostamenti demografici rendono il mondo del lavoro molto imprevedibile. La definizione dei ruoli può cambiare nel giro di pochi mesi; gli obiettivi dell'ultimo trimestre possono diventare irrilevanti; possono verificarsi licenziamenti, consolidamenti e trasformazioni organizzative. Può trattarsi di una battaglia piuttosto aspra, anche senza che le nostre emozioni e i nostri pensieri si pongano al di fuori del nostro controllo.

In questo ambito, oggi più che mai, l'efficacia nel contesto professionale richiede che ci dimostriamo in grado di analizzare attentamente i nostri piani, di prevedere, con un certo anticipo, come le nostre decisioni possano influenzare altri aspetti della vita aziendale o del progetto che stiamo sviluppando e, se necessario, di adeguarci. Abbiamo bisogno di essere resilienti per affrontare quelle che sono diventate le uniche costanti di ogni giorno lavorativo: ambiguità e cambiamento. Abbiamo bisogno anche di mostrare che disponiamo di abilità interpersonali per poter concretizzare le potenzialità di un gruppo di lavoro dedicato alla ricerca di nuove prospettive, di nuove idee e di un nuovo modo di gestire la produzione.

Purtroppo, le stesse dinamiche associate alla velocità e al cambiamento, seppure richiedano una certa flessibilità, tendono, in realtà, a renderci rigidi. Abbiamo a disposizione molte informazioni, ma anche tante decisioni da prendere, così possiamo rapidamente decidere che le prime informazioni consentono di stabilire l'ipotesi migliore, sebbene tale dinamica, di solito, finisca per indurre uno stile di pensiero manicheo. E disponendo di poco tempo per interagire, spesso riduciamo i nostri rapporti a mere transazioni. Quando, nella vostra casella di posta, ci sono

trecento e-mail alle quali dovete rispondere, può capitarvi, fin troppo facilmente, di mandare una risposta secca a un vostro collega, senza nemmeno pensare di chiedere come sta il suo bambino che ha il cancro.

I risultati di tutto questo *meshugaas*, di questa “frenesia”, sono la disattenzione, le decisioni premature e le soluzioni semplicistiche – ricordate che anche le persone intelligenti possono agire in modo insensato – per non parlare dello stress, della tensione emotiva, del panico, del senso di colpa e della falsa speranza che la tecnologia e il multitasking, in qualche modo, ci offriranno la soluzione. (Non lo faranno).

TRAPPOLE PERSONALI

Qualche anno fa, ho incontrato Livia, una donna che lavorava in un’azienda per la quale facevo consulenza. Era una persona intraprendente, piuttosto intelligente, con notevoli competenze, che si faceva ben volere sia dai colleghi sia dai superiori. Di fatto, nel corso dei miei incontri con il team dirigenziale di quell’azienda, avevo appreso che era stata scelta per una promozione che le avrebbe cambiato la vita. Ma il suo nuovo ruolo professionale era inquadrato nell’ambito di una ristrutturazione aziendale, ben più importante, che non era stata ancora resa nota, quindi, lei non aveva idea di quel che le avrebbe riservato il futuro. (Un accordo di riservatezza, peraltro, mi impediva di condividere con lei quelle buone notizie).

Sapeva che stava succedendo qualcosa e, istintivamente, non le piaceva. La direzione centrale sembrava trattarla diversamente. In una o due occasioni si era accorta che avevano smesso di parlare quando era entrata nella stanza. Nel corso dei mesi successivi, quando le voci di un’importante riorganizzazione si diffusero nel suo ufficio, Livia si lasciò convincere che tutti quei piccoli segnali del fatto che “stava succedendo qualcosa” indicassero il suo prossimo licenziamento. La sua errata interpretazione della situazione – se sta succedendo qualcosa, allora sarà nega-

tivo – la fece entrare in una spirale emotiva. Iniziò a fare commenti negativi in merito a ogni cambiamento proposto e smise di dare il suo contributo attraverso le proprie idee. Sono andata in congedo di maternità e quando sono tornata al posto nell'ufficio di Livia era vuoto: era stata licenziata.

Livia aveva commesso un errore, consentendo alla trappola dell'insicurezza di impedirle di perseguire il valore più profondo che aveva portato nella sua attività professionale: il desiderio di offrire un contributo. Sebbene la lettura leggermente paranoica della situazione fosse stata corretta, l'approccio più emotivamente agile sarebbe stato quello di dire: "Okay, potrei essere alla soglia del licenziamento. Ma, accidenti, ne uscirò a testa alta, portando a termine il mio lavoro e potendo esserne fiera". Meglio ancora, ai primi segni di disagio, avrebbe potuto organizzare un incontro con il suo capo e aprirlo dicendo: "C'è un brutto clima. Puoi aiutarmi a capire cosa sta succedendo?"

Un altro cliente, Al, era bloccato in diverse trappole. Era brillante e intelligente, laureato in una prestigiosa Facoltà di Economia, ed era anche il padre orgoglioso di due bambini. Al è venuto da me quando non ha ottenuto una promozione che, in ragione del talento e del duro lavoro, avrebbe dovuto essere sua.

Mi ha detto che si era ripromesso di non essere quel genere di genitore assente, sempre in ufficio, che era stato suo padre. La volontà di tenere fede a quell'impegno era cresciuta dopo la nascita del suo secondogenito, un bambino che aveva bisogno di cure speciali. La complessità della sua situazione familiare aveva portato Al a giungere a quella che può essere considerata una decisione salomonica, la quale, tra l'altro – e bisogna dargliene atto – si fondava sui suoi valori più profondi: decise di conservare tutta l'energia emotiva, che poteva dedicare al prendersi cura degli altri, per la sua vita familiare. Sul posto di lavoro, si sarebbe concentrato al massimo, avrebbe portato avanti tutto ciò che c'era da fare, in modo da poter tornare a casa, da coloro che amava e che avevano bisogno di lui. Di conseguenza, non aveva tempo in ufficio per fare conversazione o, tantomeno, per sviluppare relazioni di qualsiasi genere. Si percepiva come con-

centrato ed efficiente. Ma i suoi colleghi lo consideravano una specie di robot, caustico e privo di empatia. Ecco perché non aveva ottenuto quella promozione.

Paradossalmente, Al aveva lasciato che una vecchia trappola – il dolore associato all’indisponibilità di suo padre – gli impedisse di raggiungere l’obiettivo a cui teneva di più. Quell’obiettivo era essere veramente disponibile per i suoi figli. Perché, dopotutto, prendersi cura della famiglia non richiedeva soltanto la sua presenza in casa. Richiedeva anche che si impegnasse e avesse successo nell’ambito della sua professione, per potersi prendere cura dei suoi cari anche dal punto di vista finanziario.

Livia e Al avevano tutto ciò che serve per riuscire, tranne quell’agilità emotiva di cui noi tutti dovremmo disporre per resistere agli urti della vita. L’agilità inizia con la capacità di liberare se stessi da quei pensieri, da quelle emozioni, da quei pattern che non ci sono utili, rendendo coerenti le nostre azioni quotidiane con i nostri valori e le nostre aspirazioni a lungo termine.

Ci sono tanti modi di restare intrappolati nell’ambito del lavoro quante sono le persone che costituiscono la forza lavoro. Spesso, quando faccio coaching, incontro i dirigenti che restano intrappolati nel “compito”. Si presentano alle riunioni con una checklist di obiettivi e interagiscono con i membri del team soprattutto in relazione alle cose da fare (“Raphael, ho bisogno del rapporto di marketing entro mezzogiorno”), non considerando di avere a che fare con esseri umani che condividono un obiettivo (“Qualcuno ha delle idee per rendere più efficiente questo progetto?”) o delle motivazioni (“Come possiamo offrire qualcosa di eccellente al cliente, qualcosa di cui andare veramente orgogliosi?”). Se pensa che un collega non svolga il compito che gli ha assegnato, il dirigente può mettersi sulla difensiva, oppure diventare aggressivo. In altri casi ancora, si andrà a fissare sui dettagli del compito (“Dobbiamo chiudere questo rapporto alle 14:45, mi raccomando, niente scuse”) e non accoglierà i bisogni, i pensieri o i desideri più ampi dei membri del team; per esempio, dimenticando di congratularsi con loro per un lavoro particolarmente ben riuscito. Oppure sceglierà un approccio meramente orientato

ai compiti per esprimere dei feedback: “I tuoi numeri, in questo trimestre, sono particolarmente bassi” invece di “Vedo che i tuoi numeri sono peggiorati. Quali problemi stai affrontando e come possiamo lavorare insieme per migliorare la situazione?”.

Al contrario, i manager emotivamente agili possono prendere le distanze dai dettagli. Sanno che sono importanti, ma sanno anche come elevare il proprio pensiero e stabilire una pianificazione che vada dal *compito* all'*obiettivo*. Prima di una riunione, un dirigente emotivamente agile può chiedersi: “Qual è l'obiettivo di questo incontro?”, “Come mi piacerebbe che si sentissero i membri del mio team quando terminiamo la riunione?”, “Come posso, attraverso i miei feedback, aiutarli a raggiungere i loro obiettivi?”.

Un'altra trappola in ambito professionale, sorprendentemente molto diffusa e al contempo piuttosto strana, è preoccuparsi troppo, ovvero essere troppo zelanti. Decenni fa, il più delle volte, un lavoro veniva considerato principalmente come un mezzo per garantirsi la sussistenza e, certamente, come solo un aspetto della vita che, peraltro, includeva anche la frequentazione di circoli, coltivare hobby e, magari, andare in chiesa o al tempio. Oggi, per molti di noi, la giornata lavorativa è diventata più lunga; il posto di lavoro è diventato la nostra migliore opportunità per ottenere gratificazione sociale e le nostre carriere sono ormai inestricabilmente associate al nostro senso di sé. Al contempo, siamo anche bombardati dal messaggio in base al quale le persone possono e devono trovare il loro “scopo” nella dimensione professionale. Invece, sebbene sia vero che il lavoro possa potenzialmente contribuire ad arricchire il nostro benessere psichico, è più facile che, oggi, molto più che in passato, ci faccia perdere completamente la prospettiva e il senso della proporzione.

L'eccesso di zelo può manifestarsi nel proclamare preventivamente la nostra “competenza”, che ci fa sentire sempre nella condizione di dover dare una risposta o ci rende incapaci di ammettere un errore. Sul piano interpersonale, può manifestarsi nel “pestare i piedi” ai colleghi, facendoci coinvolgere troppo in questioni che non riguardano la nostra attività, o concedendo

troppo del nostro spazio mentale all'irritazione e alle emozioni di altre persone (o perdendoci in conversazioni improduttive).

A una persona vittima di una trappola di questo genere, il fatto di “farsi coinvolgere meno” può apparire alla stregua di “battere la fiacca”. Invece non è così. Si tratta, piuttosto, di una modalità per prendere le distanze, per lasciare andare, che invero ci consente di accedere a molte altre dimensioni della vita, permettendoci di impegnarci, nel modo più efficace, in favore di ciò a cui diamo un reale valore.

TRAPPOLE DI GRUPPO

La maggior parte di noi lavora in team: ciò significa che le nostre trappole non si limitano a quelle che dipendono dalle nostre narrazioni personali o dalle nostre preoccupazioni, bensì possono facilmente includere anche quelle che derivano dalle narrazioni sui nostri colleghi. Senza neppure esserne consapevoli, esprimiamo giudizi sulle loro debolezze, sui loro punti di forza, su quanto sono, o non sono, dediti o talentuosi.

La semplice verità è che è molto facile farsi un'idea completamente sbagliata delle persone. Spesso, non è altro che il risultato di pregiudizi che non ammetteremmo nemmeno tra un milione di anni. A peggiorare le cose ci si mette anche il fatto che gli esseri umani di frequente ritengono di essere più oggettivi di quanto non siano realmente, perciò, molto spesso, non ci rendiamo conto di quanto, noi per primi, siamo vittime dei nostri pregiudizi¹.

In uno studio, i partecipanti (sia maschi sia femmine) sono stati invitati a considerare un candidato maschio (Michael) e una candidata femmina (Michelle) per un'assunzione in qualità di capo della polizia². Dopo aver avuto informazioni sul background dei candidati, ai soggetti è stato chiesto di dire se ritenessero più importante che il candidato ideale fosse cresciuto in strada o avesse ricevuto un'educazione formale. Ripetutamente, i partecipanti hanno scelto, come qualità più importante, quella attribuita al candidato maschio, indipendentemente da quale fosse la qua-

lità. Se il candidato maschio diceva di essere cresciuto in strada, i partecipanti affermavano che era più importante che il capo della polizia fosse cresciuto così. Se il candidato maschio diceva, invece, di aver ricevuto un'educazione formale, i partecipanti ritenevano che quella fosse la qualità più importante. Non solo mostravano costantemente questa polarizzazione di genere, ma erano assolutamente ignari di manifestare tale polarizzazione.

In un altro esperimento, veniva chiesto ai soggetti di scommettere, in un gioco, contro il medesimo avversario, che poteva essere ben vestito e fiducioso, oppure malvestito e goffo³. (I ricercatori hanno scherzosamente definito le due condizioni, rispettivamente, con i termini “agghindato” e “babbeo”. Chi dice che gli scienziati non si divertono mai?). Quando i risultati sono stati valutati, i ricercatori hanno potuto stabilire che i partecipanti hanno scommesso in modo molto più aggressivo contro il modesto babbeo, anche se il gioco – scegliere casualmente carte da un mazzo – era basato interamente sulla probabilità. I soggetti osservavano questo ragazzo malvestito e goffo e lo consideravano un perdente al tavolo da gioco, così i loro pregiudizi prendevano subito il sopravvento, fino a indurli a pensare di essere migliori del “babbeo” e che, contro ogni logica, quella superiorità avrebbe, in qualche modo, consentito loro di uscirne vincitori, anche in un gioco di fortuna.

In un articolo per l'*Harvard Business Review*, ho scritto di “Jack”, un dirigente senior che lavorava in una delle società per le quali facevo consulenza⁴. I collaboratori di Jack lo avevano sempre descritto come una brava persona. Poi, un giorno, annunciò che stava per tagliare i fondi per un grosso progetto, perciò le persone sotto di lui, deluse, improvvisamente cambiarono opinione. Nella loro mente, Jack non era più la persona affabile con cui si chiacchiera volentieri alle feste, bensì era diventato una serpe, un ipocrita, che pensava solo per sé, che non era disposto a rischiare, proprio come tutti gli altri dirigenti.

È fin troppo facile restare intrappolati nell'idea – nota come *errore di corrispondenza*⁵ – in base alla quale il comportamento degli altri dipenderebbe da *tratti* di personalità fissi, come per esempio

l'ipocrisia o l'avversione al rischio. Tuttavia, finiamo in genere per spiegare le nostre peggiori manifestazioni comportamentali come reazioni alle *circostanze* ("Cos'altro potevo fare? Ero sotto pressione!"). Lo psicologo di Harvard, Daniel Gilbert, propone 4 cause originarie per spiegare l'errore di corrispondenza⁶.

1. Non abbiamo piena consapevolezza della situazione

Nell'esempio di Jack, colui che aveva stroncato il progetto, i dipendenti non erano al corrente dell'intera storia che lo aveva indotto a prendere tale decisione; ignoravano, per esempio, con quanta forza si fosse opposto, o quante angherie avesse a sua volta subito da parte dei suoi superiori per il fatto di aver cercato di resistere il più possibile.

2. Abbiamo aspettative irrealistiche

Sebbene i suoi dipendenti avessero capito che Jack si era trovato tra l'"incudine e il martello", finirono per dire a loro stessi: "Che idiota, io non avrei mai ceduto in quel modo".

3. Facciamo valutazioni eccessive in merito al comportamento

I membri del suo team hanno più probabilità di interpretare un sorrisino di Jack come una manifestazione di sadismo che dipende dal piacere conseguente alla distruzione dei sogni e delle ambizioni dei suoi sottoposti, piuttosto che come un banale sorriso.

4. Non siamo in grado di correggere i nostri assunti iniziali

Anche quando i membri del team, alquanto delusi, scopriranno qualcosa di più in merito alle circostanze che hanno por-

tato Jack a prendere quella decisione, potrebbero non fare mai un passo indietro per rivedere la loro opinione su di lui.

In realtà, né gli assunti positivi che i dipendenti di Jack fecero quando era di loro gradimento, né le conclusioni negative alle quali arrivarono quando fece qualcosa che non piacque loro, erano complete o ben informate. La verità è che non sapevano un bel niente di Jack. Soltanto quando pratichiamo l'agilità emotiva siamo in grado di cambiare prospettiva, muoverci seguendo una traccia, degli indizi, una scoperta, disposti a considerare la continua evoluzione delle persone e delle situazioni che incontriamo.

GRUPPI IN TRAPPOLA

A volte, nel mondo del lavoro fondato sulla collaborazione, non c'è soltanto una persona intrappolata, bensì un intero team.

Nel marzo 2005, Elaine Bromiley andò in ospedale per un intervento di poco conto⁷. Soffriva di problemi sinusali e i medici intervennero sul setto nasale per diminuire la portata del problema. Suo marito, Martin, salutò la moglie e andò, insieme ai loro due figli, a fare la spesa per la settimana.

Diverse ore dopo, Martin ricevette una telefonata: i medici avevano avuto difficoltà a mantenere la pervietà delle vie aeree, nel corso dell'anestesia, cosicché Elaine non si era svegliata come ci si aspettava. La pressione parziale dell'ossigeno nel sangue era drasticamente diminuita, perciò la paziente era stata trasferita nel reparto di terapia intensiva. Quando Martin giunse all'ospedale, trovò sua moglie in coma. Pochi giorni dopo, diede il permesso ai medici di spegnere le macchine che la mantenevano in vita.

Un'inchiesta mostrò che le vie aeree di Elaine non erano già più pervie quasi immediatamente dopo aver portato a termine le procedure iniziali dell'anestesia. In base alle procedure mediche standard, l'anestesista cercò di somministrare ossigeno

usando un respiratore automatico. Fece una richiesta d'aiuto, così giunsero un altro anestesista e un altro chirurgo. Cercarono poi di inserire un tubo nelle vie aeree di Elaine, ovvero di intubarla, ma senza successo.

Un paziente può sopravvivere, senza ossigeno, per non più di dieci minuti prima di subire danni cerebrali irreversibili. Quindi, in una situazione in cui non è possibile né ventilare né intubare – cioè una questione di vita o di morte – la regola cardinale è smettere di tentare di inserire il tubo del respiratore e, invece, trovare un modo diretto di insufflare l'ossigeno nelle vie aeree del paziente. Spesso si ottiene effettuando un'incisione di emergenza attraverso la parete del collo per raggiungere nel modo più diretto le vie aeree, più precisamente la trachea. I tre medici presenti in sala operatoria avevano, tra tutti e tre, circa sessant'anni di esperienza. Conoscevano le linee guida, ma non riuscirono a cambiare marcia, perciò continuarono a cercare di inserire quel tubo. Nel momento in cui i medici riuscirono finalmente a completare l'intubazione, erano passati più di venticinque minuti, ed era troppo tardi.

Mentre i medici cercavano di intubare la paziente, una delle infermiere si era chiaramente resa conto di cosa stesse accadendo, perciò aveva preparato un kit per la tracheotomia, ma fu allontanata. Un'altra infermiera andò a richiedere un letto nel reparto di terapia intensiva, ma quando le espressioni dei medici sembrarono indicare che stava reagendo in modo eccessivo, la annullò.

Come ha potuto un intervento di routine come questo concludersi nel modo peggiore? Una trentasettenne, altrimenti sana, si reca in un moderno ospedale, dove lavora del personale esperto e competente, per un intervento di poco conto e ne esce morta? La risposta si esprime con una sola parola: rigidità. I medici sono stati vittime della visione a tunnel: una perdita di consapevolezza in merito alla situazione e una riduzione della percezione del contesto hanno impedito loro di compiere un passo indietro, di elaborare quel che stava succedendo e di abbandonare il piano A per passare al piano B.

Le infermiere della sala operatoria hanno poi ricordato di essere rimaste sorprese dal fatto che nessuno dei medici avesse eseguito una tracheotomia, ma che non avevano ritenuto opportuno farlo presente. Sostenevano che i medici si sarebbero dimostrati prevenuti nei confronti di un'infermiera che avesse cercato di imporsi, in un momento tanto critico. Ma, così facendo, manifestarono i loro pregiudizi nei riguardi dei medici.

Anche se i risultati non sono sempre così tragici, questo genere di intrappolamento di gruppo accade continuamente nei posti di lavoro. Si tratta dello stesso tipo di rigidità manifestato da Erin, la nostra dirigente, sempre ben pettinata, che rispose a una chiamata telefonica restando accovacciata nel ripostiglio, e che abbiamo menzionato all'inizio del capitolo. Si tratta dello stesso genere di rigidità che può portare tutto il team di progettazione a sviluppare quel prodotto favoloso, anche se le ricerche di mercato indicano chiaramente che sarà un fallimento alle vendite. La differenza, nel caso di Elaine Bromiley, è che la decisione errata ha avuto un esito devastante, la perdita di una vita.

Avete sicuramente partecipato a una riunione in cui avete evitato di esprimere i vostri dubbi o il vostro disaccordo, perché non volevate proporre una prospettiva o un approccio diverso, oppure perché sentivate di non poterlo fare. È rischiosa e vi spaventa l'idea di essere l'unica persona che esprime dissenso, o un parere impopolare. Ma se non siete disposti ad affrontare i sentimenti complicati che derivano dal fatto di costituire la minoranza, nessuno mai vi ascolterà. Le persone possono rimanere in silenzio in modo costruttivo, come quando decidete di non impegnarvi in una discussione che non è poi così importante, o quando vi impedisce di dire a una collega che ritenete assurda quella sua idea estemporanea. Ma, sebbene l'idea che tutti i membri di un team stiano dalla stessa parte è confortante, troppo spesso porta a un pensiero di gruppo fallimentare, invece che all'agilità organizzativa.

Segni che indicano che siete intrappolati nell'ambito del lavoro

Non siete in grado di abbandonare un'opinione o l'idea di "essere nel giusto", anche quando avete sotto gli occhi un modo di procedere ovviamente migliore.

Rimanete in silenzio quando sapete che qualcosa non sta funzionando. Vi occupate di questioni modeste senza considerare il quadro generale. Siete diventati apatici.

Vi proponete volontariamente solo per gli incarichi o i compiti meno difficili.

Fate commenti ambigui in merito ai colleghi o ai progetti.

Vi affidate a supposizioni o stereotipi che riguardano i vostri colleghi.

Non vi state interessando allo sviluppo della vostra carriera.

RICONOSCERE LE EMOZIONI NEL CONTESTO LAVORATIVO

Riconoscere veramente le emozioni sul posto di lavoro significa fare spazio ai vostri pensieri e alle vostre emozioni, classificarli e considerarli per quello che sono: informazioni piuttosto che fatti o direttive. Questo è ciò che ci permette di allontanarci per creare una distanza e guadagnare una prospettiva rispetto ai nostri processi mentali, che poi finiscono per perdere il loro ascendente su di noi.

Solo una percentuale relativamente piccola di statunitensi ha un posto di lavoro nel quale sperimenta abitualmente la paura – qui intendo la paura di essere in pericolo di vita, quella che si prova quando una nave affonda, o una miniera sta crollando, o sei spacciatori di droga dal "grilletto facile" si sono appostati sotto casa vostra. Ma quasi tutti i lavoratori statunitensi conoscono bene il cugino biochimico della paura, lo stress – quell'effetto di chiusura dello stomaco associato all'ancestrale istinto di attacco o fuga, che attualmente si manifesta quando state osservando un report di bilancio del terzo trimestre, state trattando con un cliente sgradevole, siete impegnati in una conversazione che vi spaventa, o percepite la minaccia di imminenti licenziamenti. Nel capitolo

2 abbiamo fatto riferimento a quel tipo di paura che si manifesta in conseguenza di una costante e prolungata secrezione degli ormoni che generano ansia (il contrario della scarica improvvisa di adrenalina quando... «Aaaah! Un serpente!»). Gli psicologi lo chiamano *stress allostatico* o *carico allostatico*, e più si prolunga nel tempo, tanto più ci sentiamo fisicamente ed emotivamente esausti.

Quando siete in un contesto di gruppo, nell'ambito del vostro lavoro (vale a dire, la maggior parte del tempo), in cui tutti gli altri manifestano stress (cioè, la maggior parte del tempo), ogni individuo somma il proprio carico allostatico a quello di tutti gli altri, per mezzo di un altro processo che abbiamo già descritto in precedenza e che si è soliti indicare con l'espressione *contagio*. Nel contesto di un posto di lavoro medio, lo stress sembra generare nuvole oppressive nell'aria soprastante la scrivania di ogni lavoratore. Analogamente al fumo passivo, lo stress secondario può provocare un effetto profondo su tutti quelli che si trovano lì intorno.

In uno studio, a un gruppo di infermiere è stato chiesto di tenere un diario quotidiano del loro umore, dei problemi associati al lavoro e del clima emotivo generale all'interno del loro team⁸. I diari, che riguardavano un periodo di tre settimane, hanno mostrato che l'umore di un'infermiera in un giorno qualsiasi, sia nel caso risultasse positivo sia nel caso risultasse negativo, era significativamente predicibile dallo stato dell'umore delle altre infermiere che componevano il team. Ciò che stupiva particolarmente era il fatto che tale contagio emotivo si realizzasse anche quando gli stati dell'umore che determinavano l'influenza non avevano niente a che fare con il lavoro, e anche quando le infermiere erano impegnate solo per poche ore lavorative al giorno al fianco delle colleghe. Nel corso del tempo, queste condizioni di contagio possono diffondersi nel contesto di una determinata organizzazione, contribuendo a definire la cultura globale di quel luogo di lavoro.

Un altro studio indica che la semplice *osservazione* di una persona stressata può aumentare lo stress dell'osservatore⁹. Ai soggetti che hanno partecipato a questo studio è stato chiesto di guardare attraverso uno specchio unidirezionale, mentre una persona sconosciuta veniva sottoposta a compiti aritmetica-

mente complicati e a un'intervista in cui veniva esercitata una grande pressione. I ricercatori hanno registrato un importante incremento della secrezione del cortisolo, un ormone prodotto nel corso dei periodi di stress, in quasi 1/3 degli osservatori. Circa 1/4 di tali osservatori ha manifestato la stessa reazione durante la visione di un video che riguardava un evento stressante.

E sì, lo stress a volte può rivelarsi un killer, ma ora sappiamo che il vero killer è lo stressarsi per lo stress (cioè avere quei pensieri di Tipo 2 descritti nel capitolo 3)¹⁰. In uno studio che ha coinvolto quasi trentamila intervistati, le persone che avevano sperimentato molto stress, ma che non si preoccupavano in merito al fatto che lo stress avrebbe potuto nuocere loro, avevano meno probabilità di essere decedute nel corso dei successivi otto anni, rispetto agli altri individui sottoposti all'intervista. Ma quelle persone che avevano sperimentato molto stress e, al contempo, pensavano al fatto che lo stress le stesse danneggiando, avevano una probabilità superiore al 40% di essere decedute.

La verità più fondamentale da ricordare è che lo stress non è così male. Avere scadenze e aspettative ci tiene un po' sui "carboni ardenti" e noi – se potete perdonare il fatto che continuo a esprimermi per metafore – "siamo sempre in allerta". Dal punto di vista esistenziale, un certo grado di pressione fa semplicemente parte della vita, perciò "Devo sbarazzarmi dello stress" è uno di quegli obiettivi che caratterizzano le "persone morte" di cui ci siamo occupati prima.

In parole povere, il messaggio che vi giunge dall'agilità emotiva è il seguente: negare lo stress, imbottigliarlo o rimuginarci sopra, è controproducente. Evitare lo stress è impossibile, ma ciò che possiamo fare è calibrare il nostro rapporto con lo stress. Non ci deve controllare. Noi possiamo controllarlo.

Il primo passo, invece che ossessionarci pensando lo stress alla stregua di un tormento che distrugge la nostra vita, implica accettare semplicemente la sua esistenza: affrontarlo, riconoscendo che non se ne andrà via presto.

Il secondo passo fondamentale è capire che "stressato" non riguarda *chi* siete. Quando dite: "Sono stressato", confondete

il vostro sé, considerato qui nella sua interezza (io sono = tutto me stesso), con un'emozione. Può sembrare una pignoleria, ma quella frase fonde tutta la vostra identità con quella percezione che riguarda lo stress. Questo fa parte di ciò che rende quell'esperienza tanto opprimente. Nel capitolo 5 ho indicato che definire una sensazione per quel che è (una sensazione) e un pensiero per quel che è (un pensiero) può essere un modo rapido e potente per prendere le distanze: “Sto osservando [...] che mi sento stressato” crea immediatamente uno spazio tra voi e la percezione.

Ma perché tutto ciò sia efficace è necessario che l'etichetta sia appropriata. Potreste rendervi conto che quello che state chiamando “stress” è in realtà stanchezza, perché ne avete affrontate troppe, o frustrazione conseguente alle interazioni in un team composto da persone che non lavorano insieme.

Quando prendete in considerazione la funzione di quella sensazione (come nel caso di “A che pro?”), valutate cosa potrebbe insegnarvi. Potrebbe indicare che è necessario parlare con i membri del vostro team, o rivolgervi a un supervisore per stabilire una divisione più equa del lavoro. O forse la sensazione è solo il prezzo del biglietto: un aspetto non tanto gradevole di un'occupazione che, per altri versi, vi soddisfa per la crescita che vi propone e le sfide che vi offre. D'altro canto, la lezione potrebbe essere che ne avete avuto abbastanza di tutta questa follia e siete pronti a trasferirvi, per esempio, a Portland, in Oregon, per iniziare a produrre formaggio artigianale. (Purché non pensiate che il business del formaggio sia assolutamente privo di stress e che non sarete in concorrenza con quel gruppo di hipster per quel magnifico loft illuminato dal sole. Peraltro, questo genere di fattori di stress potrebbe rappresentare, per voi, un prezzo adeguato).

LA MOTIVAZIONE DEL LAVORO

Basta un breve tragitto in treno, a sud di Vienna, in Austria, per arrivare a Mariantal, un'attraente cittadina caratterizzata da strade ordinate e circondata da incantevoli colline verdi¹¹.

Nel 1830, fu costruita una fabbrica per la filatura del cotone che, in quella regione, avrebbe rappresentato la principale opportunità di lavoro per tutto il secolo avvenire. Nel corso della grande depressione, negli anni Trenta del Novecento, l'attività si ridusse enormemente e circa i 3/4 dei lavoratori di quella città persero il posto di lavoro.

Poco prima della chiusura della fabbrica, tuttavia, in Austria era stata resa obbligatoria, per tutti i cittadini, un'assicurazione che li garantisse in caso di disoccupazione. Questa assicurazione avrebbe fornito una parte significativa dei salari perduti dagli abitanti di Marienthal, ma c'era un inghippo. Per ottenere quel sussidio, i lavoratori licenziati non potevano impiegarsi in nessun altro posto di lavoro. Anche il lavoro informale era proibito. Le cronache del tempo descrivono il caso di un cittadino che perse il suo benefit di disoccupazione perché chiedeva l'elemosina per strada, suonando l'armonica.

Dal 1930 al 1933, i ricercatori dell'Università di Graz osservarono un notevole cambiamento negli abitanti di quella città. Con il passare del tempo, era come se l'intera città fosse entrata in letargo. I camminatori smisero di fare passeggiate. Gli escursionisti smisero di fare escursioni. Schiacciare pisolini divenne l'attività principale. Gli uomini smisero di indossare gli orologi, perché il tempo non era più importante, e le mogli continuavano a lamentarsi perché i mariti erano sempre in ritardo per la cena, anche se non avevano alcun posto dove andare.

Quei cittadini non riempirono nemmeno il loro tempo libero con la lettura, la pittura o con altre distrazioni artistiche o intellettuali. Di fatto, nel corso dei tre anni che furono oggetto di studio, la biblioteca locale registrò un calo del 50% del numero medio di libri presi in prestito. L'impossibilità di lavorare dei cittadini di Marienthal sembrava aver indotto un tale grado di demotivazione che pareva non fossero più interessati a *nulla*.

Come abbiamo già stabilito, il lavoro offre molto più di una fonte di sostentamento. Può conferirci un senso di identità e la percezione di avere uno scopo, ma anche un contesto intorno al quale organizzare le nostre attività e i nostri interessi. Il lavoro

può inoltre garantire sostanziali benefici per la salute mentale. A meno che non sostituiscano il proprio lavoro con altre attività coinvolgenti, i lavoratori in pensione sono esposti al rischio di un rapido decadimento cognitivo¹².

Ovviamente, essere remunerati fa parte di ciò che le persone si aspettano da un lavoro, ma nelle mie ricerche ho dimostrato che la retribuzione è tutt'altro che l'unico aspetto di un lavoro che garantisce soddisfazione e offre incentivi. In un recente studio, realizzato per Ernst & Young, ho esaminato quelli che ho definito gli *hot spot* – unità operative in cui i dipendenti erano estremamente impegnati, nel senso che si sentivano nelle condizioni di dare il meglio di loro stessi sul posto di lavoro. Questi hot spot fornivano altresì performance eccezionali, documentabili in termini quantitativi, considerando, per esempio, i ricavi e la notorietà; ma non erano questi dati metrici a influenzare il grado di impegno. Al contrario, era l'impegno manifestato dalle persone a essere *predittivo* di tali risultati eccezionali. Finimmo per incuriosirci. Che cosa spiegava questi punteggi relativi all'impegno negli hot spot e cosa generava un tale straordinario successo per le persone e per l'impresa? Quello che evidenziai, nel corso della mia ricerca, fu che solo il 4% degli intervistati faceva riferimento alla retribuzione in quanto fattore motivante. Queste persone dichiararono, invece, che quel che contava era il senso di connessione con gli altri componenti del team, la sfida offerta dal contesto professionale, l'essere considerati individui e la percezione di sentirsi valorizzati dal fatto di avere un ruolo.

LAVORO EMOZIONALE

Ho iniziato a lavorare quando avevo 14 anni, ma il mio primo lavoro “reale”, dopo il college, fu in qualità di scrittrice tecnica presso un'organizzazione che si occupava di formazione, in Nuova Zelanda. Fino a quel momento non avevo dedicato molte riflessioni a quel che volevo fare nella mia vita, ma ben presto capii che la scrittura tecnica non mi apparteneva. Nel modo più

assoluto: odiavo quel lavoro. Ogni giorno, a pranzo, uscivo con un'altra ragazza che lavorava lì, e ci sfogavamo riguardo ai nostri colleghi, ai nostri incarichi, al nostro capo e, praticamente, riguardo a tutto il resto. Poi tornavamo in ufficio e ci comportavamo come se tutto andasse benissimo.

Trascorrere la mia pausa pranzo co-ruminando con la mia collega e poi tornare in ufficio e fare finta che tutto fosse a posto, non mi faceva sentire meglio, né migliorava, in alcun modo, il mio rendimento sul lavoro. La verità è che ho dovuto riconoscere la mia frustrazione e la mia disaffezione, e considerare ciò che le stava alimentando: una cronica condizione caratterizzata dal fatto che il livello della sfida era troppo basso. Ho dovuto, quindi, allontanarmi da questi sentimenti per sviluppare una prospettiva più ampia, che mi aiutasse a compiere passi verso qualcosa di più costruttivo. Dovevo fare del mio meglio, sviluppare tutte le competenze, avere più contatti e utilizzare questo lavoro noioso per aiutare me stessa a comprendere maggiormente ciò che davvero volevo fare nella vita. In definitiva, invece di usare le mie energie per lamentarmi, avrei dovuto spenderle meglio per trovare un nuovo lavoro!

Ogni lavoro, ovviamente, sia che abbiate un vivaio di palme sia che vendiate napalm, implica impegno fisico, intellettuale, o entrambi. Ma ogni lavoro comporta anche un impegno emotivo – quello che gli psicologi chiamano *lavoro emozionale* (*emotional labor*) – che riguarda l'energia che serve per mantenere un'immagine pubblica, necessaria in ogni lavoro e, di fatto, nella maggior parte delle interazioni umane. Se siete inseriti nel mondo del lavoro, vi è sicuramente capitato di ridere, educatamente, in risposta a una battuta che non avete trovato divertente, perché colui che l'ha pronunciata era il vostro capo. Probabilmente, vi siete stampati in faccia un'espressione felice, durante una cerimonia, quando tutto ciò che desideravate era stare sul letto a leggere un libro. In un certo senso, il lavoro emozionale riguarda ciò che definiamo "essere educati" o "tirare avanti". Tutti noi lo facciamo; generalmente è qualcosa di inoffensivo e, al contempo, socialmente adeguato; come quando, per esempio, nel contesto di una

cena, sorridiamo alla padrona di casa e ci complimentiamo per quel pessimo coq au vin che vorremmo, invece, sputare nel piatto.

Tuttavia, nell'ambito lavorativo, più falsificate le vostre emozioni, o *agite in superficie*, più è probabile che vi sentirete peggio. Un'incongruenza troppo ampia tra come vi sentite e il modo in cui fate finta di sentirvi diventa una condizione talmente difficile che vi espone al burnout, all'esaurimento, e produce ogni genere di conseguenze negative sul lavoro, sia per voi sia per la vostra organizzazione, anche perché è estremamente estenuante.

Inutile dire che, come sa chiunque abbia avuto una brutta giornata al lavoro, quanto vi accade in ufficio può anche invadere l'ambito della vostra vita personale. Se avete passato la giornata a far finta di essere entusiasti, perché al vostro collega è stato assegnato quel grosso progetto che pensavate fosse riservato a voi, o se avete dovuto prestare attenzione a una riunione senza senso che è durata tre ore e vi ha impedito di lavorare effettivamente, probabilmente tornerete a casa fuori di voi. Quantomeno, avrete molte meno energie da investire nella vostra vita personale. Magari avevate intenzione di andare in palestra, o godervi una cena tranquilla, ma siete talmente esausti, dopo quella performance degna di un Oscar, e così lontani dal vostro sé profondo, che non troverete più le risorse per farlo.

È facile immaginare che le persone impiegate nel settore alberghiero trascorrono molto tempo nell'"inferno" dell'agire in superficie. ("Sì, signore. Ci scusiamo per il fatto che la sua cena sia stata servita con tre minuti di ritardo, signore", "Certamente, signora. Saremo lieti di farle avere un accappatoio più morbido"). Uno studio, infatti, ha coinvolto i dipendenti degli hotel per valutare gli effetti della soppressione delle emozioni nel contesto professionale e nei conflitti coniugali¹³. Non c'è da meravigliarsi che i ricercatori abbiano rilevato che i coniugi dei lavoratori nel settore alberghiero, che agivano in superficie tutto il giorno, speravano che i partner trovassero un lavoro diverso per il bene della loro vita familiare.

Ma, in realtà, la disinvoltura – e l'autenticità – con cui i dipendenti degli hotel sono in grado di rispettare i canoni dell'o-

spitalità e del prendersi cura degli altri dipendono, in larga misura, dai valori con cui affrontano il loro lavoro. Se qualcuno si trova in quell'ambito professionale solo perché gli è capitato, o perché ha scelto di vivere a Madrid o alle Maldive, potrebbe scoprire di essersi dato un carico troppo pesante a livello allostatico, e di subire le difficoltà conseguenti allo stress di dover agire in superficie. Se, invece, segue con autenticità le proprie motivazioni, allora vive felicemente la presenza degli ospiti e, vedendo che sono contenti durante il loro soggiorno, probabilmente non agisce affatto solo in superficie.

Per prendere decisioni che corrispondano al modo in cui vorreste vivere, e per avere il lavoro che desiderate avere e la carriera che desiderate perseguire, dovete entrare in contatto con ciò che vi interessa in modo da poterlo usare come una serie di segnali indicatori. A volte, siamo talmente occupati che ci dimentichiamo di ascoltare il pulsare delle nostre motivazioni. Senza quegli indicatori di rotta costituiti da ciò che ci consente di sapere quello che per noi è davvero importante, diventa troppo facile trascorrere ore, forse anche anni, a rigirare documenti, navigare sul Web, leggere inutili messaggi, blaterare nei pressi della macchinetta del caffè e sentirsi atrocemente insoddisfatti. Vivendo con autenticità le proprie motivazioni sul posto di lavoro – compiendo azioni coerenti con ciò che è importante per voi – vi scoprirete sempre più impegnati e in grado di agire al limite delle vostre capacità.

Per molte persone, come accade a quei lavoratori nel settore alberghiero che non devono fingere, una parte consistente della “motivazione” sul posto di lavoro è associata alle relazioni. In uno studio israeliano, i radiologi ai quali venivano mostrate anche le foto dei pazienti di cui dovevano valutare le radiografie non solo si sentivano più empatici nei confronti di quegli individui, ma si prendevano anche il tempo di scrivere rapporti più lunghi e dettagliati¹⁴. In ragione di tali cambiamenti, nel 46% dei casi, venivano anche effettuate diagnosi più accurate. Non solo, tutti concordavano sul fatto che era piacevole lavorare con le foto dei pazienti allegate alla documentazione clinica, molto più che lavorare senza quelle foto.

PRENDERE IL LAVORO E MODIFICARLO

In un mondo perfetto, avremmo tutti un lavoro in cui siamo costantemente in uno stato di flusso (flow): il peso è distribuito equamente, agli estremi dell'altalena, tra sfida e competenza, siamo per tutto il tempo impegnati a salvare l'umanità, andiamo a pranzo con persone affascinanti e, per giunta, guadagniamo un sacco di soldi.

Ma nel mondo reale, posti di lavoro così sono molto difficili da trovare. E anche se un lavoro del genere è lì ad aspettarci, e noi siamo completamente concentrati su di esso, ci sarà capitato, probabilmente, di dover partire da un paio di gradini più in basso. Se siete ancora impegnati a cercare di capire la situazione – come accadde a me da giovane, quando lavoravo nell'ambito della scrittura tecnica – dovrete sperimentare diverse attività prima di decidere su quale scala volete davvero salire.

Quindi, cosa fate quando sapete che il vostro lavoro dei sogni è da qualche parte, in cima alla scala, o là fuori, lontano all'orizzonte, ma per qualsiasi prevedibile ragione – denaro, tempi, posizione, economia – avete ancora bisogno di mantenere il posto di lavoro che avete? Osservate ciò che percepite (“Mi annoia”), allontanatevi e stabilite una distanza rispetto alle vostre trappole (“Non posso fare meglio di così”), considerate ciò che è importante per voi e per le vostre motivazioni relative al volere (“Detto ciò, i miei colleghi sono fantastici”) e poi iniziate a modificare la vostra condizione: considerate azioni realizzabili che vi serviranno a lungo termine, avvicinandovi a una vita soddisfacente e impegnata.

Modificare il vostro lavoro, noto anche come *job crafting* (ovvero diventare artigiani del proprio lavoro), comporta considerare, in modo creativo, la vostra condizione professionale e trovare un modo per riconfigurare quella stessa condizione al fine di renderla più coinvolgente e soddisfacente¹⁵. Gli impiegati che cercano di realizzare il job crafting spesso finiscono per trarre soddisfazione dalla loro vita professionale, raggiungendo livelli più elevati di performance, nel contesto delle loro organizzazioni, e manifestando maggiore resilienza individuale.

Il primo passo per il job crafting è prestare attenzione a quali attività, sia nel contesto professionale sia al di fuori, vi impegnano maggiormente. Forse non vi trovate in una posizione dirigenziale all'interno del vostro ufficio, ma, durante i giorni del fine settimana, amate allenare vostro figlio per le partite della Little League. Potreste organizzare, presso la vostra azienda, un programma di tutoring offrendo consigli agli impiegati più giovani, o istituire qualche iniziativa tipo "Porta tuo figlio al lavoro con te"? O forse avete notato che, anche se siete assegnati al reparto vendite, avete nuove idee per il marketing, alcune delle quali sono state effettivamente prese in considerazione e utilizzate in altri reparti della società. Sareste in grado di chiedere di partecipare alle riunioni settimanali dell'ufficio marketing? Sareste in grado di illustrare la vostra prospettiva di venditori per favorire il processo? C'è un vecchio adagio militare, che fa parte dell'addestramento di base, che recita: «Mai volontario». L'idea è che se una recluta alza la mano quando un superiore dice «Ho bisogno di un volontario», gli toccherà fare qualcosa di spiacevole, come per esempio pulire le latrine. (Ovviamente, il corollario a questo adagio è che se non vi offrite volontari, probabilmente vi sarà "ordinato"). Tuttavia, quando siete impegnati nella costruzione di una carriera nella società civile, offrirsi volontari è un ottimo modo per modificare i confini operativi della vostra occupazione.

Potete anche praticare il job crafting cambiando la natura, o l'entità, delle vostre interazioni con le altre persone. Potrebbero esserci immigrati recenti che lavorano nel reparto produzione. Andate a parlare con loro. Forse potreste organizzare un corso di lingua. Forse è possibile integrare la loro prospettiva culturale nel contesto della linea di prodotti della vostra azienda, o fare riferimento a questa prospettiva per diversificare le offerte della società.

Attraverso il job crafting, potete anche cambiare il modo in cui percepite ciò che fate. Potreste aver ottenuto, recentemente, un'importante promozione, ma ora, invece di fare il lavoro che amate, siete costretti a occuparvi di faccende burocratiche. Siete

diventati solo altri burocrati? Be', questo dipende da ciò che considerate importante. Se ritenete che abbia un valore essere maestri e mentori, leader che aiutano le altre persone a esprimere il loro potenziale e a migliorare la loro vita, allora potete esprimere molta creatività nella gestione delle persone.

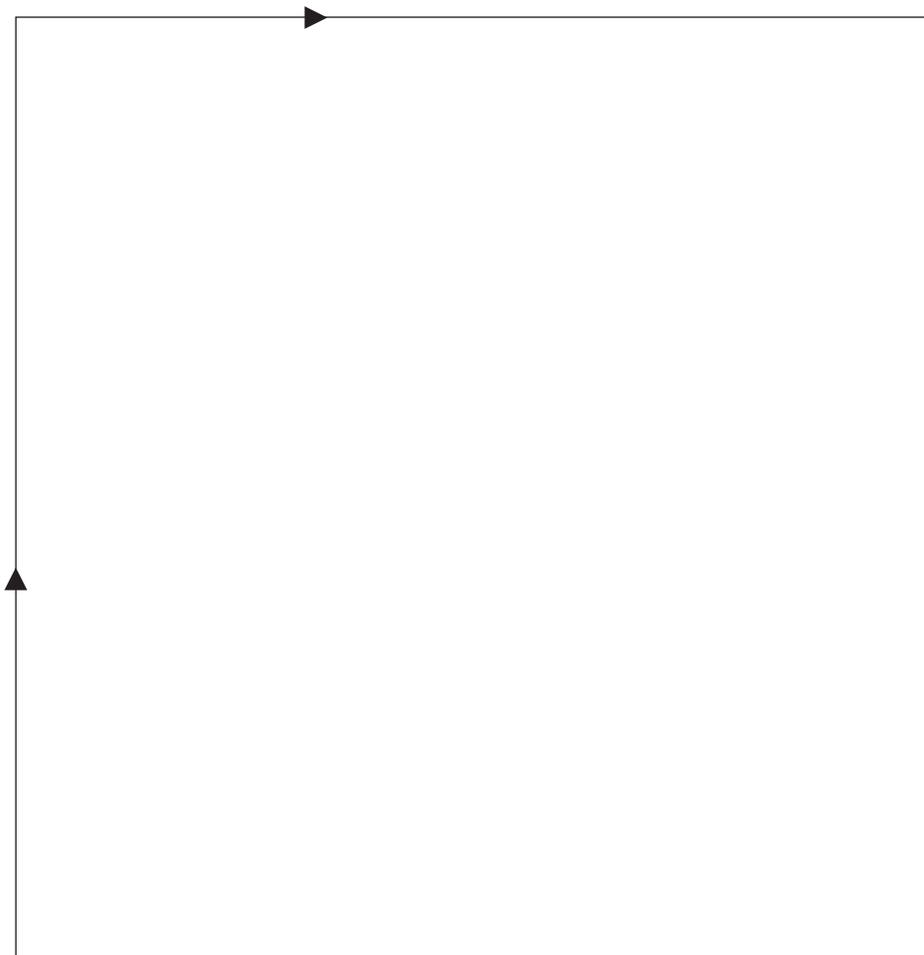
Jean aveva quel genere di lavoro umile che nessuno, da bambino, ha mai considerato nelle proprie fantasie: lavorava alla catena di montaggio in una fabbrica che produce apparecchiature medicali. Il suo compito era quello di utilizzare un punzone che produceva fori miniaturizzati nei sottili tubi che gli specialisti in oncologia utilizzano per veicolare farmaci direttamente all'interno delle masse tumorali. Se un foro fosse pervio solo parzialmente, un lembo di plastica residua potrebbe modificare la corretta erogazione del farmaco anti-tumorale o, peggio ancora, potrebbe staccarsi e rimanere nel corpo del paziente, creando complicanze.

Ogni giorno in cui ha lavorato, per ventotto anni, Jean ha passato otto ore a forare, uno dopo l'altro, quei sottili tubi di plastica. E nel corso di quegli stessi ventotto anni, Jean ha tenuto un contenitore, accanto alla sua postazione di lavoro, nel quale ha raccolto tutti quei pezzetti di plastica che aveva scartato. Sapeva che quei piccoli scarti non erano altro che pezzi di plastica, ma, potenzialmente, ognuno rappresentava una vita salvata. Quel contenitore ha aiutato Jean a dare significato a ciò che, altrimenti, avrebbe potuto essere il lavoro più noioso del mondo. Doveva solo guardare quel contenitore per comprendere l'importanza di ciò che stava facendo. Era la sua versione personale delle foto dei pazienti allegate alla documentazione clinica inviata ai radiologi.

Ovviamente, anche il job crafting ha i suoi limiti. Non potete semplicemente smettere di eseguire il compito che vi è stato assegnato, mentre sperimentate nuove opportunità di carriera. Ed è possibile che la vostra azienda non abbia le risorse per aiutarvi a sviluppare le vostre idee, a prescindere da quanto siano preziose. Ecco perché è importante essere aperti al processo. Per far sì che le vostre idee in merito al job crafting

abbiano una possibilità, dovete concentrarvi sulle modalità per ottenere ciò che volete, creando anche valore per l'organizzazione. Dovete costruire un clima di fiducia che coinvolga gli altri, specialmente il vostro supervisore, e poi dirigere i vostri sforzi verso quelle persone che, con più probabilità, vi verranno incontro. Il vostro superiore potrebbe anche essere in grado di aiutarvi a identificare quelle opportunità per ridistribuire i compiti in modo complementare. Del resto, quel compito che detestate potrebbe rappresentare l'opportunità da sempre sognata dal vostro collega, o viceversa.

Non è importante quanta inventiva ci mettiate, non riuscirete mai a creare il lavoro perfetto (come se qualcosa del genere esistesse davvero), quando partite da una posizione che è totalmente sbagliata per voi. Il job crafting non mi ha mai reso felice, per esempio, in quanto scrittrice tecnica, indipendentemente da quanto abbia modificato la mia condizione. Ecco perché, una volta di più, è così importante mostrare tutte le vostre emozioni e imparare sia da quelle negative che da quelle positive. Se siamo emotivamente agili, possiamo usare il lavoro sbagliato per porci in un'altra prospettiva, acquisire competenze e stabilire i contatti necessari per ottenere il lavoro giusto. Nel frattempo, possiamo usare l'agilità emotiva per trarre il massimo, ogni giorno, dal nostro attuale lavoro. Ecco come ci assicuriamo non solo la mera sopravvivenza, bensì che stiamo veramente vivendo.



ESSERE IN TRAPPOLA

```
graph LR; A[ESSERE IN TRAPPOLA] --> B[RICONOSCERE LE PROPRIE EMOZIONI]; B --> C[PRENDERE LE DISTANZE]; C --> D[SEGUIRE LE PROPRIE MOTIVAZIONI]; D --> E[ANDARE AVANTI]; E --> F[PROSPERARE];
```

RICONOSCERE LE PROPRIE EMOZIONI

PRENDERE LE DISTANZE

SEGUIRE LE PROPRIE MOTIVAZIONI

ANDARE AVANTI

PROSPERARE

Allevare bambini emotivamente agili

I genitori di oggi sono probabilmente i più esperti e i più coscienti nella storia del genere umano. Forse è perché abbiamo messo al mondo meno bambini, rispetto alle generazioni precedenti. Può anche darsi che questa tendenza sia stata rinforzata da quello stesso impulso a diventare intenditori che ha condotto alla diffusione delle birre artigianali e delle verdure locali di cui viene tracciata tanto accuratamente la provenienza.

Qualunque sia la ragione, visto che il capitalismo si è diffuso a livello globale e il mondo è diventato molto più competitivo, non crediamo più che il successo dei nostri figli possa essere lasciato al caso. In un'economia in cui l'1% della popolazione può permettersi un lusso oltre ogni immaginazione e il 20% a stento riesce a mangiare, mentre coloro che si collocano tra questi due estremi devono dimenarsi come granchi in un barile, i moderni genitori hanno adottato un approccio degno di un curatore d'arte nei riguardi dell'infanzia: ogni decisione viene ponderata al fine di consentire di ottenere alla propria discendenza il miglior college possibile e, successivamente, quel genere di carriera che potrebbe permettere a questi stessi figli di avere una vita dignitosa.

Allo stesso tempo, l'attenzione collettiva riguardo all'autostima si è ampliata¹. È una reazione ben motivata agli stili genitoriali più freddi e più autoritari del passato, che avevano molti effetti collaterali psicologicamente dannosi. Ma nel tentativo di far crescere i nostri figli affinché siano più competenti e fiduciosi, siamo diventati ipersensibili rispetto al fatto di proteggerli da ogni esperienza avversa che temiamo possa mandare in pezzi la loro psiche. In seguito a un'interpretazione errata delle teorie di Dweck, "ricono-

scere l'impegno non il risultato", i bambini sono spesso ricompensati solo per il fatto di averci provato: ricevono un voto eccellente per l'impegno o una medaglia per aver partecipato.

Purtroppo, questi tentativi sottovalutano la capacità del bambino di crescere e imparare dall'esperienza, perciò possono avere una serie di conseguenze non intenzionali che, spesso, sono l'esatto contrario di quel che ci si era proposti di raggiungere. Anzitutto, concentrarsi sul conseguimento di un risultato promuove un concetto molto riduttivo di successo; per esempio, ottenere un certo tipo di lavoro che, presumibilmente, permetterà al figlio di ottenere un certo tipo di reddito. Ma questa focalizzazione così ristretta e incentrata su specifici percorsi predefiniti e volti al conseguimento di un risultato ha un aspetto ancora più discutibile, perché presuppone un mondo statico, quando – secondo le proiezioni – il 65% dei ragazzi che oggi frequenta la scuola primaria potrebbe finire per fare lavori che non sono stati ancora inventati: in realtà, ci sono già molte evidenze che confermano tale tendenza². I primi dieci migliori lavori degli Stati Uniti nel 2010 non esistevano nel 2004 e il ritmo dell'innovazione, da allora, è ancora aumentato.

A complicare le cose, c'è una crescente coorte di ragazzi, nei campus universitari di oggi, che ha fatto un buon percorso alla scuola superiore, che ha ottenuto un ottimo punteggio al SAT (il test per l'ammissione universitaria) e che, dopo essersi immatricolata in un'Università molto costosa, trova che lo studio sia un gioco da ragazzi, ma che, tuttavia, resta totalmente confusa nei confronti della vita. Questi giovani non hanno idea di come affrontare un compagno di stanza piuttosto disordinato, o di come gestire un interesse romantico non corrisposto, o, per quel che conta, di come tenere a bada i loro genitori "elicottero" ipercontrollanti, che si presentano senza avvisare ("Sorpresa!") e che chiamano continuamente per sapere come va.

Nel suo libro *How to raise an adult*, Julie Lythcott-Haims, ex vicerettore all'Università di Stanford, li definisce «esistenzialmente impotenti»³. Cita studi che dimostrano che spesso hanno tassi di depressione e ansia comparabili a quelli dei giovani in

riformatorio, che sono meno aperti alle idee nuove e traggono meno soddisfazione dalla vita.

Un'altra conseguenza involontaria di uno stile genitoriale inadeguato è che i bambini possono crescere pensando che l'amore dei loro genitori sia condizionato dal fatto che si comportino in un certo modo. Ciò determina un'*autostima contingente*, la convinzione che il loro valore debba essere continuamente guadagnato⁴. L'autostima contingente può manifestarsi nella ragazza che è stata sempre lodata per il suo aspetto e che finisce per sviluppare un disturbo alimentare. Ma può anche osservarsi nello studente molto competitivo, che studia duramente, prende voti alti, diventa capoclasse – e forse viene ammesso in una scuola prestigiosa – e che va in mille pezzi non appena consegue un risultato meno che brillante in un esame. Oppure l'atleta che si allena ogni giorno e diventa il quarterback titolare, ma mette fine alla sua carriera quando sbaglia un passaggio chiave nella partita che vale il campionato. Anche i genitori che non arriverebbero mai a “ronzare intorno” ai figli, o a essere ipercontrollanti, vogliono ugualmente che i loro ragazzi abbiano una vita sana, produttiva e di successo; tutte pretese che rendono difficile a qualsiasi genitore, soprattutto quando il percorso si fa un po' movimentato, evitare di intervenire per spingere il figlio lungo una via che considerano migliore.

Non importa quanto cerchiate di garantire che i vostri figli abbiano successo, siano felici e al sicuro, state certi che le tentazioni si manifesteranno e che il cambiamento sarà inevitabile. Non potete predire – nessuno può – un piccolo tamponamento, un test di matematica fallito, come andrà a finire una festa in cui tutti trangugiano birra, o l'influenza di un amico, uno studente stimato che improvvisamente sviluppa un interesse per il taccheggio. Né potrete essere certi che iscrivendo il vostro bambino a un corso di cinese, o ubriacandolo con le lezioni di programmazione informatica, riuscirete a garantirgli l'ammissione al college che preferisce o un lavoro stabile e soddisfacente sotto tutti i punti di vista.

Nella nostra epoca, sempre più competitiva e imprevedibile, una delle opzioni migliori che i genitori possono mettere in atto

per aiutare i loro figli a prosperare è trasmettere loro le abilità descritte in questo libro. L'agilità emotiva è come un vaccino che aiuta a immunizzare i bambini contro la sopraffazione indotta dai momenti spiacevoli che la vita, senza dubbio, ha in serbo per loro. Non saranno totalmente immunizzati; tuttavia, li aiuterà a sviluppare quella flessibilità e quella resilienza tanto necessarie per prosperare, anche quando i tempi si fanno difficili.

FARE UN SALTO NEL VUOTO

L'estate in cui mio figlio Noah aveva 5 anni, eravamo clienti fissi della piscina locale. Invariabilmente, incontrava i suoi amici e, insieme, passavano il pomeriggio spruzzando l'acqua, giocando e coinvolgendo tutti in quel divertimento estivo che fa volare il tempo. Ma c'era un'attività che, almeno per Noah, faceva fermare il tempo. Ogni volta che cercava di saltare in acqua dal trampolino alto si bloccava. Tutti i suoi compagni lo facevano e lui voleva disperatamente unirsi a loro, ma era troppo impaurito per provarci. Li guardava mentre saltavano e rimaneva impalato sul posto, travolto da una paura che era più grande del suo desiderio di partecipare a qualcosa che – lo riconosceva chiaramente – era davvero divertente.

Tutti abbiamo momenti in cui pensiamo che vorremmo provare qualcosa di nuovo, ma non siamo in grado di vincere la paura. Per i bambini, invece, affrontare le situazioni snervanti è particolarmente impegnativo, perché hanno un'esperienza limitata circa la possibilità di compiere effettivamente tali "salti" (nel caso di Noah, sia in senso figurato sia letteralmente). Non hanno avuto il tempo di raccogliere un insieme di risultati che possano promuovere il rinforzo: "Ho fatto questo genere di cose prima e non mi sono fatto male", così restano facilmente intrappolati nella risposta generata dal pilota automatico che li trattiene e, alla fine, li blocca.

La vita è piena di trampolini e anche di altri precipizi, ma – come abbiamo visto nel corso di tutta questa discussione sull'a-

gilità emotiva – compiere il salto *non* significa ignorare, fissare, combattere o controllare la paura, oppure qualsiasi altra condizione possiate sperimentare. Piuttosto, si tratta di accettare e notare tutte le vostre emozioni e i vostri pensieri, osservando anche i più potenti con compassione e curiosità, per poi scegliere il coraggio, invece del comfort, per fare ciò che avete deciso sia più importante per voi. Il coraggio, ancora una volta, non è l'assenza di paura. Il coraggio è andare avanti nonostante la paura o, nel caso di Noah, tuffarsi malgrado la paura.

Naturalmente, la paura di un bambino spesso suscita, in un genitore, la paura della paura. Siamo preoccupati per quali conseguenze potrà avere sul loro sviluppo la riluttanza nei confronti di un'esperienza significativa (o, Dio ce ne scampi, per quello che ciò riflette in merito alle nostre abilità genitoriali). Ci preoccupiamo del prezzo che questa riluttanza potrebbe costituire per i nostri figli e le nostre figlie. Vogliamo che sviluppino tutto il loro potenziale e, visto che possiamo così spesso vedere per loro la strada che dovrebbero percorrere, cerchiamo di spingerli in quella direzione, supponendo che, in questo modo, si renderanno conto che, qualunque sia l'oggetto della loro riluttanza, in realtà, non è così male. Ma, come abbiamo stabilito, l'agilità emotiva non implica fare qualcosa perché vi sentite in *dovere* di farlo, o perché qualcun altro vuole che lo facciate. Piuttosto, si tratta di essere in grado di fare intenzionalmente le vostre scelte in merito a come comportarvi. E ciò vale anche per i bambini.

Quando Noah era bloccato – letteralmente e metaforicamente – sul bordo di quel trampolino, avrei potuto imporgli la mia volontà, dirgli quel che già sapevo: se fosse andato avanti e avesse saltato, sarebbe stato bene e felice. Oppure avrei potuto tentare di minimizzare le sue autentiche preoccupazioni: “Non fare lo sciocco. Guarda quanto si stanno divertendo i tuoi amici. Vuoi perdere questa occasione?”.

Invece ho deciso di iniziare con lui una conversazione, che abbiamo continuato a casa. Dopo aver riconosciuto che aveva effettivamente paura, abbiamo parlato di come si sarebbe sentito se si fosse deciso a tuffarsi (entusiasta e orgoglioso); di come

si sarebbe sentito evitando di saltare (in qualche modo sollevato, ma deluso da se stesso); e, questo è il punto critico, come poteva procedere, nonostante le sue paure, e saltare comunque, perché si trattava di una cosa importante per lui.

Quindi, l'ho incoraggiato a riconoscere la sua paura: l'evoluzione ci ha resi cauti di fronte all'altezza per delle buone ragioni, perciò non c'è da vergognarsi di aver bisogno di tempo per adattarsi all'idea controintuitiva che è ragionevole saltare in una vasca profonda 4 m piena di acqua e cloro.

Il semplice fatto di riconoscere ciò che percepiva cambiò il rapporto di Noah con la sua paura, permettendogli poi di allontanarsene, ponendo una serena distanza tra quell'emozione e ciò che voleva realizzare. In altri termini, significava distanziarsi dagli effetti fisici della paura – l'aumento del cortisolo, l'accelerazione della frequenza cardiaca e l'iperventilazione – e da ogni narrazione che, facendolo dubitare di se stesso, lo avrebbe intrappolato già alla sua tenera età.

Perciò, abbiamo esaminato i motivi, o le ragioni personali, per le quali voleva autenticamente tuffarsi dal trampolino più alto: divertimento, emozione, cameratismo. Nel frattempo, ho cercato di assicurarmi che la scelta di tuffarsi, o di non tuffarsi, fosse del tutto *sua*. Nonostante tutte le pressioni alle quali avrebbe potuto essere sottoposto, saltare da quel trampolino non era certamente un dovere, ma poteva essere un suo desiderio.

Noah e io abbiamo distolto l'attenzione dal risultato – il successo (*splash!*) o le ginocchia che tremano mentre scende dalla scaletta del trampolino – e l'abbiamo indirizzata verso il processo: un'abilità che voleva acquisire e che poteva essere ottenuta suddividendo l'apprendimento in piccoli passi. Giorno 1: salire in cima alla scala. Giorno 2: sporgersi dal bordo del trampolino. Giorno 3: Geronimo!

Ma il giorno dopo, appena siamo arrivati in piscina, Noah si è semplicemente tuffato: nessuna trepidazione, nessun tremore, nessun percorso a piccoli passi. E poi l'ha fatto innumerevoli altre volte, con infinite variazioni – il tuffo ad apriscatole, il tuffo a bomba – trasformando il principio dell'altalena nel principio

del trampolino, mentre si divertiva e ampliava i limiti della sua zona di comfort nel corso dell'intero pomeriggio.

Come aveva peraltro previsto, nel corso della nostra conversazione, era immensamente orgoglioso di se stesso; qualcosa che potevo riconoscere ogni volta che mi salutava, sorridendo felice. Parlare della sua paura non l'aveva fatta scomparire, né il fatto di aver preso in considerazione i suoi "perché" aveva cambiato la sua motivazione. Aveva sempre *voluto* tuffarsi, ma fino a quando non si era liberato dalla narrazione "Non posso farlo", non era stato in grado di impegnarsi pienamente per realizzare quel desiderio imponente e personale che covava da lungo tempo.

Naturalmente, la lezione più grande che Noah imparò non riguardava il tuffarsi o il non tuffarsi. Nel riconoscere il proprio distanziamento dalle sue emozioni ed entrando in sintonia con le sue stesse motivazioni, ha imparato a liberarsi dalla trappola e ad andare avanti nonostante la paura.

Quando guidiamo i nostri figli attraverso questi passaggi fondamentali che conducono all'agilità emotiva, offriamo loro degli strumenti che li accompagneranno per tutta la vita. Ogni volta che compiono un salto – non qualcosa di sconsiderato o sorretto dalla fede cieca, bensì in relazione a valutazioni ben ponderate – vanno avanti oltre la paura, un'abilità che li aiuterà ad affrontare, più tardi nel corso della vita, molte altre sfide emotive, ben più significative.

DARE L'ESEMPIO

Quando chiedo ai genitori qual è il desiderio più grande che hanno per i loro figli, la maggior parte afferma: «Vorrei solo che fossero felici». Tuttavia, per essere veramente felici occorre anzitutto sapere come "essere"; qui intendo essere efficaci con noi stessi – centrati, gentili, curiosi e non fragili – in un mondo che è in continua evoluzione. Sappiamo tutti che il dare amore e sostegno aiuta a far sì che un figlio abbia relazioni soddisfacenti e una carriera di successo, ma l'agilità emotiva offre un insieme

di abilità che può tradurre quell'amore e quel sostegno in un benessere che perdura per tutta la vita. Per i genitori, l'agilità emotiva fornisce un set di abilità per aiutare il proprio bambino a imparare a prosperare.

Molti degli studi che documentano il valore di aiutare i ragazzi a imparare le abilità del riconoscere le emozioni, del prendere le distanze, del seguire le proprie motivazioni, dell'andare avanti, li hanno monitorati per lunghi periodi al fine di documentare lo sviluppo della resilienza, della moralità, della volontà, della salute, della stabilità psicologica e del successo nelle relazioni interpersonali fino all'età adulta⁵. Fortunatamente, alcune di queste conclusioni hanno cominciato a diffondersi nella cultura popolare. Un esempio notevole è il cartone animato *Inside out*, che racconta le più varie e mutevoli emozioni di una ragazza, mostrando che anche le emozioni difficili, come per esempio la tristezza, svolgono un ruolo importante nel formare la nostra identità.

Per i genitori, il modo più efficace per insegnare ai propri figli l'agilità emotiva è praticarla loro stessi. Può essere difficile riuscirci quando vostra figlia grida, "Ti odio!", con tutta l'aria che ha nei polmoni, o quando vostro figlio torna a casa piangendo e singhiozzando dopo una brutta giornata a scuola. Ma questi momenti vi offrono un'opportunità ancora più preziosa per dare forma all'agilità emotiva. Voi modellate tali abilità critiche allontanandovi dalle vostre emozioni, rispondendo con calma e compassione, cercando di capire perché il vostro bambino si sente così, invece di reagire immediatamente alle emozioni.

Ho conseguito un dottorato di ricerca occupandomi di simili questioni, tuttavia, credetemi, sono nota non solo per il fatto di consentire alle mie emozioni di avere la meglio su di me, ma anche per il fatto di lasciare che raccontino una storia che *riguarda* me. Quando Noah era un neonato, l'ho portato dal pediatra per il suo primo ciclo di vaccinazioni. Era nel suo caldo bozzolo e in pace con il mondo, ma nel momento in cui il primo ago lo ha punto, ha cominciato a urlare. A una neomamma come ero io, quello sguardo, che esprimeva la rabbia e le conseguenze di un oltraggio, sembrava dire: "Mi sono fidato!"

Come hai potuto farmi questo?”. Volevo confortarlo e mi sono precipitata a dire esattamente ciò che molti genitori dicono in questi momenti: «Va bene! Va tutto bene!».

Noah continuava a piangere e l'infermiera continuava a fare il suo lavoro, ma, una volta terminato, si rivolse a me e disse qualcosa che non dimenticherò mai: «No, non va bene. Tuttavia, *andrà bene*».

Aveva assolutamente ragione. Quanto è stato stupido da parte mia dire a una persona, perdipiù un bambino piccolo, che si trova in una stanza asettica, nelle mani di una donna sconosciuta che lo sta pungendo con degli aghi e che lo terrorizza, che va tutto *bene*! Stavo respingendo le emozioni di Noah, peraltro molto chiare e immediate, sebbene preverbali, e negando la realtà di quell'esperienza dolorosa. In sostanza, gli stavo dicendo di imbottigliarle!

Quando mio marito Anthony è tornato a casa, Noah aveva già superato la protesta antivaccinazione. In compenso, io mi ero autofustigata per ore. Avevo passato anni a studiare le emozioni. Avrei dovuto conoscerle meglio! Ma, a parte tutto quello che avevo studiato, ero una neomamma ed era la prima volta che vedevo soffrire il mio bambino; per quanto goffo, quello era stato solo un tentativo di confortarlo.

Non appena Anthony entrò in casa, gli raccontai tutta la storia.

«Riesci a crederci [...] Noah piangeva e io ho detto, “Va bene. Va tutto bene!”».

Anthony, che è un tipo molto pratico, ma anche *molto* divertente, mi ha guardato mentre farneticavo. Per un momento è rimasto completamente in silenzio, ma poi ha sorriso divertito e mi ha detto: «Va bene, Sue. Va tutto bene».

VEDERE TE, VEDERE ME

Essendo emotivamente agili, aiuterete i vostri figli ad acquisire la stessa abilità. Tuttavia, ci sono altre azioni, più proattive, che potete prendere in considerazione.

Ricordate le *regole di esibizione* che abbiamo illustrato nel capitolo 3? Sono questi gli insegnamenti che informano i nostri figli in merito a ciò che è, o che non è, una risposta emotiva appropriata a una situazione qualsiasi. In casi estremi, una regola di esibizione può manifestarsi attraverso un'espressione direttiva come, per esempio, "Su con il morale! I bambini grandi non piangono"; una frase che indica a un bambino che l'espressione di certe emozioni spiacevoli è segno di debolezza e dovrebbe essere evitata.

Possiamo provare a respingere la frustrazione, o la tristezza, di un bambino anche in modi più sottili, dicendo: "Oh, è soltanto stanco", oppure "Ha fame", o "È solo una fase". Altre volte sminuiamo la sua sofferenza, cercando di "indorare la pillola": "Oh tesoro, lo sai che non ti senti veramente così" o "Va bene. Va tutto bene". (Sì, mi dichiaro colpevole!). Anche quando questi messaggi sono espressi a fin di bene, possono comunque risultare controproducenti.

Possiamo inoltre cadere nella trappola di cercare di trovare una soluzione qualunque sia il problema. La nostra bambina torna a casa da scuola e dice: "Nessuno vuole giocare con me"; noi rispondiamo immediatamente: "Non ti preoccupare, giocherò io con te", oppure telefoniamo ai genitori di quelle "bambine cattive" per organizzare delle festicciole o risolvere la faccenda. Sono modi perfettamente naturali e comprensibili, volti a porre rimedio all'infelicità di coloro che amiamo. Tuttavia, anche se reagire in questo modo può risolvere un problema immediato, impedisce, al contempo, ai vostri figli di avere l'occasione, per giunta davvero importante, di convivere con i loro sentimenti difficili, per riconoscere le proprie emozioni, prendervi le distanze e apprendere da quelle situazioni, talvolta difficili, del mondo reale. Invece, senza rendercene conto, segnaliamo a nostro figlio: "Non mi fido della tua capacità di risolvere i problemi". D'altro canto, quando concedete al vostro bambino il tempo di riconoscere le sue emozioni e lo rassicurate che questi sentimenti sono normali e sani, date avvio a quel processo a lungo termine che gli consentirà di sviluppare gli strumenti necessari per diventare un adulto capace di azioni proficue ed emotivamente agili.

Gli Zulu, il più grande gruppo etnico del Sudafrica, si salutano a vicenda dicendo: “Sawubona”, che significa, letteralmente, “Ti vedo”. Ciò che tale espressione veicola implicitamente è il fatto che, vedendoti, determino davvero la tua esistenza. Mi piace questo punto di vista, perché contiene ed esprime perfettamente il primo passo, uno dei più critici, dell’insegnamento dell’agilità emotiva. Facendo semplicemente sapere ai nostri figli che li vediamo nella loro interezza, con chiarezza e senza giudicarli, indichiamo loro che accogliamo e validiamo la loro esperienza emotiva. Ma c’è un ulteriore vantaggio: così facendo, in realtà, li aiutiamo a calmarsi, perché è noto che i bambini manifestano una riduzione dell’intensità delle emozioni quando un genitore è, a sua volta, emotivamente presente. Quindi, nonostante il nostro impulso a cercare di risolvere le cose, a rendere tutto migliore nel più breve tempo possibile, semplicemente faremmo meglio a fermarci e ascoltare, mostrando ai nostri figli, per esempio, come si fa a creare uno spazio tra stimolo e risposta.

Quando un bambino si sente pienamente visto e riconosciuto da coloro che lo circondano, è difficile che non si senta anche sicuro e amato. Sono certa che vi sia capitato di osservare i bambini piccoli al parco giochi, quando esplorano oggetti che per loro rappresentano una novità: dopo un po’ si girano indietro per assicurarsi che i loro caregiver siano ancora lì, contando sul fatto che poi, per tutto il tempo, li ritroveranno sempre lì. È questo senso di sicurezza – quello che gli psicologi chiamano un *attaccamento sicuro* – che costituisce il nucleo della capacità di ogni bambino di andare coraggiosamente a esplorare il mondo circostante⁶. L’attaccamento sicuro è una sorta di stabilizzatore della vita emotiva dell’individuo negli anni della scuola media e dell’adolescenza, che gli consentirà poi di dare forma alle sue relazioni quando sarà un adulto.

La percezione di un attaccamento sicuro da parte di un bambino – l’idea che *io, con tutti i miei pregi, così come con tutti i miei difetti e le mie imperfezioni, sono comunque amato e accettato* – gli permette non solo di assumere rischi nei riguardi del

mondo, ma anche di rischiare con le proprie emozioni. Sapendo che non sarà confutato, respinto, punito o svergognato perché sente ciò che sente, potrà provare tristezza, felicità o rabbia, e capire come gestire, o rispondere, a ognuna di queste emozioni.

Un bambino che si sente libero di sperimentare l'intera gamma delle emozioni, senza temere di essere punito o di doversi autocensurare, apprende alcuni insegnamenti fondamentali.

Le emozioni passano. Sono transitorie. Non c'è nulla che faccia parte dell'esperienza mentale che *esiga* un'azione.

Le emozioni non devono spaventare. Non importa quanto grande o spiacevole sia ogni singolo sentimento che proviamo in un certo momento, io sono più grande di quanto lo sia lui.

Le emozioni insegnano. Contengono informazioni che possono aiutarmi a capire cos'è importante per me e per gli altri.

Per essere chiari, allevare i bambini rendendoli emotivamente agili richiede di riconoscere e accettare i loro sentimenti senza biasimo, ma non significa che sia necessario tollerare gli accessi d'ira o i comportamenti irrazionali. Potete lasciare che i bambini sappiano che i loro sentimenti sono reali e importanti tanto quanto quelli di tutti gli altri – “Vedo che sei veramente irritato dalla tua sorellina. Eh sì, lo capisco, in questo momento vorresti farla sparire” – senza suggerire che ogni emozione debba essere necessariamente agita. È qui che entra in gioco il prendere le distanze dalle emozioni. Aiutando il vostro bambino a imparare a dare un nome a un'emozione, a porsi in un'altra prospettiva e ad aprire uno spazio tra l'impulso e l'azione, state rinforzando l'idea che, anche se non è necessario che sopprima le sue emozioni, è opportuno che a volte si trattenga dall'agire un certo tipo di comportamento.

Ancora una volta, questo genere di risposta compassionevole, ma un po' distaccata, può essere impegnativo, magari quando il vostro bambino si pianta davanti allo scaffale del supermercato, urlando e scalciando, o quando vostra figlia adolescente è appena uscita dalla finestra della sua camera ed è scomparsa sulla moto guidata dal figlio dei Petersen. Ma sia per il genitore sia per il figlio, è il riconoscimento delle emozioni che costituisce il

fondamento per poter prendere le distanze, quel liberarsi dalle trappole che, complicando le nostre emozioni, ci impediscono di ottenere il meglio da noi stessi.

COME PENSARE, NON COSA PENSARE

Recentemente, ho chiesto a mia madre se si ricordasse di quell'episodio che vi ho raccontato prima: quella volta che ho tentato di scappare di casa e poi ho finito per camminare intorno all'isolato per ore. Lei si è messa a ridere; ovviamente se ne ricordava. Ma poi ha aggiunto qualcosa di cui ero all'oscuro: mentre io continuavo a camminare intorno all'isolato, per tutto quel tempo, lei mi aveva seguita, restando a mezzo isolato di distanza. Dopotutto, avevo solo 5 anni e non mi avrebbe mai permesso di andare in giro da sola in strade pericolose.

Le va riconosciuto il grande merito di non aver cercato di minimizzare il mio turbamento (mi avrebbe insegnato a realizzare un imbottigliamento), né ha tentato di rimettere tutto a posto, affinché io mi potessi calmare. Piuttosto, mi ha permesso di vivere quello che sentivo e mi ha anche consentito di esercitare liberamente la mia volontà, anche se stavo sbagliando. Tuttavia, per tutto quel tempo, ha mantenuto il suo (invisibile) legame di protezione e attaccamento garantendo la mia sicurezza, dacché, in caso di pericolo o minacce, avrebbe potuto intervenire immediatamente. In altre parole, si è preoccupata di mantenermi fisicamente incolume, ma mi ha regalato l'autonomia emotiva.

L'autonomia è un elemento fondamentale del prosperare nel corso della vita ed è cruciale anche per lo sviluppo morale dei bambini. Autonomia significa governo di sé, o governarsi da sé. In termini psicologici, una persona autonoma vive secondo le scelte che fa⁷. Ma l'autonomia è diversa dalla mera indipendenza. Le urla di un adolescente, "Tu non sei il mio capo! Resterò fuori tutta la notte, se voglio!", paiono una dichiarazione molto indipendente, ma il comportamento non ha a che fare

con l'autonomia se è il risultato della pressione del gruppo dei pari, delle cattive abitudini, delle compulsioni o di emozioni caotiche. Le azioni autenticamente autonome sono quelle che vi appartengono pienamente e sono avallate dal vostro sé più profondo, senza che subiate alcuna coercizione dall'esterno o siate vittime dei vostri impulsi fuori controllo. Un'adolescente che torna sempre a casa all'orario che le viene detto, perché ha paura di essere punita, o perché si sente colpevole o disonesta nei confronti dei genitori, non agisce con maggiore autonomia dell'adolescente che viola il coprifuoco come gesto di ribellione. Invece, un'adolescente che agisce mostrando autonomia (restando in questo genere di esempio) potrebbe essere a casa in tempo perché quella è la regola e lei crede che sia perfettamente valida e ragionevole.

Ecco come possiamo incoraggiare l'autonomia in un bambino.

- Apprezzatelo per quello che è realmente (per esempio, un individuo che ama il disegno) piuttosto che per quello che vorreste che fosse (per esempio, un amante del wrestling).
- Dategli un'autentica possibilità di scelta ogni volta che è possibile, il che non significa non porre dei limiti, o non avere aspettative, o indulgere a ogni suo capriccio.
- Fornite dei motivi per le decisioni che prendete quando non è possibile concedere la scelta. "Perché ti ho detto che si fa così!", usato per spiegare al vostro bambino, in età prescolare, che deve darvi la mano quando attraversate la strada, non è una ragione che favorisce l'autonomia. "Perché sei piccolo e le persone al volante potrebbero non essere in grado di vederti, invece sicuramente vedono me", lo è.
- Riducete al minimo le ricompense esterne, per esempio adesivi, giocattoli o piccole somme di denaro, perché ha fatto la pipì nel vasino anziché nel pannolino, oppure perché ha fatto i compiti o ha preso buoni voti a scuola.

Gli ultimi due punti, in questo elenco, sono particolarmente importanti per aiutare i bambini a trovare le motivazioni as-

sociate al volere che abbiamo illustrato nel capitolo 7. I bambini che sono cresciuti in un ambiente in cui vige la logica del baratto o della corruzione, tanto quanto quelli cresciuti in un ambiente dominato da ordini e controllo, non sviluppano un sé caratterizzato da una forte autonomia che possa creare e mantenere la distanza tra desideri reali e risposte pre-programmate; non fa differenza il fatto che le risposte possano inquadarsi nel contesto della ribellione o del conformismo. D'altra parte, le persone che hanno imparato ad agire aspettandosi ricompense estrinseche sono meno felici, hanno meno successo e hanno rapporti interpersonali meno soddisfacenti rispetto a coloro che sono mossi da motivazioni interiori⁸.

Incentivare l'autonomia aiuta i bambini a sviluppare una "motivazione" da seguire, un insieme di valori che siano completamente loro, del tutto distinti dalla ricompensa e dalle richieste. Ciò è particolarmente importante quando i bambini devono affrontare – e sicuramente capiterà – delle scelte più ambigue (per esempio, se si devono assumere o meno il rischio di fare qualcosa di nuovo) per le quali non esiste alcun compenso. Lo stesso vale per quelle situazioni nelle quali non esistono regole predefinite ("Non mi hai mai detto che *non potevo* prendere in prestito la tua auto per andare a Tijuana"). Solo quando i ragazzi sono adeguatamente orientati all'apprendimento e ad avere fiducia nei propri valori possono scoprire quali sono i loro bisogni e le loro motivazioni, quelli che li condurranno a una vera e propria "fioritura".

Ciò detto, ci sono situazioni in cui un bambino si troverà di fronte a un pericolo immediato. Ovviamente, in quei momenti, il vostro desiderio di incoraggiare la sua autonomia finirà sullo sfondo e interverrete in ragione del buon senso. Quando sono "scappata di casa", all'età di 5 anni, mia madre ha potuto rendersi conto che non avevo intenzione di attraversare la strada e che non sarei andata troppo lontano, quindi era disposta a starmi a una certa distanza. Se avessi deciso di andarmene di casa a 13 anni, sono sicura che avrebbe preso una posizione molto più decisa, opponendosi alla mia volontà di andarmene.

ALLEVARE DEI FIGLI CHE SAPPIANO AMARE

Essere genitori coerentemente con l'agilità emotiva non significa solo esprimere empatia nei confronti di vostro figlio in un determinato momento. Si tratta, piuttosto, di modellare il comportamento empatico con regolarità, affinché i vostri figli possano imparare a fare lo stesso. Potete non capire perché mai il primo giorno in una nuova scuola dovrebbe fare paura, ma vi è possibile riconoscere che il vostro bambino ha queste percezioni. Con questo atteggiamento, potete sia garantirgli sicurezza sia incoraggiare il suo istinto naturale che gli consente di prendere in considerazione le emozioni delle altre persone. Perché i "ragazzi difficili" possono tentare di agire in maniera così dura? Chi altro potrebbe provare tanta solitudine e sentirsi fuori posto?

Tale processo genera bambini che, quando maturano, notano il compagno di classe che è stato lasciato da parte, il timido studente del programma di scambio studentesco che fatica a superare le barriere linguistiche, la cassiera che ha avuto una brutta giornata al lavoro, il cliente anziano della drogheria che ha bisogno di aiuto con le borse. Con il passare del tempo, probabilmente, si interesseranno a problemi ancora più grandi riguardanti la giustizia e l'inclusione nella comunità locale e nella società in generale. Ma l'empatia e l'acquisizione di una certa prospettiva non possono essere instillati con l'imposizione.

In uno studio dell'Università Cornell, i ricercatori hanno presentato ai bambini di 3 o 4 anni, Doggie, un pupazzo "triste". È stato poi offerto loro un oggetto prezioso: un adesivo a forma di stella. Un gruppo di bambini si è dovuto confrontare con una scelta difficile, dare l'adesivo a Doggie o tenerlo per sé. Un secondo gruppo di bambini si confrontava, invece, con una scelta più facile: dare l'adesivo a Doggie o restituirlo al ricercatore. A un terzo gruppo di bambini è stato semplicemente detto che *dovevano* condividere i propri adesivi con Doggie. Più tardi, ai bambini è stato presentato Ellie, un altro pupazzo "triste"; hanno poi ricevuto tre adesivi, con la possibilità di scegliere di dividerne quanti ne volevano. I bambini assegnati al primo

gruppo – che avevano avuto la possibilità di condividere l’adesivo con Doggie o di tenerlo per loro stessi – hanno dato più adesivi a Ellie rispetto ai bambini che, in precedenza, appartenevano agli altri due gruppi. In altre parole, i bambini che avevano avuto la possibilità di compiere una libera scelta, si erano rivelati più generosi di quelli che erano stati sottoposti a costrizione.

Forzare un figlio a invitare alla sua festa di compleanno quel solitario compagno di classe, o minacciare di punire vostra figlia se non chiede scusa per quel commento insensato che ha fatto al parco giochi, può determinare un risultato immediato e una temporanea sensazione di sollievo. Ma solo lasciando che i vostri figli agiscano autonomamente, incoraggiandoli a scavare profondamente nella loro interiorità per scoprire le autentiche motivazioni associate al volere, potrete aiutarli a rendere disponibile il loro potenziale per l’empatia.

Ciò vale anche per certi fondamenti etici, come per esempio dire la verità. In uno studio effettuato su coppie costituite da un figlio di 13 anni e un genitore, agli adolescenti è stato chiesto di riportare la loro opinione in merito al trattamento ricevuto da parte dei genitori negli ultimi mesi¹⁰. C’era una correlazione diretta tra quanto il genitore aveva cercato di controllare il comportamento e i pensieri dell’adolescente, e quanto quest’ultimo aveva compreso l’intrinseco valore di dire la verità. I ragazzi erano maggiormente in grado di comprendere i vantaggi di dire la verità e gli oneri della menzogna se esprimevano accordo su queste affermazioni relative al comportamento del proprio genitore: «Quando mi ha chiesto di fare qualcosa, mi ha spiegato perché voleva che lo facessi»; «Mi ha dato molte opportunità di decidere in merito a ciò che faccio»; «Era aperto alle mie idee e alle mie emozioni anche quando erano diverse dalle sue». I ragazzi che, invece, hanno fatto riferimento alla convinzione che dire la verità abbia un *prezzo elevato*, esprimevano il loro accordo con frasi del tipo: «Mi ha fatto sentire in colpa per qualsiasi cosa»; «Ha rifiutato di accettare che vorrei semplicemente divertirmi senza cercare di essere il migliore»; «Quando mi sono rifiutato di fare qualcosa, ha minacciato di togliermi certi privilegi per costringermi a farla».

I vantaggi della promozione dell'autonomia possono anche essere considerati da una prospettiva puramente pratica: non sarete sempre con vostro figlio quando diventerà adulto, tenendogli la mano a ogni passo e aiutandolo a sciogliere ogni dilemma etico e a compiere una scelta. Almeno io spero che non vi accada! Né potrete essere lì, per aiutare i vostri figli a prendere le distanze e liberarsi dalla trappola, ogni volta che provano una forte emozione o hanno un pensiero impulsivo. Quando siete bambini o, al limite, adolescenti, vi viene generalmente perdonata qualche stupida bravata sconsiderata. Ma se a un sedicenne si può, probabilmente, perdonare il fatto di aver sgonfiato le gomme della macchina del preside (una volta), un venticinquenne che fa la stessa cosa al SUV del capo ha poche probabilità di essere trattato con comprensione.

Quando avevo 8 anni, ho rubato una piccola somma di denaro ai miei genitori. Ricordo ancora l'importo: erano 2 rand sudafricani, che oggi giorno equivalgono a circa 3 dollari. I miei genitori si sono resi conto di quel che avevo fatto quando sono tornata a casa con un sacchetto di caramelle e ho inventato la storia, ovviamente incredibile, che me le avesse comprate un amico molto generoso.

I miei genitori mi hanno portata a fare un giro in automobile, eravamo solo noi tre – la mamma e il papà erano seduti davanti, io ero sul sedile posteriore – e mi hanno fatto un discorso molto serio. Mi hanno detto di quanto li avevo delusi con quel mio comportamento e mi hanno fatto capire che rubare e mentire non erano cose che si facevano nella nostra famiglia. Poi mi hanno aiutata a capire come potevo rimediare: dovevo rimborsarli e scusarmi con l'amico che avevo coinvolto in quel pasticcio.

Era evidente il fatto che consideravano la questione molto seriamente, ma stettero anche molto attenti a non svergognarmi davanti ai miei fratelli. E non si misero a gridare né attuarono espedienti per farmi spaventare. Invece, restarono calmi, assertivi e, a mio avviso, ben consapevoli dell'obiettivo che volevano raggiungere. Mi hanno aiutata a capire l'impatto emotivo sia su

di loro sia sul mio amico; non mi hanno semplicemente fatto la predica in merito a ciò che, sbagliando, avevo fatto, bensì mi hanno permesso di inquadrare le mie azioni in una prospettiva, invece di assumere una posizione difensiva (un comportamento che spesso porta ad aumentare la probabilità che si menta). Hanno dichiarato delle aspettative anziché comminarmi una punizione. Di conseguenza, mi sono sentita colpevole, ma non mi sono vergognata – una differenza decisiva, che abbiamo discusso nel capitolo 4 – e sono stata motivata a risolvere il problema. E se mi avessero obbligata a esprimere scuse del tipo “Mi scuso, ma non sono dispiaciuta”, avrebbero sentito le parole che volevano sentire, ma non mi avrebbero dato l’opportunità di esaminare ed elaborare i sentimenti che, in primo luogo, avevano motivato il mio comportamento.

In verità, mi ero sentita isolata a scuola e questa solitudine veniva amplificata ogni volta che il gruppetto delle ragazze che mi piaceva, durante l’intervallo, andava a comprare le caramelle, ma spesso io non avevo i soldi per farlo. Poiché i miei genitori mi hanno aiutata a riconoscere questo disagio, sono stata in grado di affrontare una conversazione con loro non solo riguardo alla responsabilità del mio comportamento, ma anche alle strategie che avrei potuto attuare per arrivare a conoscere meglio alcune delle mie compagne di classe e a sentirmi inserita nel contesto di quel divertimento, senza mettermi a rubare. Ho anche imparato che sostenere una discussione difficile può condurre a un finale che si rivela fecondo; e questa non è una cosa da poco.

Se i miei genitori mi avessero semplicemente punita, niente che si possa associare a quel percorso di crescita si sarebbe potuto realizzare. Peggio ancora, avrei potuto iniziare a pensarmi come una bambina disposta a rubare, o avrebbero potuto farlo i miei genitori. Evitando una simile possibilità, hanno collocato questa spinosa questione, questo incidente, nella giusta dimensione: qualcosa che si era verificato una volta e, al contempo, un’opportunità per imparare. Mi hanno incontrata nel punto in cui mi trovo, non dove loro volevano che fossi, ed è questo che ha fatto la differenza.

COACHING EMOTIVO

Come abbiamo già stabilito, rendere i bambini emozionalmente agili li aiuta, anzitutto, a prendere coscienza di tutte le loro emozioni, comprese quelle complicate. Sebbene gran parte del processo di riconoscimento sia costituito dall'“andare verso” l'emozione (“Come ti senti?”), occorre tenere presente anche l'altro elemento importante dell'agilità emotiva che, pur riguardando il movimento, si configura come un “passare attraverso” (“Quali sono le opzioni per affrontare questo problema?”). Ciò avviene quando l'agilità emotiva si accoppia con la ricerca delle opzioni pratiche volte ad affrontare la situazione, qualunque essa sia.

L'andare avanti è più facilmente realizzabile quando incoraggiate i vostri figli a riflettere. Aiutandoli a trovare soluzioni che riconosceranno come proprie – soluzioni significative per loro – svilupperanno quell'autonomia che, in seguito, consentirà loro di affrontare il mondo e, insieme, di incrementare quel senso di responsabilità che ne è conseguenza.

E qui vale la pena di ritornare all'idea delle piccole modifiche: quei minimi aggiustamenti che aiutano vostro figlio ad affrontare le sfide e che lo fanno andare verso ciò che è importante. Il punto focale è qui costituito dal *processo* – essere aperti alla sperimentazione, dare una possibilità alle cose e scoprire cosa si potrebbe apprendere – piuttosto che da un risultato ideale, del tipo “superato” o “fallito”. Se vostro figlio è preoccupato per il fatto di fare amicizia con i compagni della nuova scuola, non è probabile che risolva il problema in un colpo solo, quindi gli potreste chiedere: “Quali sono le occasioni buone per entrare in contatto con gli altri?”. Nel caso di un ragazzo che naviga nel mondo, tanto spesso crudele, dei social media adolescenziali – con le inevitabili liti e gli insulti – potreste chiedere: “Quali sono le strategie che puoi usare per gestire le persone con cui non sei d'accordo?”.

Un po' di tempo fa, un mio collega – lo chiamerò Jon – ha partecipato a un torneo di golf padri-figli insieme al figlio di 6 anni. Gli adulti giocavano contro gli adulti e i bambini contro i bambini, ma a metà del torneo, Jon ha incrociato suo figlio, Keith, e ha visto

che stava piangendo. Lo ha abbracciato e gli ha chiesto, con dolcezza, il perché di quelle lacrime. Tuttavia, fu subito abbastanza chiaro che né le coccole né le parole rassicuranti li avrebbero condotti al cuore del problema in tempo per terminare il torneo.

Così Jon ha pensato che fosse giusto che Keith piangesse, se ne avesse avuto davvero l'esigenza. Ma, allo stesso tempo, si è chiesto se fosse possibile per Keith piangere e giocare a golf contemporaneamente. Perciò, ha promesso a suo figlio che, se fosse riuscito a completare le nove buche, avrebbero analizzato a fondo ciò che lo aveva turbato appena il torneo fosse finito. Keith fu d'accordo, sicché padre e figlio si separarono di nuovo e giocarono, fino al termine del torneo, con le rispettive squadre. Keith fece quanto bastò per vincere un trofeo.

Se lì ci fosse stato un padre meno esperto, questo evento si sarebbe potuto facilmente trasformare in una storia di imbotigliamento: le emozioni difficili sarebbero state seppellite e la partecipazione al torneo sarebbe diventata un incubo. (Ricordate Tom Hanks in *Ragazze vincenti* quando urla: «Nel baseball non si piange»?). Spesso quando chiediamo ai ragazzi piagnucoloni o arrabbiati di comportarsi in modi socialmente più accettabili, del tutto involontariamente inviamo loro il messaggio in base al quale le loro emozioni non sono importanti per noi. Invece, Jon si prese una piccola pausa compassionevole per riconoscere e accettare il disagio del figlio, ovvero per prenderne coscienza. Fare questo è stato sufficiente per aiutare Keith ad allontanarsi dalle sue emozioni, con molta consapevolezza e compassione, pur continuando a fare ciò che doveva fare in quel momento: finire di giocare a golf. Quando ebbero modo di parlare, Jon scoprì che suo figlio era turbato per il fatto di aver perso una pallina da golf. Nella mente di Keith, un bambino di 6 anni, le palle da golf erano oggetti costosi, perciò quel disguido, in sé piuttosto insignificante, l'aveva condotto a provare una genuina esperienza di panico. Jon mi ha detto che ancora oggi, dopo molti anni, gli capita di ricordare a suo figlio che è possibile piangere e giocare a golf contemporaneamente. Infatti, quel "continuare a giocare" avendo compassione di sé può rappresentare l'essenza dell'agilità emotiva.

QUESTO È TUTTO

Malala. Fino al 2009 molte persone non avevano mai sentito questo nome. Ma quell'adolescente pakistana, che ricevette il Nobel, da allora è diventata un simbolo universale del coraggio e della forza di volontà. All'età di 11 anni, Malala Yousafzai ha iniziato a scrivere, con uno pseudonimo, un blog per la BBC sulle sue condizioni di vita nel Pakistan nordoccidentale, dove dei militanti islamici, i Talebani, dopo aver preso il controllo della regione, impedivano alla maggior parte delle ragazze di andare a scuola. Nel suo blog, Malala parlava dell'importanza dell'istruzione per le ragazze.

Dopo che un giornalista del *New York Times* realizzò, nel 2010, un documentario sulla sua vita, Malala ricevette riconoscimenti da tutto il mondo e, nel suo Paese, minacce di morte. Nel 2012, i Talebani inviarono un sicario per ucciderla, mentre stava tornando a casa con lo scuolabus. Quando l'uomo salì sull'autobus e minacciò di uccidere tutte le ragazze, Malala, che aveva 15 anni, non esitò a identificarsi, dicendo apertamente che era lei la persona che stava cercando. Il sicario sparò tre volte. Un proiettile la colpì alla testa.

Il padre di Malala, Ziauddin, è a sua volta un attivista a favore dell'istruzione, ed entrambi i genitori avevano cresciuto la figlia invitandola a lottare per ciò in cui credeva. Mentre la figlia aveva perso conoscenza e versava in condizioni critiche, il padre di Malala, in preda all'angoscia, si chiedeva se avesse fatto bene a incoraggiarne l'attivismo. L'unica consolazione per quei due genitori era la consapevolezza che le motivazioni della figlia erano così importanti per lei da renderle possibile guardare la morte direttamente in faccia.

Mentre Malala si riprendeva dalle conseguenze fisiche di quel tentato omicidio, sua madre e suo padre compresero che il coraggio che avevano dimostrato crescendo la figlia costituiva un benefit anche per loro. «Lei ci ha consolato», ha detto il padre in un discorso tenuto poco prima che le venisse assegnato il Nobel per la Pace nel 2014: Malala è la persona più

giovane ad averlo ricevuto, all'età di soli 17 anni. «Abbiamo imparato da lei come essere resilienti nei momenti più difficili». E se non pensate che questa storia si applichi alle condizioni di vostro figlio, allora ecco ciò che il padre aggiunse: «Lei è come tutte le altre ragazze. Litiga con i suoi fratelli; piange quando non finisce i compiti a casa»¹¹.

Il vero messaggio di Ziauddin, però, riguarda ciò che sta a cuore a qualunque genitore: «Cosa ha reso Malala così speciale, così audace e così ferma? Non chiedetemi quello che ho fatto. Chiedetemi quello che non ho fatto. Non le ho tarpato le ali, e questo è tutto».

Conclusione: diventare veri

Un libro per bambini divenuto un classico, *Il coniglietto di velluto*, racconta la storia dei tentativi di un coniglietto di peluche per scoprire cosa significa essere “veri”¹. All’inizio del racconto, il Coniglietto ha difficoltà a stare vicino agli altri giocattoli del suo piccolo proprietario. Il bambino, a cui appartiene il Coniglietto, ha perso interesse per lui subito dopo averlo ricevuto, e gli altri giocattoli, molti dei quali sono costituiti da parti meccaniche moderne che li fanno sembrare e agire come se fossero veri, intimidiscono il Coniglietto. Dopotutto, lui è fatto di stoffa e segatura, e non sembra affatto un vero coniglio.

Il Coniglietto trova un amico nel vecchio ma saggio Cavallino di cuoio, che ha vissuto nella stanza del bambino più di qualsiasi altro giocattolo. Un giorno, il Coniglietto chiede al Cavallino di cuoio: «Che cosa vuol dire VERO? Significa avere dei meccanismi che ti ronzano dentro e una chiavetta per caricarti?».

«Il tuo essere vero non dipende da come sei fatto», risponde il Cavallino di cuoio. «È qualcosa che ti succede. Quando un bambino ti tiene accanto a sé per molto tempo, e tu sei per lui non solo qualcosa con cui giocare, ma qualcuno a cui volere VERAMENTE bene, allora diventi VERO».

«Fa male?», chiede il Coniglietto.

Sì, concede il Cavallino, ma quando sei vero, non ti importa molto del male. Essere vero, continua il Cavallino, «non accade spesso a coloro che si rompono facilmente, o hanno spigoli vivi, oppure che devono essere tenuti con grande cura». Essere vero implica qualche graffio, forse finire anche per avere un aspetto un po’ sciupato.

Una notte, il ragazzino non riesce a trovare il suo cane di porcellana preferito, che tiene vicino quando deve dormire, quindi la bambinaia tira fuori dall'armadio il Coniglietto di velluto e glielo porta. Dopo quella notte, il bambino si affeziona moltissimo al Coniglietto: lo abbraccia stretto stretto quando è a letto, ama coprire di baci il suo naso rosa e lo porta con sé ovunque. Lo porta anche all'aperto, a giocare nel giardino, e una volta, inavvertitamente, lo lascia fuori tutta la notte. Attraverso queste vicissitudini, il Coniglietto diventa sempre più sporco e logoro. Alla fine, il colore rosa del naso non si vede più.

A un certo punto, la bambinaia tenta di mettere via quel pupazzo tanto sporco, ma il bambino protesta e dice che il Coniglietto deve rimanere con lui, insistendo sul fatto che è VERO. Ovviamente, quella è musica per le orecchie di pezza, ormai consuete, del Coniglietto.

Solo alla fine, grazie all'intervento magico della Fata della nursery, il Coniglietto di velluto diventa veramente una creatura vivente e si dilegua nella foresta. Prima il Coniglietto era vero solo per il bambino, ma ora – dice la Fata – «sarà vero per tutti».

Quelli di noi che vivono nel mondo “vero” potrebbero non essere in grado di sfiorarsi con una bacchetta magica e trasformarsi, immediatamente, nelle persone che vorrebbero essere. Ma se pratichiamo l'agilità emotiva, non abbiamo bisogno della magia. Perché l'agilità emotiva ci permette di incarnare il nostro autentico sé, al cospetto di chiunque, ogni giorno.

L'agilità emotiva è assenza di pretese e prestazioni, il che dà maggiore potere alle vostre azioni perché sono emanate direttamente dai vostri valori fondamentali e dalla vostra più profonda determinazione, qualcosa che è, al contempo, solido, autentico e *vero*.

Si raggiunge questo livello del VERO, questo livello di agilità emotiva, non attraverso la magia, bensì attraverso il compimento di una serie di piccoli passi, in ogni momento della quotidianità, per tutto il corso della vita. Ecco come potete iniziare questo viaggio, oggi stesso.

Nominatevi agenti della vostra vita e impadronitevi del vostro percorso di sviluppo, della vostra carriera, del vostro spirito creativo, del vostro lavoro e dei vostri legami.

Accettatevi completamente – compreso il vostro naso graffiato, le orecchie di pezza consunte, le “buone” e le “cattive” emozioni, insomma l’intero pacchetto – con compassione, coraggio e curiosità.

Accogliete le vostre esperienze interiori, vivetele completamente e familiarizzate con i limiti, senza mettervi a correre per trovare la via di fuga.

Fate vostra un’identità in evoluzione e lasciate andare quelle narrazioni che non vi servono più.

Lasciate andare gli obiettivi irrealistici delle “persone morte” e accettate il fatto che essere vivi significa talvolta farsi male, fallire, stressarsi e commettere errori.

Liberatevi dall’idea di perseguire la perfezione, in modo che possiate trarre piacere da quel processo che implica amare e vivere.

Apritevi all’amore che verrà insieme al dolore e al dolore che verrà con l’amore; al successo che verrà con il fallimento e al fallimento che verrà con il successo.

Abbandonate l’idea di poter essere senza paure; camminate direttamente accanto alle vostre paure, affidandovi alla guida rappresentata dai vostri valori, e prendete la via che vi conduce a ciò che è davvero importante per voi. Il coraggio non è l’assenza di paura, il coraggio è camminare a fianco della paura.

Scegliete il coraggio invece del comfort, impegnandovi con vitalità nelle nuove opportunità per apprendere e crescere, piuttosto che rassegnarvi, passivamente, alla condizione in cui vi trovate.

Riconoscete che la bellezza della vita è inseparabile dalla sua fragilità. Siamo giovani, finché non lo saremo più. Siamo sani,

finché non lo saremo più. Siamo con coloro che amiamo, finché non lo saremo più.

Imparate ad ascoltare il ritmo pulsante delle vostre motivazioni.

E, infine, ricordatevi di “danzare, se potete”.

Ringraziamenti

Poiché occorre un intero villaggio per far crescere un bambino, per pubblicare un libro è necessario un villaggio globale. Ci sono molte più persone di quelle che ricorderò qui che hanno contribuito a dare forma ad *Agilità emotiva*, attraverso il loro supporto, il loro punto di vista, le diverse prospettive, la generosità e l'amore.

Prima che ci fosse un libro, c'era un articolo, e prima che ci fosse un articolo, c'erano idee e ricerche. Ho avuto il privilegio di conoscere e imparare da alcuni degli psicologi e degli scienziati comportamentali più stimolanti del pianeta. Henry Jackson, il fatto che tu abbia creduto in me ha indirizzato la mia ricerca nell'ambito delle emozioni e del loro impatto nel contesto della vita quotidiana. Peter Salovey: non posso pensare a nessuno che si sia dimostrato più innovativo, gentile e generoso di te. Il tuo pensiero, insieme a quello di Jack Mayer e David Caruso ha formato una generazione di ricercatori e di clinici. Martin Seligman, Ed Diener, Mihály Csíkszentmihályi, il vostro progetto di un forum, nel quale nuovi ricercatori ed esperti possono incontrarsi e imparare, l'uno dall'altro, ha determinato la fecondità di molte carriere, compresa la mia. Marc Brackett, Alia Crum, Robert Biswas-Diener, Michael Steger, Sonja Lyubomirsky, Todd Kashdan, Ilona Boniwell, Adam Grant, Dorie Clark, Richard Boyatzis, Nick Craig, Andreas Bernhardt, Konstantin Korotov, Gordon Spence, Anthony Grant, Ellen Langer, Amy Edmondson, Whitney Johnson, Gretchen Rubin e molti altri colleghi, le vostre conoscenze hanno aggiunto informazioni a questo libro, vi sono profondamente grata per la vostra generosità e il vostro lavoro.

Il mio pensiero è stato profondamente influenzato dagli esiti delle ricerche svolte nell'ambito dell'Association for Contextual Behavioral Science e dalle feconde discussioni svoltesi nel contesto del forum dell'Acceptance and Commitment for Professionals, in particolare mi riferisco ai contributi di Steven Hayes, Russ Harris, Joseph Ciarrochi,

John Forsyth, Donna Read, Rachel Collis, Kelly Wilson, Hank Robb, Maarten Aalberse, Kevin Polk, Lisa Coyne, Daniel Moran, Amy Murrell e Louise Hayes. Questo forum rappresenta un punto di riferimento per l'accesso all'apprendimento, l'apertura alla curiosità e alla condivisione, che si sposano con un clima rassicurante caratterizzato da umiltà.

Ruth Ann Harnisch, non ci sono parole per esprimere la mia gratitudine per il supporto e l'incoraggiamento che mi hai offerto. Tu e Bill Harnisch rappresentate un'importante forza positiva in questo mondo. Se non fosse stato per voi e per il lavoro pionieristico della Fondazione Harnisch, animata da persone adorabili come Linda Ballew, Jennifer Raymond e Lindsey Taylor Wood, e da tutti i vostri lungimiranti colleghi, non esisterebbe alcun Institute of Coaching e questa disciplina non avrebbe mai raggiunto l'attuale grado di sviluppo. A Scott Rauch, Philip Levendusky, Shelly Greenfield, Lori Etringer e ai molti altri che svolgono un lavoro tanto importante al McLean Hospital e presso l'Università di Harvard, va il mio ringraziamento per quel supporto che rende vitale l'Istituto. A coloro che, insieme a me, hanno fondato l'Istituto, Carol Kauffman e Margaret Moore, desidero ricordare che è stato un viaggio meraviglioso e non posso immaginare due amiche migliori con le quali dividerlo. Ringrazio i miei straordinari colleghi, Jeff Hull, Irina Todorova, Chip Carter, Laurel Doggett, Sue Brennick, Ellen Shub e Stephenie Girard, per aver reso la mia vita incommensurabilmente più ricca grazie al fatto di avervi conosciuti.

Alison Beard e Katherine Bell, voi avete creduto nelle idee che stanno dietro ad *Agilità emotiva* e avete fatto parte del gruppo che ha dato forma all'articolo seminale pubblicato sulla *Harvard Business Review*. È stato meraviglioso frequentarvi nel corso degli anni, insieme al resto del team della rivista, inclusi Courtney Cashman, Ania Wieckowski, Amy Gallo, Melinda Merino e Sarah Green Carmichael. Vi impegnate tanto diligentemente ed efficacemente per favorire la diffusione di idee nuove e importanti nel mondo degli affari. Grazie.

Senza l'incredibile Brooke Carey della Penguin Avery, questo libro non esisterebbe. Brooke ha sostenuto *Agilità emotiva* dalla proposta editoriale fino al volume che avete tra le mani. La sua assistenza e il suo giudizio critico si sono rivelati sempre impeccabili, in ogni fase del processo. Brooke, a te va la mia stima più profonda e duratura. Sono particolarmente grata a Megan Newman e Caroline Sutton per

aver creduto e sostenuto questo lavoro; al team di pubblicità e marketing, tra cui Lindsay Gordon, Anne Kosmoski, Farin Schluskel e Casey Maloney; e alla straordinaria copyeditor, Maureen Klier. Avete contribuito a questo libro in così tanti modi. È stato un onore e un privilegio lavorare con una squadra così professionale, tanto supportiva e divertente. La mia gratitudine va anche alle meravigliose persone della Penguin Life, Joel Rickett, Julia Murday, Emma Brown, Emily Robertson, Richard Lennon e Davina Russell. Bill Patrick, questo libro non sarebbe quello che è senza il tuo notevole contributo intellettuale, il tuo umorismo e la tua capacità di gestire le difficoltà. Ho imparato molto da te. Melanie Rehak e Lauren Lipton, ho apprezzato molto i vostri contributi e le vostre intuizioni editoriali.

Christy Fletcher, agente straordinaria, come posso ringraziarti? Lascia che elenchi le tue qualità: umorismo, incoraggiamento, attenzione ai dettagli, intelletto, acume stupefacente, amicizia e molto altro ancora. Tu, la brillante Sylvie Greenberg, Hillary Black e il resto di Fletcher & Company formate una squadra più unica che rara. Qualsiasi autore che abbia il privilegio di lavorare con voi può considerarsi davvero fortunato.

Alla Evidence Based Psychology ho avuto il piacere di lavorare con un gruppo eccezionale di professionisti. Senza l'organizzazione, l'aiuto, la flessibilità e le abilità di Kimbette Fenol, questo libro non sarebbe mai stato scritto. Jennifer Lee, Amanda Conley, Christina Congleton, Karen Monteiro e Jenni Whalen, sono grata di aver condiviso questa avventura con voi. A quegli amici e clienti che hanno manifestato interesse per il mio lavoro e i miei scritti, vorrei dire che conoscervi è stata un'esperienza straordinaria. Scrivere questi ringraziamenti mi ha fatto comprendere che siete così tanti che non mi è dato elencare tutti i vostri nomi qui. Karen Hochrein, Michael Liley, Jim Grant, Fabian Dattner, David Ryan, Mike Cullen, Sara Fielden, Tracey Gavegan, Helen Lea, Libby Bell, Sam Fouad, Nicole Blunck, Tim Youle, Jennifer Hamilton, Matt Zema, Graham Barkus, Mike Mister, Leona Murphy, Andy Cornish, Alison Ledger, Stephen Johnston, Juraj Ondrejkoivic e i molti altri clienti e colleghi che hanno condiviso qualcosa con me: grazie per aver arricchito la mia vita con la vostra amicizia e il mio pensiero con le vostre idee.

Ogni bambino e ogni adolescente che cresce ha bisogno di altri adulti, oltre ai genitori, che lo amino, lo guidino e lo sostengano. Meg

Fargher è l'insegnante descritta in *Agilità emotiva*. Meg, mi hai mostrato che anche nella morte c'è possibilità di imparare e luce. Shalom Farber, tu c'eri sempre per me, in tanti modi, dandomi una mano e offrendomi un buon consiglio. Ti voglio bene e mi manchi. Glynis Ross-Munro, ti sei accorta delle mie possibilità prima ancora che lo facessi io. Voi tre mi avete influenzata positivamente, in molti più modi di quanti io possa descrivere. Grazie.

Sono quella che sono perché sono stata amata da tanti amici e familiari che ci sono sempre stati nel corso di tutta la vita. La mia più profonda amicizia, quella con la straordinaria Yael Farber, è iniziata quando avevo appena 3 anni. Aly, il nostro viaggio condiviso è una delle cose che mi dà forza. Grazie. Alla gentile e generosa Laura Bortz, vorrei dire questo: sei stata un'amica per più di quattro decenni e hai un posto speciale nel mio cuore. Charlotte e Moshe Samir, Sam Sussman, Liezel David, Alex Whyte, Richard e Robyn Samir, vi sono così grata perché siamo una famiglia. Lisa Farber e Jose Segal, Heather Farber, Tanya Farber, Sharon e Gary Aaron, Joelle Tomb e Chris Zakak, Jillian Frank, Bronwyn Fryer, Charbel El Hage, Janet Campbell, Bill e Maureen Thompson, Trula e Koos Human, grazie per i vostri ricordi, il supporto e le risate.

A mia madre, Veronica; al mio compianto padre, Sidney; a mia sorella, Madeleine; a mio fratello, Christopher; gli insegnamenti contenuti in questo libro sono quelli che ho appreso da voi: la compassione, la perseveranza, il valore di tutte le emozioni e il seguire le proprie motivazioni. Vi sono grata oltre ogni limite.

Anthony Samir, mio caro marito, sei il mio compagno di vita, il mio migliore amico, il mio coach, il mio confidente. Noah e Sophie, sono avvolta nel vostro amore, nei vostri incoraggiamenti e nella vostra comprensione. Sono straordinariamente fortunata che voi mi abbiate scelta per essere vostra madre. La gioia e la bellezza che abitano il mio mondo dipendono da voi tre. Grazie a ciascuno. Porto il vostro cuore con me. (Lo porto nel mio cuore).

Note

Capitolo 1, Dalla rigidità all'agilità

1. V. E. Frankl (1984), *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy*, Simon & Schuster, New York (trad. it. *Uno psicologo nei lager*, Ares, Milano, 2009).
2. L'agilità emotiva è influenzata da ricerche trasversali alla Psicologia sociale, delle organizzazioni e clinica. Deve molto al campo dell'ACT (nota come Acceptance and Commitment Therapy o anche Acceptance and Commitment Training), sviluppato da Steven Hayes, professore e preside della Facoltà di Psicologia dell'Università del Nevada, e dai suoi colleghi, e sostenuto da una generosa comunità di ricercatori e professionisti all'interno della Association for Contextual Behavioral Science.
La flessibilità è la caratteristica chiave della salute e del benessere. Un sempre più ampio corpus di ricerche dimostra che livelli *inferiori* di abilità che sono alla base della flessibilità emotiva predicono una percentuale *più bassa* di successo e di benessere, mentre livelli *superiori* sono fondamentali per la salute e per il benessere psicologico. I risultati delle ricerche mostrano anche che l'agilità emotiva può essere appresa. Per eccellenti panoramiche in proposito, si vedano: T. Kashdan, J. Rottenberg (2010), «Psychological flexibility as a fundamental aspect of health», *Clinical Psychology Review*, 30 (7), 865-878; A. Biglan, B. Flay, D. Embry, I. Sandler (2012), «The critical role of nurturing environments for promoting human well-being», *American Psychologist*, 67 (4), 257-271; F. W. Bond, S. C. Hayes, D. Barnes-Holmes (2006), «Psychological flexibility, ACT, and organizational behavior», *Journal of Organizational Behavior Management*, 26 (1-2), 25-54; J. Lloyd, F. W. Bond, P. E. Flaxman (2013), «The value of psychological flexibility: Examining psychological mechanisms underpinning a cognitive behavioral therapy intervention for burnout», *Work and Stress*, 27 (2), 181-199; J. A-Tjak, M. Davis, N. Morina, M. Powers, J. Smits, P. Emmelkamp (2015), «A meta-analysis of the efficacy of Acceptance and Commitment Therapy for clinically relevant mental and physical health problems», *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84 (1), 30-36; A. Aldao, G. Sheppes, J. Gross (2015), «Emotion regulation flexibility», *Cognitive Therapy and Research*, 39 (3), 263-278.
3. D. Strayer, D. Crouch, F. Drews (2006), «A comparison of the cell phone driver and the drunk driver», *Human Factors*, 48 (2), 381-391.
4. E. Epel, E. Blackburn, J. Lin, F. Dhabhar, N. Adler, J. Morrow, R. Cawthon (2004), «Accelerated telomere shortening in response to life stress», *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 101 (49), 17312-17315.
5. S. David, C. Congleton (2013), «Emotional agility: How effective leaders manage their negative thoughts and feelings», *Harvard Business Review*, novembre, 125-128.

6. Ho tratto questa metafora da S. C. Hayes, K. D. Strosahl, K. G. Wilson, (1999), *Acceptance and Commitment Therapy: An experiential approach to behavior change*, Guilford Press, New York (trad. it. *ACT. Teoria e pratica dell'Acceptance and Commitment Therapy*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2013).
7. Questo concetto è stato usato in S. David (2009), *Strengthening the inner dialogue*, workshop promosso da Ernst & Young, settembre.
8. K. Caprino (2012), «10 lessons I learned from Sarah Blakely that you won't hear in business school», *Forbes*, 23 maggio.

Capitolo 2, Essere in trappola

1. M. Mehl, S. Vazire, N. Ramirez-Esparza, R. Slatcher, J. Pennebaker (2007), «Are women really more talkative than men?», *Science*, 317 (5834), 82. Questo simpatico studio ha registrato il linguaggio naturale dei partecipanti per un certo numero di giorni al fine di valutare le differenze di genere rispetto alla loquacità. Questa la conclusione: «Lo stereotipo, diffuso ed estremamente pubblicizzato, che riguarda la loquacità delle donne, non ha alcun fondamento».
2. L'esempio di *Mary aveva un agnellino* è di Steven Hayes.
3. Lo psicologo tedesco Wolfgang Köhler fu il primo a identificare una relazione coerente tra suono e forma. Trovò che la parola inventata “maluma” veniva attribuita a forme tondeggianti, mentre la parola, anch'essa inventata, “takete” a forme spigolose. V. S. Ramachandran, E. M. Hubbard (2001), «Synaesthesia – a window into perception, thought and language», *Journal of Consciousness Studies*, 8 (12), 3-34.
4. D. Maurer, T. Pathman, C. J. Mondloch (2006), «The shape of boubas: Sound-shape correspondence in toddlers and adults», *Developmental Science*, 9 (3), 316-322.
5. In seguito a una lesione al giro angolare, il paziente S. J., che in precedenza faceva il medico, continuava a parlare correntemente l'inglese e persino a diagnosticare correttamente le malattie sulla base di elenchi di sintomi. Ma quando il team di Ramachandran gli chiese il significato di venti proverbi, li sbagliò tutti. Era bloccato in un mondo di significati letterali e non riusciva a cogliere connessioni metaforiche più profonde. Quando gli fu chiesto di spiegare cosa significasse “Non è tutto oro quel che luccica”, rispose che bisogna essere molto prudenti quando si acquistano gioielli. La sinestesia, un fenomeno curioso che colpisce tra l'1 e il 2% della popolazione, può essere un esempio di un eccesso di connessioni neurali. È una dimostrazione estrema del fenomeno “bouba-kiki”. Le persone con sinestesia sono normali sotto tutti gli altri aspetti, ma percepiscono determinati stimoli con modalità e consuete e inaspettate. Per esempio, un numero può essere percepito sia come un numero sia come un colore (“5” può essere rosso e “6” viola); un suono può evocare un colore (il “do diesis” è blu) o un sapore (la lettera “A” potrebbe evocare il gusto delle banane un po' troppo mature). Francis Galton documentò per primo tale condizione nel 1880; tende a ricorrere nelle famiglie ed è più comune nelle persone creative. Si veda V. S. Ramachandran, E. M. Hubbard (2001), «Synaesthesia – a window into perception, thought and language», *Journal of Consciousness Studies*, 8 (12), 3-34; V. S. Ramachandran, E. M. Hubbard (2003), «Hearing colors, tasting shapes», *Scientific American*, 288 (5), 52-59.

Questa ipotesi relativa al ruolo del giro angolare nella comprensione delle metafore è stata contestata da Krish Sathian e dai suoi collaboratori all'Università Emory. Sono

- in corso ulteriori ricerche: K. Simon, R. Stilla, K. Sathian (2011), «Metaphorically feeling: Comprehending textural metaphors activates somatosensory cortex», *Brain and Language*, 120 (3), 416-421.
6. J. Milton (1667), *Paradise Lost*, Penguin Classics, New York, 2009 (trad. it *Paradiso perduto*, C.D.C. Centro Diffusione Cultura, Milano, 1985, libro I, vv. 323-324).
 7. A. Korzybski (1933), «A non-aristotelian system and its necessity for rigor in mathematics and physics», *Science and Sanity*, 747-761. Questo lavoro è stato presentato per la prima volta al congresso dell'American Association for the Advancement of Science, il 28 dicembre 1931.
 8. I vantaggi e gli svantaggi delle euristiche rispetto alla flessibilità sono ben descritti in T. Kashdan, J. Rottenberg (2010), «Psychological flexibility as a fundamental aspect of health», *Clinical Psychology Review*, 30, 865-878. Si veda anche N. Ambady, R. Rosenthal (1992), «Thin slices of expressive behavior as predictors of interpersonal consequences: A meta-analysis», *Psychological Bulletin*, 111 (2), 256-274.
 9. D. Kahneman (2003), «A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality», *American Psychologist*, 58 (9), 697-720.
 10. G. Gigerenzer (2011), «Heuristic decision making», *Annual Review of Psychology*, 62, 107-139.
 11. T. Kashdan, J. Rottenberg (2010), «Psychological flexibility as a fundamental aspect of health», *Clinical Psychology Review*, 30 (7), 865-878.
 12. Questi studi descrivono la «cecità al cambiamento», ossia la difficoltà nel notare ampi cambiamenti nelle scene visive, e la «cecità attenzionale», ossia il non notare la comparsa di elementi inattesi sulla scena visiva. Entrambi gli effetti colgono una profonda discrepanza tra ciò che pensiamo di vedere e ciò che c'è realmente di fronte a noi. Tali risultati non si limitano al campo visivo. Discrepanze analoghe sono state documentate, per esempio, in ciò che sentiamo o, più precisamente, in ciò che non sentiamo. Si vedano: D. J. Simons, R. Rensink (2005), «Change blindness: Past, present, and future», *Trends in Cognitive Sciences*, 9 (1), 16-20; M. Jensen, R. Yao, W. Street, D. J. Simons (2011), «Change blindness and inattentional blindness», *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 2 (5), 529-546; D. T. Levin, D. J. Simons (1997), «Failure to detect changes to attended objects in motion pictures», *Psychonomic Bulletin and Review*, 4, 501-506.
 13. D. J. Simons, D. T. Levin (1998), «Failure to detect changes to people in real-world interaction», *Psychonomic Bulletin and Review*, 5 (4), 644-649.
 14. C. Chabris, A. Weinberger, M. Fontaine, D. J. Simons (2011), «You do not talk about Fight Club if you do not notice Fight Club: Inattentional blindness for a simulated real-world assault», *i-Perception*, 2 (2), 150-153.
 15. E. Langer, R. Abelson (1974), «A patient by any other name...: Clinician group difference in labeling bias», *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42 (1), 4-9.
 16. A. Grice (2009), *Fire risk: Fire safety law and its practical application*, Thorogood Publishing, London.

Capitolo 3, *Liberarsi dalle trappole*

1. Gli studiosi che si occupano di emozioni discutono attivamente riguardo al numero delle emozioni fondamentali: ne vengono elencate comunemente da sei a quindici. In tutti questi elenchi, il numero delle cosiddette «emozioni negative» supera quello delle emozioni etichettate come «positive». L'idea che ci siano delle

- emozioni “di base” si fonda sulla teoria che un certo numero di emozioni chiave siano condivise tra le culture e le specie, e che abbiano trigger universali (Ekman, 1999). Tale prospettiva è piuttosto differente da quella “costruttivista” (Barrett, 2015), che afferma che le emozioni non sono caratterizzate da confini definiti e che, invece, siamo noi a costruire attivamente la nostra esperienza emotiva basandoci sul contesto: P. Ekman (1999), «Basic emotions». In T. Dalgleish, T. Power (Eds.), *The handbook of cognition and emotion*, John Wiley & Sons, New York, pp. 45-60; E. Clark-Polner, T. D. Wager, A. B. Satpute, L. F. Barrett (2016), «Neural fingerprinting: Meta-analysis, variation, and the search for brain-based essences in the science of emotion». In L. F. Barrett, M. Lewis, J. M. Haviland-Jones (Eds.), *The handbook of emotion*, (4th ed.), Guilford Press, New York; L. F. Barrett (2014), «Ten common misconceptions about the psychological construction of emotion». In L. F. Barrett, J. A. Russell (Eds.), *The psychological construction of emotion*, Guilford Press, New York, pp. 45-79.
2. O. P. John, J. Eng (2013), «Three approaches to individual differences in measuring affect regulation: Conceptualizations, measures, and findings». In J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation*, Guilford Press, New York, pp. 321-344. Si veda anche J. Gross, O. P. John (2003), «Individual difference in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being», *Journal of Personality and Social Psychology*, 23 (2), 348-362. Due rapide precisazioni: primo, anche se gli studi sulle differenze di genere mostrano che gli uomini hanno una tendenza maggiore, rispetto alle donne, a imbottigliare le proprie emozioni, questo non significa che tutti gli uomini sono imbottigliatori e nessuna donna è un’imbottigliatrice. La stessa precisazione si applica al caso delle donne e del ruminare. Secondo, alcune persone passano dall’imbottigliare al ruminare e viceversa. Per esempio, ruminano per un po’, si rendono conto di quanto tempo stanno occupando pensando a quel problema e poi soffocano i loro sentimenti.
 3. www.youtube.com/watch?v=-4EDhdAHR0g
 4. P. H. Waxer (1977), «Nonverbal cues for anxiety: An examination of emotional leakage», *Journal of Abnormal Psychology*, 86 (3), 306-314.
 5. D. M. Wegner, D. J. Schneider, S. Carter, T. White (1987), «Paradoxical effects of thought suppression», *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (1), 5-13. Si veda anche D. M. Wegner (2011), «Setting free the bears: Escape from thought suppression», *American Psychologist*, 66 (8), 671-680.
 6. E. B. Litvin, M. A. Kovacs, P. L. Hayes, T. H. Brandon (2012), «Responding to tobacco craving: Experimental test of acceptance versus suppression», *Psychology of Addictive Behaviors*, 26 (4), 830-837.
 7. E. A. Butler, B. Egloff, F. W. Wilhelm, N. C. Smith, E. A. Erickson, J. J. Gross (2003), «The social consequences of expressive suppression», *Emotion*, 3 (1), 48-67.
 8. D. Johnson, M. Whisman (2013), «Gender differences in rumination: A meta-analysis», *Personality and Individual Differences*, 55 (4), 367-374.
 9. B. Bushman (2002), «Does venting anger feed or extinguish the flame? Catharsis, rumination, distraction, anger, and aggressive responding», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (6), 724-731. In questo studio, i ruminatori erano quelli a passarsela peggio, se paragonati agli imbottigliatori e al gruppo di controllo. I ruminatori erano i più arrabbiati e i più aggressivi. Poi c’erano gli imbottigliatori, che erano arrabbiati ma non aggressivi. I soggetti del gruppo di controllo, che non cercavano né di imbottigliare né di ruminare, erano quelli che stavano meglio.

10. A. Rose, R. Schwartz-Mette, G. C. Glick, R. L. Smith, A. M. Luebbe (2014), «An observational study of co-rumination in adolescent friendships», *Developmental Psychology*, 50 (9), 2199-2209.
11. S. Nolen-Hoeksema, C. G. Davis (1999), «“Thanks for sharing that”: Ruminators and their social support networks», *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (4), 801-814.
12. A. Wells (2009), *Metacognitive therapy for anxiety and depression*, Guilford Press, New York.
13. Questa metafora è di Steven Hayes: S. C. Hayes, S. Smith (2005). *Get out of your mind and into your life: The new Acceptance and Commitment Therapy*, New Harbinger Publications, Oakland (trad. it *Smetti di soffrire, inizia a vivere. Impara a superare il dolore emotivo, a liberarti dai pensieri negativi e vivi una vita che vale la pena di vivere*, Franco Angeli, Milano, 2010).
14. A. Aldao, S. Nolen-Hoeksema (2012), «When are adaptive strategies most predictive of psychopathology?», *Journal of Abnormal Psychology*, 121 (1), 276-281. Si veda anche I. Mauss, C. Evers, F. Wilhelm, J. Gross (2006), «How to bite your tongue without blowing your top: Implicit evaluation of emotion regulation predicts affective responding to anger provocation», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32 (5), 589-602.
15. Questa metafora è stata adattata da R. Zettle (2007), *ACT for depression: A clinician's guide to using Acceptance and Commitment Therapy in treating depression*, New Harbinger Publications, Oakland.
16. S. Nolen-Hoeksema, B. Wisco, S. Lyubomirsky (2008), «Rethinking rumination», *Perspectives on Psychological Science*, 3 (5), 400-424.
17. Per approfondimenti sullo sviluppo delle regole di esibizione delle emozioni, si veda J. Zeman, J. Garber (1996), «Display rules for anger, sadness, and pain: It depends on who is watching», *Child Development*, 67 (3), 957-973. Per una discussione più ampia sulle regole di esibizione si vedano i lavori di Paul Ekman.
18. E. Reese, C. Haden, R. Fivush (1996), «Mothers, fathers, daughters, sons: Gender differences in reminiscing», *Research on Language and Social Interaction*, 29 (1), 27-56; A. Root, K. Rubin (2010), «Gender and parents' reactions to children's emotion during the preschool years», *New Directions for Child and Adolescent Development*, 128, 51-64.
19. L. Harker, D. Keltner (2001), «Expressions of positive emotion in women's college yearbook pictures and their relationship to personality and life outcomes across adulthood», *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (1), 112-124; P. Ekman, R. Davidson, W. Friesen (1990), «The Duchenne smile: Emotional expression and brain physiology II», *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (2), 342-353.
20. S. Lyubomirsky, K. M. Sheldon, D. Schkade (2005), «Pursuing happiness: The architecture of sustainable change», *Review of General Psychology*, 9, 111-131; M. E. P. Seligman, M. Csikszentmihályi (Eds.) (2000), «Positive psychology (special issue)», *American Psychologist*, 55 (1), 5-14; B. L. Fredrickson (1998), «What good are positive emotions?», *Review of General Psychology*, 2 (3), 300-319; M. Tugade, B. L. Fredrickson, L. F. Barrett (2004), «Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health», *Journal of Personality*, 72 (6), 1161-1190.
21. J. Gruber, I. Mauss, M. Tamir (2011), «A dark side of happiness? How, when, and why happiness is not always good», *Perspectives on Psychological Science*, 6 (3), 222-233.

22. J. Gruber, I. Mauss, M. Tamir (2011), «A dark side of happiness? How, when, and why happiness is not always good», *Perspectives on Psychological Science*, 6 (3), 222-233.
23. M. A. Davis (2008), «Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108 (1), 25-38.
24. J. Gruber, I. Mauss, M. Tamir (2011), «A dark side of happiness? How, when, and why happiness is not always good», *Perspectives on Psychological Science*, 6 (3), 222-233. Per un'eccellente discussione sul lato oscuro delle emozioni positive, si veda anche J. Gruber, J. Moskowitz (2014), *Positive emotion: Integrating the light sides and dark sides*, Oxford University Press, New York.
25. J. Forgas (2013), «Don't worry, be sad! On the cognitive, motivational, and interpersonal benefits of negative mood», *Current Directions in Psychological Science*, 22 (3), 225-232; M. Young, L. Tiedens, H. Jung, M. Tsai (2011), «Mad enough to see the other side: Anger and the search for disconfirming information», *Cognition and Emotion*, 25 (1), 10-21.
26. I. B. Mauss, M. Tamir, C. L. Anderson, N. S. Savino (2011), «Can seeking happiness make people unhappy? Paradoxical effects of valuing happiness», *Emotion*, 11 (4), 807-815.
27. J. W. Schooler, D. Ariely, G. Loewenstein (2003), «The pursuit and assessment of happiness may be self-defeating». In I. Brocas, J. D. Carrillo (Eds.), *The psychology of economic decisions, 1: Rationality and well-being*, Oxford University Press, New York, pp. 41-70.
28. I. Mauss, N. Savino, C. Anderson, M. Weisbuch, M. Tamir, M. Laudenslager (2012), «The pursuit of happiness can be lonely», *Emotion*, 12 (5), 908-912.
29. J. Gruber, I. Mauss, M. Tamir (2011), «A dark side of happiness? How, when, and why happiness is not always good», *Perspectives on Psychological Science*, 6 (3), 222-233.
30. L'umore è di solito definito come un'emozione che dura per un periodo di tempo prolungato; non è fugace.
31. J. Forgas (2007), «When sad is better than happy: Negative affect can improve the quality and effectiveness of persuasive messages and social influence strategies», *Journal of Experimental Social Psychology*, 43 (4), 513-528.
32. J. Forgas, L. Goldenberg, C. Unkelbach (2009), «Can bad weather improve your memory? A field study of mood effects on memory in a real-life setting», *Journal of Experimental Social Psychology*, 45 (1), 254-257.
33. J. Forgas (2013), «Don't worry, be sad! On the cognitive, motivational, and interpersonal benefits of negative mood», *Current Directions in Psychological Science*, 22 (3), 225-232.
34. J. Forgas (2013), «Don't worry, be sad! On the cognitive, motivational, and interpersonal benefits of negative mood», *Current Directions in Psychological Science*, 22 (3), 225-232.
35. J. Forgas (2013), «Don't worry, be sad! On the cognitive, motivational, and interpersonal benefits of negative mood», *Current Directions in Psychological Science*, 22 (3), 225-232.
36. M. Young, L. Tiedens, H. Jung, M. Tsai (2011), «Mad enough to see the other side: Anger and the search for disconfirming information», *Cognition and Emotion*, 25 (1), 10-21.
37. N. Ven, M. Zeelenberg, R. Pieters (2011), «Why envy outperforms admiration», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37 (6), 784-795.

38. D. Stearns, W. Parrott (2012), «When feeling bad makes you look good: Guilt, shame, and person perception», *Cognition and Emotion*, 26, 407-430.
39. J. Hackenbracht, M. Tamir (2010), «Preferences for sadness when eliciting help: Instrumental motives in sadness regulation», *Motivation and Emotion*, 34 (3), 306-315.

Capitolo 4, Riconoscere le proprie emozioni

1. J. Campbell (1949), *The hero with a thousand faces*, (3rd ed.), New World Library, Novato, 2008 (trad. it. *L'eroe dai mille volti*, Lindau, Torino, 2016).
2. Levi descrisse le sue esperienze in *Se questo è un uomo* e *La tregua*. Quando morì, all'età di 67 anni, cadendo dalla tromba delle scale del suo appartamento al terzo piano, le autorità giunsero rapidamente alla conclusione che si trattasse di suicidio. Tuttavia, un'approfondita analisi delle sue ultime settimane di vita fa pensare che si sia trattato con maggiore probabilità di una caduta accidentale e non di suicidio. Si veda G. Gambetta (1999), «Primo Levi's last moments», *Boston Review*, 1 giugno.
3. L'accettazione di sé potrebbe essere la chiave per una vita più felice, eppure le abitudini felici sono ciò che molte persone praticano di meno. Si veda la ricerca di K. Pine (2014), University of Hertfordshire, 7 marzo.
4. Questa storia potrebbe essere apocrifia. Compare in una raccolta di saggi della scrittrice americana Alice Walker: A. Walker (2006), *We are the ones we have been waiting for: Inner light in a time of darkness*, New Press, New York.
5. D. A. Sbarra, H. L. Smith, M. R. Mehl (2012), «When leaving your ex, love yourself: Observational ratings of self-compassion predict the course of emotional recovery following marital separation», *Psychological Science*, 23 (3), 261-269.
6. J. Tangney, J. Stuewig, A. Martinez (2014), «Two faces of shame: The roles of shame and guilt in predicting recidivism», *Psychological Science*, 25 (3), 799-805.
7. Prima ho detto che tutte le emozioni hanno uno scopo. Qual è, allora, lo scopo della vergogna? La vergogna, come la colpa, è considerata un'emozione "morale", che ci aiuta a dare forma al nostro comportamento e a quello degli altri all'interno della società. Dal punto di vista evolutivo, tuttavia, si ritiene che la vergogna sia stata adattiva soprattutto nelle prime fasi dell'evoluzione, rappresentando un meccanismo per comunicare il rango e la dominanza o la sottomissione. Anche se ancora dà forma al comportamento, è considerata meno adattiva rispetto alla colpa, nella nostra fase dell'evoluzione, cioè un periodo in cui l'umanità è più complessa dal punto di vista cognitivo, emotivo e interpersonale. Si veda J. P. Tangney, J. Tracy (2012), «Self-conscious emotions». In M. Leary, J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity*, (2nd ed.), Guilford Press, New York, pp. 446-478.
8. K. D. Neff, K. Kirkpatrick, S. S. Rude (2007), «Self-compassion and its link to adaptive psychological functioning», *Journal of Research in Personality*, 41, 139-154.
9. J. Breines, S. Chen (2012), «Self-compassion increases self-improvement motivation», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38 (9), 1133-1143.
10. T. Pace, L. Negi, D. Adame, S. Cole, T. Sivilli, T. Brown, M. Issa, C. Raison (2009), «Effect of compassion meditation on neuroendocrine, innate immune and behavioral responses to psychosocial stress», *Psychoneuroendocrinology*, 34 (1), 87-98.
11. Sono debitrice della discussione sull'accettazione di sé e sul confronto sociale a S. Carson, E. Langer (2006), «Mindfulness and self-acceptance», *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 24 (1), 29-43; J. White, E. Langer, L. Yariv, J. Welch (2006),

- «Frequent social comparisons and destructive emotions and behaviors: The dark side of social comparisons», *Journal of Adult Development*, 13 (1), 36-44.
12. S. Carson, E. Langer (2006), «Mindfulness and self-acceptance», *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 24 (1), 29-43.
 13. J. Bricker, C. Wyszynski, B. Comstock, J. Heffner (2013), «Pilot randomized controlled trial of web-based Acceptance and Commitment Therapy for smoking cessation», *Nicotine and Tobacco Research*, 15 (10), 1756-1764.
 14. I. M. Lesser (1985), «Current concepts in psychiatry: Alexithymia», *New England Journal of Medicine*, 312 (11), 690-692.
 15. C. Hesse, K. Floyd (2008), «Affectionate experience mediates the affects of alexithymia on mental health and interpersonal relationships», *Journal of Social and Personal Relationships*, 25 (5), 793-810.
 16. L. F. Barrett, J. Gross, T. Christensen, M. Benvenuto (2001), «Knowing what you're feeling and knowing what to do about it: Mapping the relation between emotion differentiation and emotion regulation», *Cognition and Emotion*, 15 (6), 713-724; Y. Erbas, E. Ceulemans, M. Pe, P. Koval, P. Kuppens (2014), «Negative emotion differentiation: Its personality and well-being correlates and a comparison of different assessment methods», *Cognition and Emotion*, 28 (7), 1196-1213.
 17. B. Ford, M. Tamir (2012), «When getting angry is smart: Emotional preferences and emotional intelligence», *Emotion*, 12 (4), 685-689.
 18. B. Ford, M. Tamir (2012), «When getting angry is smart: Emotional preferences and emotional intelligence», *Emotion*, 12 (4), 685-689.

Capitolo 5, *Prendere le distanze*

1. Gli studi mostrano che quando le persone scrivono con passione riguardo alle rotture recenti, è più probabile, rispetto al gruppo di controllo, che si riuniscano con il loro partner. Si veda S. J. Lepore, M. A. Greenberg (2002), «Mending broken hearts: Effects of expressive writing on mood, cognitive processing, social adjustment and health following a relationship breakup», *Psychology and Health*, 17 (5), 547-560. Pennebaker studiò la scrittura anche attraverso la lente delle relazioni romantiche "intatte" e trovò che è più probabile che gli individui che scrivono a proposito delle persone a cui tengono continuino a frequentarle dopo tre mesi. Si veda R. B. Slatcher, J. W. Pennebaker (2006), «How do I love thee? Let me count the words: The social effects of expressive writing», *Psychological Science*, 17 (8), 660-664. E, nel caso fosse curioso, James e Ruth sono ancora sposati e la scrittura fa sempre parte della loro vita: lui fa ricerche sulla scrittura, lei scrive romanzi.
2. J. Pennebaker (1997), «Becoming healthier through writing», *Opening up: The healing power of expressive emotions*, Guilford Press, New York, pp. 26-42 (trad. it. «Migliorare la salute con la scrittura». In *Scrivi cosa ti dice il cuore*, Erickson, Trento, 2004).
3. C. M. Burton, L. A. King (2008), «Effects of (very) brief writing on health: The two-minute miracle», *British Journal of Health Psychology*, 13, 9-14.
4. Uno dei suoi lavori più impressionanti è il libro del 1997, *Opening up: The healing power of expressing emotions*, Guilford Press, New York (trad. it. *Scrivi cosa ti dice il cuore*, Erickson, Trento, 2004). Ho incontrato James Pennebaker alla Positive Psychology Conference a Washington.

5. J. Pennebaker (1997), «Becoming healthier through writing», *Opening up: The healing power of expressive emotions*, Guilford Press, New York, 26-42. Si veda anche S. P. Spera, E. D. Buhrfiend, J. Pennebaker (1994), «Expressive writing and coping with job loss», *Academy of Management Journal*, 37 (3), 722-733.
6. J. W. Pennebaker, J. F. Evans (2014), *Expressive writing: Words that heal*, Idyll Arbor, Enumclaw.
7. J. W. Pennebaker, J. F. Evans (2014), *Expressive writing: Words that heal*, Idyll Arbor, Enumclaw; J. W. Pennebaker, C. K. Chung (2011), «Expressive writing: Connections to physical and mental health». In H. S. Friedman (Ed.), *Oxford handbook of health psychology*, Oxford University Press, New York, pp. 417-437.
8. Riprodotto con il permesso di Daniel Kahneman e Eugene Higgins, professore emerito di Psicologia a Princeton, è stato originariamente adattato da J. S. Bruner, A. L. Minturn (1955), «Perceptual identification and perceptual organization», *Journal of General Psychology*, 53 (2), 21-28; D. Kahneman (2003), «A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality», *American Psychologist*, 58 (9), 697-720.
9. Il pensiero moderno sulla mindfulness e sulle pratiche associate è stato profondamente influenzato dal lavoro di Jon Kabat-Zinn, Ellen Langer e Richard Davidson, per nominarne solo alcuni.
10. B. Hölzel, J. Carmody, M. Vangel, C. Congleton, S. Yerramsetti, T. Gard, S. Lazar (2011), «Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density», *Psychiatry Research: Neuroimaging*, 191 (1), 36-43.
11. M. Ricard, A. Lutz, R. J. Davidson (2014), «Mind of the meditator», *Scientific American*, 311 (5), novembre, 38-45; D. Davis, J. Hayes (2012), «What are the benefits of mindfulness? A practice review of psychotherapy-related research», *Psychotherapy*, 43 (7), 198-208.
12. A. Beard (2014), «Mindfulness in the age of complexity», *Harvard Business Review*, marzo, 68-73.
13. Questo bell'articolo cattura l'essenza della mindfulness nell'apprendimento e nella crescita: S. Salzberg (2015), «What does mindfulness really mean anyway?», *On Being*, 5 aprile.
14. T. Wilson, D. Reinhard, E. Westgate, D. Gilbert, N. Ellerbeck, C. Hahn et al. (2014), «Just think: The challenges of the disengaged mind», *Science*, 345 (6192), 75-77.
15. A. Marvell (2005), «The garden». In A. Marvell, *The complete poems*, ed. by E. Story Donno, Penguin Classics, New York.
16. C. Johnson (1955), *Harold and the purple crayon*, HarperCollins, New York, 2015 (trad. it. *Harold e la matita viola*, Einaudi Ragazzi, Trieste, 2000).
17. L'esercizio del "latte", che è stato usato per la prima volta dallo psicologo Edward B. Titchener nel 1916, è una tecnica di base che aiuta le persone a districarsi dai propri pensieri e dalle emozioni quando vi sono intrappolate. Si veda E. B. Titchener (1916), *A textbook of psychology*, Macmillan, New York.
18. J. Greenberg (2010), «Exiting via the low road», ESPNChicago.com, www.espn.go.com/espn/print?id=5365985
19. E. Kross, E. Bruehlman-Sencal, J. Park, A. Burson, A. Dougherty, H. Shablack et al. (2014), «Self-talk as a regulatory mechanism: How you do it matters», *Journal of Personality and Social Psychology*, 106 (2), 304-324.
20. Le tecniche 1-4 in questa lista sono adattate da S. Carson, E. Langer (2006), «Mindfulness and self-acceptance», *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 24 (1), 29-43.

21. Questo sentimento è ben descritto da Joen Snyder O'Neal (2001), *Reflecting on letting go*, primavera, www.oceandharma.org/teachers/Letting_Go.pdf
22. K. W. Kelley (1988), *The home planet*, Addison-Wesley, Reading (trad. it. *La Terra nostro pianeta*, Fabbri, Milano, 1988).

Capitolo 6, *Seguire le proprie motivazioni*

1. Oprah.com (2011), «From multimillionaire to mobile home», www.oprah.com/oprahshow/Tom-Shadyac-From-Millionaire-to-Mobile-Home
2. www.reddit.com/r/IAMa/comments/1dxuqd/im_tom_shadyac_director_of_ace_ventura_nutty
3. Oprah.com (2011), «From multimillionaire to mobile home», www.oprah.com/oprahshow/Tom-Shadyac-From-Millionaire-to-Mobile-Home
4. S. Hassett (2011), «Tom Shadyac wants you to wake up», *Esquire*, 28 gennaio, www.esquire.com/entertainment/interviews/a9309/tom-shadyac-i-am-012811
5. Oprah.com (2011), «From multimillionaire to mobile home», www.oprah.com/oprahshow/Tom-Shadyac-From-Millionaire-to-Mobile-Home
6. A. L. Hill, D. G. Rand, M. A. Nowak, N. A. Christakis (2010), «Infectious disease modeling of social contagion in networks», *PLOS Computational Biology*, 6 (11), e1000968.
7. A. L. Hill, D. G. Rand, M. A. Nowak, N. A. Christakis (2010), «Infectious disease modeling of social contagion in networks», *PLOS Computational Biology*, 6 (11); R. McDermott, J. H. Fowler, A. Christakis (2013), «Breaking up is hard to do, unless everyone else is doing it too: Social network effects on divorce in a longitudinal sample», *Social Forces*, 92 (2), dicembre, 491-519.
8. P. Gardete (2015), «Social effects in the in-flight marketplace: Characterization and managerial implications», *Journal of Marketing Research*, 52 (3), 360-374.
9. J. Gelder, H. Hershfield, L. Nordgren (2013), «Vividness of the future self predicts delinquency», *Psychological Science*, 24 (6), 974-980.
10. H. Hershfield, D. Goldstein, W. Sharpe, J. Fox, L. Yeykelis, L. Carstensen, J. Bailenson (2011), «Increasing saving behavior through age-progressed renderings of the future self», *Journal of Marketing Research*, 48, S23-37.
11. A. Alter (2015), «The bookstore built by Jeff Kinney, the “Wimpy Kid”», *New York Times*, 22 maggio.
12. Questa definizione dei valori come qualità di un'azione piuttosto che come regole o categorie è propria dell'ACT. Per una discussione in merito a questo argomento e alle altre caratteristiche chiave dei valori, si veda, per esempio, R. Harris (2008), *The happiness trap: How to stop struggling e start living*, Trumpeter, Boston (trad. it. *La trappola della felicità. Come smettere di tormentarsi e iniziare a vivere*, Erickson, Trento, 2010); J. B. Luoma, S. C. Hayes, R. D. Walser (2007), *Learning ACT: An Acceptance and Commitment Therapy skills-training manual for therapists*, New Harbinger and Context Press, Oakland and Reno; K. G. Wilson, A. R. Murrell (2004), «Values work in Acceptance and Commitment Therapy: Setting a course for behavioral treatment». In S. C. Hayes, V. M. Follette, M. Linehan (Eds.), *Mindfulness and acceptance: Expanding the cognitive-behavioral tradition*, Guilford Press, New York, pp. 120-151.
13. Tim Bowden ha usato questa similitudine in un dibattito sui valori, in una newsletter dedicata ai professionisti dell'ACT (12 settembre 2012).

14. www.elizabethgilbert.com/thoughts-on-writing
15. W. S. Hylton (2006), «Prisoner of conscience», *GQ*, 31 luglio.
16. J. Jaffer, L. Siems (2011), «Honoring those who said no», *New York Times*, 27 aprile.
17. G. L. Cohen, D. K. Sherman (2014), «The psychology of change: Self-affirmation and social psychological intervention», *Annual Review of Psychology*, 65, 333-371.
18. G. L. Cohen, D. K. Sherman (2014), «The psychology of change: Self-affirmation and social psychological intervention», *Annual Review of Psychology*, 65, 333-371.
19. G. L. Cohen, D. K. Sherman (2014), «The psychology of change: Self-affirmation and social psychological intervention», *Annual Review of Psychology*, 65, 333-371.
20. Per ulteriori informazioni sulla straordinaria Irena Sendler, si veda <https://lowellmillkcenter.org/irena-sendler-overview>
21. Questo concetto è stato usato in S. David (2009), *Strengthening the inner dialogue*, workshop patrocinato da Ernst & Young, settembre. Per un'eccezionale sinossi dell'idea di punto di scelta, si veda questa presentazione di Russ Harris: www.youtube.com/watch?v=tW6vWKVrmLc
22. Il linguaggio relativo all'«andare verso» e all'«allontanarsi» è stato sviluppato da Kevin Polk, Jerold Hambricht e Mark Webster nell'ambito di una cornice teorica più ampia che illustra come gli esseri umani comprendono le loro esperienze e reagiscono a esse. Si veda K. Polk, B. Schoendorff (Eds.) (2014), *The ACT matrix: A new approach to building psychological flexibility across settings and populations*, New Harbinger Publications, Oakland.
23. www.ted.com/talks/ruth_chang_how_to_make_hard_choices?language=en
24. Ho avuto questa conversazione con Jane Goodall nel settembre 2007.
25. Si tratta di una parafrasi tratta da una descrizione usata da Jonathan Kanter, del Center for the Science of Social Connection dell'Università di Washington, in una discussione all'interno della newsletter riservata ai professionisti dell'ACT, l'11 ottobre 2013.

Capitolo 7, *Andare avanti: il principio delle piccole modifiche*

1. Gli esempi di Cynthia e David e della barca a vela sono tratti e adattati, rispettivamente, dai seguenti due articoli: J. Driver, J. Gottman (2004), «Daily marital interactions and positive affect during marital conflict among newlywed couples», *Family Process*, 43 (3), 301-314; J. Gottman, J. Driver (2005), «Dysfunctional marital conflict and everyday marital interaction», *Journal of Divorce and Remarriage*, 22 (3-4), 63-77.
2. E. E. Smith (2014), «Masters of love», *Atlantic*, 12 giugno.
3. Karl Weick ha descritto il potente impatto dei piccoli obiettivi nel suo lavoro, ormai divenuto un classico, sulle piccole vincite: K. Weick (1984), «Small wins», *Redefining Social Problems*, 39 (1), 29-48.
4. A. J. Crum (2006), «Think and grow fit: Unleash the power of the mind body connection», paper presentato alla lezione di Psicologia positiva del dottor Tal Ben-Shahar ad Harvard, Cambridge, in aprile; A. J. Crum, E. J. Langer (2007), «Mind-set matters: Exercise and the placebo effect», *Psychological Science*, 18 (2), 165-171.
5. J. Burnette, E. O'Boyle, E. Vanepps, J. Pollack, E. Finkel (2013), «Mind-sets matter: A meta-analytic review of implicit theories and self-regulation», *Psychological Bulletin*, 139 (3), 655-701.
6. C. S. Dweck (2008), «Can personality be changed? The role of beliefs in personality and change», *Current Directions in Psychological Science*, 17 (6), 391-394; D. Yeager,

- R. Johnson, B. Spitzer, K. Trzesniewski, J. Powers, C. S. Dweck (2014), «The far-reaching effects of believing people can change: Implicit theories of personality shape stress, health, and achievement during adolescence», *Journal of Personality and Social Psychology*, 106 (6), 867-884.
7. D. Paunesku, G. Walton, C. Romero, E. Smith, D. Yeager, C. S. Dweck (2015), «Mind-set interventions are a scalable treatment for academic underachievement», *Psychological Science*, 26 (6), 784-793; E. Gunderson, S. Gripshover, C. Romero, C. S. Dweck, S. Goldin-Meadow, S. Levine (2013), «Parent praise to 1-to 3-year-olds predicts children's motivational frameworks 5 years later», *Child Development*, 84 (5), 1526-1541.
 8. www.edweek.org/ew/articles/2015/09/23/carol-dweck-revisits-the-growth-mindset.html
 9. D. Yeager, C. S. Dweck (2012), «Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed», *Educational Psychologist*, 47 (4), 302-314.
 10. Si tratta di un indirizzo affascinante di ricerca che si occupa dell'impatto degli stereotipi relativi all'età. Per un valido riassunto di questo lavoro, si veda B. Levy (2009), «Stereotype embodiment: A psychosocial approach to aging», *Psychological Science*, 18 (6), 332-336. Si veda anche B. Levy, M. D. Slade, S. V. Kasl (2002), «Longevity increased by positive self-perceptions of aging», *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (2), 261-270.
 11. B. Levy, A. B. Zonderman, M. D. Slade, L. Ferrucci (2009), «Age stereotypes held earlier in life predict cardiovascular events in later life», *Psychological Science*, 20 (3), 296-298.
 12. B. Levy, M. D. Slade, S. V. Kasl (2002), «Longevity increased by positive self-perceptions of aging», *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (2), 261-270.
 13. Per esempio, P. Verhaeghen (2003), «Aging and vocabulary scores: A meta-analysis», *Psychology and Aging*, 18 (2), giugno, 332-339; D. A. Fleischman, R. S. Wilson, J. D. Gabrieli, J. L. Bienias, D. A. Bennett (2004), «A longitudinal study of implicit and explicit memory in old persons», *Psychology & Aging*, 19 (4), dicembre, 617-625; J. Singer, B. Rexhaj, J. Baddeley (2007), «Older, wiser, and happier? Comparing older adults' and college students' self-defining memories», *Memory*, 15 (8), 886-898; A. A. Tergeesen (2015), «To age well, change how you feel about aging», *Wall Street Journal*, 19 ottobre.
 14. D. Rigoni, S. Kuhn, G. Sartori, M. Brass (2011), «Inducing disbelief in free will alters brain correlates of preconscious motor preparation: The brain minds whether we believe in free will or not», *Psychological Science*, 22 (5), 613-618.
 15. C. S. Dweck (2012), *Mindset. How you can fulfill your potential*, Constable and Robinson Limited, Londra (trad. it *Mindset. Cambiare forma mentis per raggiungere il successo*, Franco Angeli, Milano, 2017).
 16. J. Alquist, S. Ainsworth, R. Baumeister (2013), «Determined to conform: Disbelief in free will increases conformity», *Journal of Experimental Social Psychology*, 49 (1), 80-86.
 17. C. J. Bryan, G. M. Walton, T. Rogers, C. S. Dweck (2011), Motivating voter turnout by invoking the self, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108 (31), 12653-12656.
 18. M. Milyavskaya, M. Inzlicht, N. Hope, R. Koestner (2015), «Saying "no" to temptation: Want-to motivation improves self-regulation by reducing temptation rather than by increasing self-control», *Journal of Personality and Social Psychology*, 109 (4), 677-693.

19. N. Sullivan, C. Hutcherson, A. Harris, A. Rangel (2015), «Dietary self-control is related to the speed with which attributes of healthfulness and tastiness are processed», *Psychological Science*, 26 (2), febbraio, 122-134.
20. D. Read, B. Van Leeuwen (1998), «Predicting hunger: The effects of appetite and delay on choice», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76 (2), 189-205.
21. R. Ryan, E. Deci (2006), «Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?», *Journal of Personality*, 74 (6), 1557-1586.
22. M. Milyavskaya, M. Inzlicht, N. Hope, R. Koestner (2015), «Saying “no” to temptation: Want-to motivation improves self-regulation by reducing temptation rather than by increasing self-control», *Journal of Personality and Social Psychology*, 109 (4), 677-693.
23. R. H. Thaler, C. R. Sunstein (2009), *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*, Penguin Books, New York (trad. it. *Nudge. La spinta gentile*, Feltrinelli, Milano, 2014).
24. E. J. Johnson, D. Goldstein (2003), «Do defaults save lives?», *Science*, 302 (5649), 1338-1339.
25. B. Gardner, P. Lally, J. Wardle (2012), «Making health habitual: The psychology of “habit-formation” and general practice», *British Journal of General Practice*, 62 (605), 664-666.
26. G. Suri, G. Sheppes, S. Leslie, J. Gross (2014), «Stairs or escalator? Using theories of persuasion and motivation to facilitate healthy decision making», *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 20 (4), 295-302.
27. B. Gardner, P. Lally (2012), «Does intrinsic motivation strengthen physical activity habit? Modeling relationships between self-determination, past behaviour, and habit strength», *Journal of Behavioral Medicine*, 36 (5), 488-497.
28. G. Suri, G. Sheppes, S. Leslie, J. Gross (2014), «Stairs or escalator? Using theories of persuasion and motivation to facilitate healthy decision making», *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 20 (4), 295-302.
29. K. Van Ittersum, B. Wansink (2012), «Plate size and color suggestibility: The Delboeuf illusion’s bias on serving and eating behavior», *Journal of Consumer Research*, 39 (2), 215-222.
30. P. M. Gollwitzer (1999), «Implementation intentions: Strong effects of simple plans», *American Psychologist*, 54, 493-503.
31. Gabriele Oettingen ha portato avanti questa affascinante ricerca sul potere della costruzione mentale. Si vedano: G. Oettingen (2014), «The problem with positive thinking», *New York Times*, 24 ottobre; A. T. Sevincer, G. Oettingen (2015), «Future thought and the self-regulation of energization». In G. H. E. Gendolla, M. Tops, S. Koole (Eds.), *Handbook of biobehavioral approaches to self-regulation*, Springer, New York; G. Oettingen, T. Wadden (1991), «Expectation, fantasy, and weight loss: Is the impact of positive thinking always positive?», *Cognitive Therapy and Research*, 15 (2), 167-175.

Capitolo 8, *Andare avanti: il principio dell’altalena*

1. La “zona di ottimizzazione”, all’interno della quale non siamo né troppo competenti né troppo messi alla prova, ma al limite delle nostre possibilità, è dal punto di vista del *vivere la vita* ciò che il “flusso” (flow) dello psicologo dell’Università di Chicago, Mihály Csikszentmihályi, è dal punto di vista del *portare a termine un compito asse-*

- gnato*. Per una trattazione sul flow, raccomando il libro di M. Csíkszentmihályi (1990), *Flow: The psychology of optimal experience*, Harper Perennial Modern Classics, New York.
2. A. J. Elliot (Ed.) (2008), *Handbook of approach and avoidance motivation*, Taylor and Francis Group, New York.
 3. A. Litt, T. Reich, S. Maggiomin, B. Shiv (2011), «Pressure and perverse flights to familiarity», *Psychological Science*, 22 (4), 523-531.
 4. H. Song, N. Schwarz (2008), «If it's hard to read, it's hard to do: Processing fluency affects effort prediction and motivation», *Psychological Science*, 19 (10), 986-988.
 5. W. Moons, D. Mackie, T. Garcia-Marques (2009), «The impact of repetition-induced familiarity on agreement with weak and strong arguments», *Journal of Personality and Social Psychology*, 96 (1), 32-44.
 6. A. Litt, T. Reich, S. Maggiomin, B. Shiv (2011), «Pressure and perverse flights to familiarity», *Psychological Science*, 22 (4), 523-531.
 7. M. Hsu (2011), «Neural systems responding to degrees of uncertainty in human decision-making», *Science*, 310 (5754), 1680-1683.
 8. U. Gneezy, J. List, G. Wu (2006), «The uncertainty effect: When a risky prospect is valued less than its worst possible outcome», *Quarterly Journal of Economics*, 121 (4), 1283-1309.
 9. J. Cacioppo, W. Patrick (2008), *Loneliness: Human nature and the need for social connection*, W. W. Norton and Company, New York (trad. it. *Solitudine. L'essere umano e il bisogno dell'altro*, il Saggiatore, Milano, 2009).
 10. R. Dunbar (2009), «The social brain hypothesis and its implications for social evolution», *Annals of Human Biology*, 36 (5), 562-572.
 11. W. Swann, M. Brooks (2012), «Why threats trigger compensatory reactions: The need for coherence and quest for self-verification», *Social Cognition*, 30 (6), 758-777.
 12. D. G. Schroeder, R. A. Josephs, W. B. Jr. Swann (2006), *Foregoing lucrative employment to preserve low self-esteem* (tesi di dottorato non pubblicata).
 13. R. A. Wise (2002), «Brain reward circuitry: Insights from unsensed incentives», *Behavioral Neuroscience*, 36 (2), 229-240.
 14. Questa idea è stata adattata a partire dal test comportamentale “dell'uomo morto” di Ogden Lindsley. Lindsley ha introdotto questa regola spannometrica nel 1965 come provocazione rispetto a tutte le misurazioni che venivano utilizzate nelle scuole pubbliche. Sosteneva che se un uomo morto poteva compiere un'azione (per esempio, stare seduto tranquillo), allora tale azione non doveva essere considerata un comportamento, e le risorse della scuola non dovevano essere destinate a insegnare ai bambini a “fare il morto”. L'idea è stata poi utilizzata nel paradigma dell'ACT, come cartina di tornasole per valutare se una persona sta mettendo in atto comportamenti inflessibili ed evitanti. Si veda O. Lindsley (1991), «From technical jargon to plain english for application», *Journal of Applied Behavior Analysis*, 24 (3), 449-458.
 15. La frase è stata attribuita, a seconda delle occasioni, a Mark Twain, Henry Ford, al motivatore Tony Robbins e al rapper Kendrick Lamar.
 16. S. Singh (1997), *Fermat's last theorem*, Fourth Estate, London (trad. it. *L'ultimo teorema di Fermat*, BUR, Milano, 1997).
 17. *Nova*, 1 novembre 2000. Per Andrew Wiles sulla dimostrazione dell'ultimo teorema di Fermat, si veda www.pbs.org/wgbh/nova/physics/andrew-wiles-fermat.html
 18. W. L. Bryan, N. Harter (1897), «Studies in the physiology and psychology of the telegraphic language», *Psychological Review*, 4 (1), 27-53.

19. M. Gladwell (2008), *Outliers: Why some people succeed and some don't*, Little Brown and Company, New York (trad. it. *Fuoriclasse. Storia naturale del successo*, Mondadori, Milano, 2014).
20. La nozione secondo la quale si diventa esperti con un investimento di solo diecimila ore (nota anche come “regola delle diecimila ore”) è stata ampiamente criticata. Per una discussione in proposito, si veda D. Goleman (2015), *Focus: The hidden driver of excellence*, HarperCollins, New York (trad. it. *Focus. Come mantenersi concentrati nell'era della distrazione*, BUR, Milano, 2014). Si veda anche B. Macnamara, D. Hambrick, F. Oswald (2014), «Deliberate practice and performance in music, games, sports, education, and professions: A meta-analysis», *Psychological Science*, 25 (8), 1608-1618.
21. T. Shors (2014), «The adult brain makes new neurons, and effortful learning keeps them alive», *Current Directions in Psychological Science*, 23 (5), 311-318.
22. S. Cohen, D. Janicki-Deverts, W. J. Doyle, G. E. Miller, E. Frank, B. S. Rabin, R. B. Turner (2012), «Chronic stress, glucocorticoid receptor resistance, inflammation, and disease risk», *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109 (16), 2 aprile, 5995-5999.
23. La realizzabilità è un concetto chiave dell'ACT. Un'azione realizzabile vi avvicina alla vita che volete. Si veda S. C. Hayes, J. B. Luoma, F. W. Bond, A. Masuda, J. Lillis (2006), «Acceptance and Commitment Therapy: Model, processes, and outcomes», *Behaviour Research and Therapy*, 44 (1), 1-25.
24. A. Duckworth, C. Peterson, M. Matthews, D. Kelly (2007), «Grit: Perseverance and passion for long-term goals», *Journal of Personality and Social Psychology*, 92 (6), 1087-1101; A. Duckworth, J. Gross (2014), «Self-control and grit: Related but separable determinants of success», *Current Directions in Psychological Science*, 23 (5), 319-325. [Della stessa autrice: *Grinta. Il potere della passione e della perseveranza*, Giunti Psychometrics, 2017; N.d.R.]
25. R. Vallerand (2012), «The role of passion in sustainable psychological well-being», *Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice*, 2, 1.
26. D. Arkin, E. Ortiz (2015), «Dylann Roof “almost didn't go through” with Charleston church shooting», *NBC News*, 19 giugno, www.nbcnews.com/storyline/charleston-church-shooting/dylann-roof-almost-didnt-go-through-charleston-church-shooting-n378341
27. S. J. Dubner (2011), «The upside of quitting», 30 settembre, www.freakonomics.com/2011/09/30/new-freakonomics-radio-podcast-the-upside-of-quitting

Capitolo 9, L'agilità emotiva al lavoro

1. E. Pronin (2009), «The introspection illusion». In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 41, Academic Press, Burlington, pp. 1-67.
2. E. L. Uhlmann, G. L. Cohen (2005), «Constructed criteria: Redefining merit to justify discrimination», *Psychological Science*, 16 (6), 474-480.
3. E. Langer (1982), «The illusion of control». In D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*, Cambridge University Press, Cambridge.
4. S. David (2012), «The biases you don't know you have», *Harvard Business Review*, 25 giugno.

5. Questo fenomeno, chiamato *errore di corrispondenza* o *errore fondamentale di attribuzione*, fu descritto per la prima volta nel 1967 dagli psicologi sociali Ned Jones e Victor Harris. Si veda E. Jones, V. Harris (1967), «The attribution of attitudes», *Journal of Experimental Social Psychology*, 3 (1), 1-24.
6. D. T. Gilbert, P. S. Malone (1995), «The correspondence bias», *Psychological Bulletin*, 117 (1), 21-38.
7. Il caso di Elaine Bromiley è ben descritto in: I. Leslie (2014), «How mistakes can save lives: One man's mission to revolutionise the NHS», *New Statesman*, 4 giugno; M. Bromiley, «The case of Elaine Bromiley», www.chfg.org/wp-content/uploads/2010/11/ElaineBromileyAnonymousReport.pdf
8. P. Totterdell, S. Kellett, K. Teuchmann, R. B. Briner (1998), «Evidence of mood linkage in work group», *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (6), 1504-1515.
9. V. Engert, F. Plessow, R. Miller, C. Kirschbaum, T. Singer (2014), «Cortisol increase in empathic stress is modulated by social closeness and observation modality», *Psychoneuroendocrinology*, 45, luglio, 192-201.
10. A. Keller, K. Litzelman, L. Wisk, T. Maddox, E. Cheng, P. Creswell, W. Witt (2011), «Does the perception that stress affects health matter? The association with health and mortality», *Health Psychology*, 31 (5), 677-684.
11. M. Jahoda, P. F. Lazarsfeld, H. Zeisel (1974), *Marienthal: The sociography of an unemployed community*, Transaction Publishers, Piscataway.
12. S. Rohwedder, R. J. Willis (2010), «Mental retirement», *Journal of Economic Perspectives*, 24 (1), 119-138.
13. M. A. Krannitz, A. A. Grandey, S. Liu, D. A. Almeida (2015), «Surface acting at work and marital discontent: Anxiety and exhaustion spillover mechanisms», *Journal of Occupational Health Psychology*, 20 (3), 314-325.
14. Y. N. Turner, I. Hadas-Halpern, «The effects of including a patient's photograph to the radiographic examination». Presentato il 3 dicembre 2008, come parte della Radiological Society of North America SSM12-ISP: Health Services, Policy, and Research.
15. A. Wrzesniewski, N. Boluglio, J. Dutton, J. Berg (2012), «Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work». In A. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology*, Emerald, London.

Capitolo 10, *Allevare bambini emotivamente agili*

1. P. Bronson (2007), «How not to talk to your kids», *New York Magazine*, 3 agosto.
2. C. N. Davidson (2012), *Now you see it: How technology and brain science will transform schools and business for the 21st century*, Penguin, New York.
3. J. Lythcott-Haims (2015), *How to raise an adult*, Henry Holt, New York.
4. E. L. Deci, R. M. Ryan (1995), «Human autonomy: The basis for true self-esteem». In M. H. Kernis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem*, Plenum Press, New York, pp. 31-49.
5. J. Snyder, S. Low, L. Bullard, L. Schrepferman, M. Wachlarowicz, C. Marvin, A. Reed (2012), «Effective parenting practices: Social interaction learning theory and the role of emotion coaching and mindfulness». In R. E. Larzelere, A. Sheffield Morris, A. W. Harrist (Eds.), *Authoritative parenting: Synthesizing nurturance and discipline for optimal child development*, American Psychological Association, Wash-

- ington; Z. Taylor, N. Eisenberg, T. Spinrad, N. Eggum, M. Sulik (2013), «The relations of ego-resiliency and emotion socialization to the development of empathy and prosocial behavior across early childhood», *Emotion*, 13 (5), 822-831; L. Katz, A. Maliken, N. Stettler (2012), «Parental meta-emotion philosophy: A review of research and theoretical framework», *Child Development Perspectives*, 6 (4), 417-422; N. Eisenberg, C. Smith, T. L. Spinrad (2011), «Effortful control: Relations with emotion regulation, adjustment, and socialization in childhood». In R. F. Baumeister, K. D. Vohs (Eds.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*, (2nd ed.), Guilford Press, New York, pp. 263-283.
6. John Bowlby ha descritto il bisogno fondamentale dei bambini di avere fiducia nelle persone che si prendono cura di loro e di sentirsi visti, accettati e compresi. Ha proposto che, basandosi su queste interazioni, i bambini formino modelli operativi – modelli mentali – delle relazioni e del mondo, che hanno implicazioni che durano per tutta la vita. Una collega di Bowlby, la psicologa dello sviluppo Mary Ainsworth, ha elaborato un sistema di classificazione per descrivere la qualità della relazione del bambino con il suo caregiver. Un bambino che ha un attaccamento sicuro si aspetta di poter esplorare liberamente e che il suo caregiver sarà comprensivo e disponibile emotivamente quando necessario. Si vedano: J. Bowlby (1999), *Attachment (2nd ed.)*, *Attachment and Loss (vol. 1)*, Basic Books, New York (trad. it. *Attaccamento e perdita, Vol. 1. L'attaccamento alla madre*, Bollati Boringhieri, Torino, 1999); M. Ainsworth, M. Blehar, E. Waters, S. Wall (1978), *Patterns of attachment*, Erlbaum, Hillsdale; M. D. S. Ainsworth, J. Bowlby (1991), «An ethological approach to personality development», *American Psychologist*, 46 (4), 331-341 (trad. it. «Un approccio etologico allo sviluppo della personalità»). In M. D. S. Ainsworth, *Modelli di attaccamento e sviluppo della personalità*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2006).
 7. R. Ryan, E. Deci (2006), «Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?», *Journal of Personality*, 74 (6), 1557-1586; S. Petegem, W. Beyers, M. Vansteenkiste, B. Soenens (2012), «On the association between adolescent autonomy and psychosocial functioning: Examining decisional independence from a self-determination theory perspective», *Developmental Psychology*, 48 (1), 76-88.
 8. T. Kasser (2012), *The high price of materialism*, MIT Press, Cambridge.
 9. N. Chernyak, T. Kushnir (2013), «Giving preschoolers choice increases sharing behavior», *Psychological Science*, 24 (10), 1971-1979.
 10. J. Bureau, G. Mageau (2014), «Parental autonomy support and honesty: The mediating role of identification with the honesty value and perceived costs and benefits of honesty», *Journal of Adolescence*, 37 (3), 225-236.
 11. www.ted.com/talks/ziauddin_yousafzai_my_daughter_malala?language=en#t-658349

Capitolo 11, *Conclusioni: diventare veri*

1. M. Williams (1922), *The velveteen rabbit*, Doubleday, Garden City, 1991 (trad. it. *Il coniglietto di velluto*, Macro Edizioni, Diegaro di Cesena, 2007).

GIUNTI PSICOLOGIA

AA.VV.

PDP Come e cosa fare

128 pagine | 67878E | € 18,00 |

Michael Addis

Emozioni invisibili

Silenzio e vulnerabilità maschile

240 pagine | 59114J | € 18,00 |

eBook € 12,99 |

Davide Algeri, Sara Gabri
e Luca Mazzucchelli

Consulenza psicologica online

*Esperienze pratiche, linee guida
e ambiti di intervento*

160 pagine | 95535A | € 18,00 |

eBook € 12,99 |

Adam Alter

Irresistibile

*Come dire no alla schiavitù
della tecnologia*

336 pagine | 95471J | € 19,50 |

Heinz L. Ansbacher

e Rowena R. Ansbacher

La psicologia individuale di Alfred Adler

*Il pensiero di Alfred Adler
attraverso una selezione
dei suoi scritti*

624 pagine | 15693Q | € 26,50 |

Luciano Arcuri

Due pesi due misure

*Come gli immigrati e gli italiani
sono descritti dai media*

FL2585 | eBook € 4,99 |

Nicole Aubert e Claudine Haroche
(a cura di)

Farsi vedere

*La tirannia della visibilità
nella società di oggi*

240 pagine | 57529R | € 18,00 |

eBook € 12,99 |

Amy J. L. Baker

Figli divisi

*Storie di manipolazione emotiva
dei genitori nei confronti dei figli*

352 pagine | 52883K | € 18,00 |

Marina Balbo

EMDR e disturbi dell'alimentazione

Tra passato, presente e futuro

224 pagine | 64168R | € 22,00 |

eBook € 15,99 |

Piero Barbeta

e Gabriella Scaduto

Diritti umani e intervento psicologico

240 pagine | 50461A | € 22,00 |

eBook € 15,99

A. Basili, C. Lanzara e M. Zanobini

Il metodo Drežančić nei bambini dai primi mesi di vita ai tre anni

128 pagine | 94293V | € 31,00 |

eBook € 18,99 |

Franca Beccaria

Alcol e giovani

Riflettere prima dell'uso

240 pagine | 58042M | € 12,50 |

eBook € 8,99 |

Bruce Bégout

Luoghi senza identità

*Il motel come metafora
del nomadismo e della precarietà
delle relazioni umane*

144 pagine | 93928P | € 16,00 |

eBook € 11,99 |

Giovanna Berengo

Prontuario Rorschach per l'orientamento alla siglatura e all'interpretazione

112 pagine | 90155V | € 70,00 |

Marco Bertelli

**Diagnosi e valutazione
psicopedagogica della disabilità
intellettiva e del disturbo
dello spettro autistico**

128 pagine | 95712K | € 24,00 |
eBook € 16,99 |

Angelo Bianchi (a cura di)

**L'esame neuropsicologico
dell'adulto**

Applicazioni cliniche e forensi
(seconda edizione)
352 pagine | 94684P | € 45,00 |

Carlo Bisio

**Psicologia per la sicurezza
sul lavoro**

*Rischio, benessere
e ricerca del significato*
168 pagine | 93993B | € 19,50 |

Sidney Bloch (a cura di)

Introduzione alle psicoterapie

292 pagine | 15682M | € 14,50 |

Ewald Bohm

Vademecum psicodiagnostico

*Tabelle ausiliari per l'esame
di Rorschach*
256 pagine | 49002H | € 33,00 |

Silvia Bonino

**Il fascino del rischio
negli adolescenti**

192 pagine | 80022Z | € 9,50 |

Silvia Bonino, Elena Cattelino
e Silvia Ciairano

Adolescenti e rischio

*Comportamenti, funzioni e fattori
di protezione* (nuova edizione)
384 pagine | 86510B | € 22,00 |

John Bowlby

**Cure materne
e salute mental
del bambino**

288 pagine | 93039U | € 13,50 |

A. Brauner e F. Brauner

**Vivere con
un bambino autistico**

256 pagine | 54947N | € 9,50 |

Charles Brenner

Breve corso di psicoanalisi

288 pagine | 60611S | € 18,00 |

Charles Brenner

La mente in conflitto

304 pagine | 15684P | € 16,50 |

Renato Bricolo

Nuove droghe

Ragioni e prevenzione
192 pagine | 54560A | € 12,50 |
eBook € 8,99 |

James N. Butcher

e Carolyn L. Williams

Fondamenti

**per l'interpretazione
del MMPI-2**

e del MMPI-A

528 pagine | 93846Z | € 60,00 |

Carlo Caltagirone, Fabrizio Piras
e Paola Imbriani

Handbook of

**Neurorehabilitation and
Principles of Neurology**

800 pagine | 83171H | € 90,00 |
eBook € 60,99 |

E. Campolmi e L. Prendi

**La terapia psicologica
in oncologia**

*L'approccio breve strategico
tra mente e malattia*
112 pagine | 95634D | € 18,00 |
eBook € 13,99 |

Angelo Cangelosi

e Santo Di Nuovo

La mente simulata

*Intelligenza artificiale e robot
nella vita quotidiana*
FL2589 | eBook € 4,99 |

F. Cannistrà e F. Piccirilli
Terapia a seduta singola

Principi e pratiche
(rist. riveduta e corretta)
256 pagine | 95564F | € 22,00 |
eBook € 15,99 |
(disponibile anche in inglese)

Gian Vittorio Caprara
Tempi moderni

Psicologia per la politica
320 pagine | 87033U | € 9,50 |

Gian Vittorio Caprara e Ada Fonzi
L'età sospesa

Itinerari del viaggio adolescenziale
224 pagine | 51119G | € 18,00 |

Gian Vittorio Caprara
e Michele Vecchione
Politici ed elettori

Psicologia delle scelte di voto
128 pagine | 84649X | € 9,50 |

Andrea Castiello d'Antonio
e Luciana d'Ambrosio Marri
Conflitti

*Come leggere e gestire i contrasti
per vivere bene*
128 pagine | 95742R | € 16,00 |
eBook € 11,99 |

Andrea Castiello d'Antonio
e Luciana d'Ambrosio Marri
Risorse umane e disumane

Come vivere oggi sul pianeta R.U.
FL3512 | eBook € 4,99 |

Donato Cattani e Paolo Scapellato
Attacchi di panico e ansia acuta

Soccorso psicologico di base
112 pagine | 95054Z | € 18,00 |
eBook € 12,99 |

Rita Centra
BES e DSA nella scuola dell'infanzia

128 pagine | 69829C | € 18,00 |

Margaret Chapman
Intelligenza emotiva

108 pagine | 93986U | € 6,90 |
eBook € 4,99 |

Margaret Chapman-Clarke
Mindfulness sul lavoro

128 pagine | 95545L | € 8,00 |
eBook € 5,99 |

Paolo Cherubini, Pierdaniele
Giaretta e Alberto Mazzocco
Ragionamento: psicologia e logica

352 pagine | 51250J | € 22,72 |

Robert B. Cialdini
Le armi della persuasione

Come e perché si finisce col dire di sì
304 pagine | 60729N | € 18,00 |
eBook € 11,99 |

Robert B. Cialdini
Pre-suasione

*Creare le condizioni per il successo
dei persuasori*
416 pagine | 65386R | € 24,00 |
eBook € 14,99

R. Ciambrone e G. Fusacchia
BES Come e cosa fare

128 pagine | 67413N | € 18,00 |

Mike Clayton
Modelli di management

144 pagine | 94981Y | € 6,90 |
eBook € 4,99 |

Irene Comisso, Alberto Lucchini,
Stefano Bambi, Gian Domenico
Giusti e Matteo Manici
**Infermieristica
in terapia intensiva**

*Principi di assistenza di base
e avanzata*
416 pagine | 83471F | € 40,00 |
eBook € 26,99 |

Ilaria Consolo
Il piacere femminile

*Scoprire, sperimentare
e vivere la sessualità*
256 pagine | 66942D | € 18,00 |
eBook € 12,99 |

Cesare Cornoldi
Disturbi e difficoltà della scrittura

288 pagine | 69764V | € 26,00 |

C. Cornoldi e R. De Beni
Vizi e virtù della memoria
(nuova edizione)
224 pagine | 96786G | € 9,50 |
eBook € 6,99 |

Lucio Cottini
**Universal Design for Learning
e curricolo inclusivo**
128 pagine | 78043G | € 19,90 |

G. Crea e F. Mastrofini
Prete sul lettino
144 pagine | 52994L | € 16,00 |
eBook € 11,99 |

M. Croce e F. Rascazzo
Gioco d'azzardo, giovani e famiglie
224 pagine | 58143S | € 12,50 |
eBook € 8,99 |

L. Crocq, S. Huberson e B. Vraie
Gestire le grandi crisi
240 pagine | 54373H | € 18,00 |
eBook € 12,99 |

Andy Cross
Talent Management
112 pagine | 93987V | € 6,90 |
eBook € 4,99 |

Luigi d'Alonzo
**Come fare per
gestire la classe nella pratica
didattica**
224 pagine | 70332M | € 24,00 |

Luigi d'Alonzo
**Come fare per gestire
i comportamenti problematici
nella pratica didattica**
224 pagine | 78058S | € 24,00 |

Susan David
Agilità emotiva
*Non restare bloccato, accogli il
cambiamento e prospera nella vita e
nel lavoro*
288 pagine | 95472K | € 18,00 |
eBook € 12,99 |

M. Davis e D. Wallbridge
**Introduzione all'opera
di Donald W. Winnicott**
228 pagine | 54883S | € 15,00 |

Nino Dazzi e Luciano Mecacci
Storia antologica della psicologia
488 pagine | 54163P | € 23,24 |

Erik de Haan
Team coaching
128 pagine | 95537C | € 8,00 |
eBook € 5,99 |

S. Della Sala e N. Beschin
Il cervello ferito
256 pagine | 81400Q | € 9,50 |
eBook € 6,99 |

Liliana Dell'Osso
Fatti di quotidiana follia
160 pagine | 80527P | € 16,00 |
eBook € 11,99 |

L. Dell'Osso, D. Muti e B. Carpita
**Il caso
Coco Chanel**
L'insopportabile genio
176 pagine | 95640K | € 16,00 |
eBook € 11,99 |

Fiona Elsa Dent
Leadership
112 pagine | 93985T | € 6,90 |
eBook € 4,99 |

Davide Dettore
**Trattato di psicologia e
psicopatologia del
comportamento sessuale**
512 pagine | 65132W | € 32,00 |
eBook € 18,99 |

D. Dettore, N. Giaquinta
e A. Pozza
**I disturbi da
comportamenti focalizzati
sul corpo**
128 pagine | 95745U | € 18,00 |
eBook € 12,99 |

Felix Deutsch (a cura di)
**Il "misterioso salto"
dalla mente al corpo**
Uno studio sulla teoria di conversione
288 pagine | 18047W | € 16,50 |

Annamaria Di Fabio
**Bilancio di competenze
e orientamento formativo**
336 pagine | 49017X | € 37,80 |

Annamaria Di Fabio
(a cura di)
**Career counseling
e bilancio di competenze**
Prospettive internazionali
200 pagine | 93991Z | € 25,50 |

Annamaria Di Fabio
Counseling
Dalla teoria all'applicazione
352 pagine | 51300W | € 26,00 |

Annamaria Di Fabio
Counseling e relazione d'aiuto
*Linee guida e strumenti
per l'autoverifica*
272 pagine | 55214Y | € 28,00 |

Annamaria Di Fabio
**Manuale di psicologia
dell'orientamento e career
counseling nel XXI secolo**
208 pagine | 94068E | € 32,00 |

Annamaria Di Fabio
**Potenziare l'intelligenza emotiva
in classe**
Linee guida per il training
152 pagine | 94087Z | € 31,00 |

Annamaria Di Fabio
Psicologia dell'orientamento
Problemi, metodi e strumenti
416 pagine | 34132G | € 24,00 |

Luciano Di Gregorio
La voglia oscura
Pedofilia e abuso sessuale
144 pagine | 66191K | € 16,00 |
eBook € 11,99 |

Santo Di Nuovo (a cura di)
Dalla formazione al lavoro
224 pagine | 83699S | € 31,00 |

Santo Di Nuovo (a cura di)
**Orientamento
e formazione**
224 pagine | 77877K | € 32,55 |

Santo Di Nuovo
Prigionieri delle neuroscienze?
240 pagine | 61654U | € 22,00 |
eBook € 14,99 |

G. Di Stefano e R. Vianello
**Psicologia dello sviluppo
e problemi educativi**
*Studi e ricerche in onore
di Guido Petter*
704 pagine | 50181Q | € 25,00 |

Angela Duckworth
Grinta
*Il potere della passione
e della perseveranza*
336 pagine | 95436X | € 24,00 |

C. Dunkley e M. Stanton
Mindfulness e vita quotidiana
Una guida pratica
160 pagine | 95520K | € 15,00 |
eBook € 10,99 |

Sophia F. Dziegielewski
DSM-5 in action
Prima edizione italiana
752 pagine | 95005Y | € 87,00 |
eBook € 54,00 |

Max A. Eggert
Linguaggio del corpo
128 pagine | 95542H | € 8,00 |
eBook € 5,99 |

Jule Eisenbud
**Amore e odio
nella nursery
ed oltre**
Voci dall'inconscio
256 pagine | 15692P | € 19,50 |

Paul Ekman

I volti della menzogna

Gli indizi dell'inganno nei rapporti interpersonali

368 pagine | 62149L | € 18,00 |

eBook € 12,99 |

Paul Ekman

Le bugie dei ragazzi

Frottole, imbrogli, spaccionate: perché i nostri figli ricorrono alla menzogna?

256 pagine | 91524E | € 14,00 |

eBook € 6,99 |

Paul Ekman e Wallace V. Friesen

Giù la maschera

Come riconoscere le emozioni dall'espressione del viso

288 pagine | 84439W | € 18,00 |

Peter English

Affrontare

conversazioni difficili

128 pagine | 95536B | € 8,00 |

eBook € 5,99 |

Franz R. Epting

Psicoterapia dei costrutti personali

Introduzione alla teoria e metodica operativa della tecnica terapeutica

224 pagine | 15691N | € 18,50 |

Elena Faccio

Le identità corporee

Quando l'immagine di sé fa star male

256 pagine | 84648C | € 18,00 |

Daniele Fedeli

Mio figlio non riesce a stare fermo

120 pagine | 69802Q | € 12,00 |

Daniele Fedeli

e Claudia Munaro

Bullismo e cyberbullismo

Come intervenire nei contesti scolastici

224 pagine | 76064U | € 24,00 |

Daniele Fedeli e Claudio Vio

ADHD. Iperattività

e disattenzione a scuola

288 pagine | 66170X | € 26,00 |

Stephen E. Finn

Nei panni dei nostri clienti

Teoria e tecniche dell'Assessment Terapeutico

256 pagine | 94023H | € 31,00 |

Ian Fleming

Lavoro di squadra

112 pagine | 94979W | € 6,90 |

eBook € 4,99 |

Ian Fleming e Allan J. D. Taylor

Coaching

112 pagine | 95538D | € 8,00 | eBook €

5,99 |

Ada Fonzi

Gli uomini muoiono, le donne invecchiano

128 pagine | 83624S | € 9,50 |

Ada Fonzi

Il gioco crudele

Studi e ricerche sui correlati psicologici del bullismo

176 pagine | 50561J | € 15,00 |

Ada Fonzi (a cura di)

Manuale di psicologia dello sviluppo

Storia, teorie e metodi.

Lo sviluppo cognitivo, affettivo e sociale nel ciclo di vita

320 pagine | 53323L | € 50,00 |

Ada Fonzi

Scavi di donna

Tra psicologia e narrazione:

la scoperta di un'identità femminile

108 pagine | 56377G | € 12,50 |

Patrick Forsyth

Negoziazione

128 pagine | 94980X | € 6,90 |

eBook € 4,99 |

Anna Freud

L'Io e i meccanismi di difesa

192 pagine | 55397A | € 18,00 |
eBook € 12,99 |

Sigmund Freud

***L'interpretazione
dei sogni***

640 pagine | 95566H | € 8,90 |
eBook € 5,99 |

Sigmund Freud

***Sommario
di psicoanalisi***

112 pagine | 67799S | € 10,00 |
eBook € 6,99 |

Erica Frydenberg

Far fronte alle difficoltà

Strategie di coping negli adolescenti
224 pagine | 49012S | € 30,45 |

Aldo Galeazzi e Paolo Meazzini

Mente e comportamento

*Trattato italiano di psicoterapia
cognitivo-comportamentale*
608 pagine | 77924H | € 29,00 |

E. Galli Zugaro e C. Galli Zugaro

***La leadership
comunicativa***

*Come aumentare la performance
personale e aziendale*
272 pagine | 95439A | € 18,00 |
eBook € 12,99 |

W. Gaylin e E. Person (a cura di)

Passioni

Riflessioni sull'amore
152 pagine | 15689U | € 14,50 |

Tilde Giani Gallino

Il mondo disegnato dai bambini

*L'evoluzione grafica
e la costruzione dell'identità*
288 pagine | 81394J | € 14,50 |
eBook € 10,99 |

M. Giannini e L. Pannocchia

***L'Analisi Fattoriale Esplorativa in
psicologia***

112 pagine | 83701J | € 19,00 |

Roberta Giommi

La mediazione nei conflitti familiari

144 pagine | 55540V | € 12,50 |

Gabriele Giorgi e Vincenzo Majer

Intelligenza organizzativa

*Competenze emotive
ed organizzative per l'eccellenza*
164 pagine | 94408V | € 19,50 |

G. Giorgi e V. Majer

Mobbing: virus organizzativo

*Prevenire e contrastare il mobbing e
i comportamenti negativi sul lavoro*
208 pagine | 93995D | € 25,50 |

Heidi Grant Halvorson ed E. Higgins

Focus

*Come guardare il mondo
per avere successo*
288 pagine | 83005G | € 20,00 |
eBook € 16,99 |

Phyllis Greenacre

Studi psicoanalitici

sullo sviluppo emozionale

448 pagine | 15667V | € 14,50 |

N. C. Gysbers, M. J. Heppner

e J. A. Johnston

L'orientamento professionale

312 pagine | 49016W | € 37,80 |

Steven C. Hayes

La mente liberata

*Come trasformare il tuo pensiero
e affrancarti da stress, ansia
e dipendenze*
512 pagine | N00013 | € 24,00 |
eBook € 16,99 |

Ryan Holiday

Ego è il nemico

*Come dominare il nostro
più grande avversario*
224 pagine | 95473L | € 14,50 |
eBook € 13,99 |

Karen Horney

I nostri conflitti interni

Una teoria costruttiva delle nevrosi
224 pagine | 56705J | € 18,00 |

A. Imbasciati e A. Ghilardi
Manuale clinico del TAT
Sistemi diagnostici
216 pagine | 49004B | € 50,00 |

Susan Isaacs
Dalla nascita ai sei anni
Impariamo a fare i genitori
128 pagine | 83806K | € 9,50 |
eBook € 6,99 |

Edith Jacobson
Il Sé e il mondo oggettuale
224 pagine | 17727K | € 14,50 |

C. Javeau e S. Schehr (a cura di)
Tradimenti
Dal delitto politico all'adulterio sul web
144 pagine | 55646B | € 16,00 |

Ernest Jones
Che cos'è la psicoanalisi?
128 pagine | 93962P | € 8,50 |
eBook € 5,99 |

Pam Jones
Gestione delle prestazioni
128 pagine | 94978V | € 6,90 |
eBook € 4,99 |

S. B. Kaufman e C. Gregoire
La mente creativa
Misteri e paradossi
240 pagine | 95519J | € 20,00 |
eBook € 14,99 |

Melanie Klein
Il nostro mondo adulto ed altri saggi
164 pagine | 54884T | € 13,00 |

Melanie Klein
Invidia e gratitudine
128 pagine | 56707L | € 14,50 |

Melanie Klein
La psicoanalisi dei bambini
Nuova edizione rivista e ampliata a cura di H. A. Thorner
416 pagine | 57043X | € 19,50 |
eBook € 13,99 |

B. Klopfer e H. H. Davidson
La tecnica Rorschach
282 pagine | 49003A | € 50,00 |

Wolfgang Köhler
L'intelligenza nelle scimmie antropoidi
352 pagine | 93963Z | € 9,50 |
eBook € 6,99 |

Philip Kotler
I 10 peccati capitali del marketing
Sintomi e cure
128 pagine | 95689L | € 14,50 |
eBook € 10,99 |

Bryan Kramer
Condividere
Il potere di scambiarsi informazioni, storie ed emozioni
108 pagine | 95613G | € 20,00 |
eBook € 14,99 |

Lisa Kuhmerker, Uwe Gielen e Richard Hayes
L'eredità di Kohlberg
Intervento educativo e clinico
288 pagine | 34117H | € 19,63 |

Hugo Lagercrantz
Il cervello del bambino
Come si forma la mente
192 pagine | 51573B | € 18,00 |
eBook € 12,99 |

Margherita Lang, Clara Michelotti, Laura Rivolta e Giulia Perotti
KABC-II
Kaufman Assessment Battery for Children
(Second Edition)
224 pagine | 95004X | € 60,00 |
eBook € 41,99 |

Giuseppe Lavenia
Le dipendenze tecnologiche
Valutazione, diagnosi e cura
112 pagine | 95431S | € 14,00 |
eBook € 9,99 |

Giuseppe Lavenia
**Mio figlio non riesce a stare
senza smartphone**

128 pagine | 78088E | € 12,00 |

Kurt Lewin
**Teoria dinamica
della personalità**

384 pagine | 93038M | € 13,50 |
eBook € 9,99 |

Jerry M. Lewis
Fare il terapeuta

Come si insegna, come si impara
212 pagine | 15678G | € 12,50 |

Elizabeth O. Lichtenberger
e Alan S. Kaufman
**Fondamenti per l'assessment
con la WPPSI-III**

240 pagine | 94907K | € 31,00 |

Adriana Lis
Il Bender Gestalt Test

*Differenti metodi per l'attribuzione
del punteggio*
440 pagine | 49005C | € 49,00 |

Adriana Lis
Psicologia clinica

*Problemi diagnostici ed elementi
di psicoterapia*
448 pagine | 34102K | € 25,00 |

Adriana Lis, Paola Venuti
e Maria Rosa De Zordo
**Il colloquio come strumento
psicologico**

Ricerca, diagnosi, terapia
448 pagine | 34115F | € 22,00 |

Steven Locke
e Douglas Colligan
La mente che guarisce

Una nuova frontiera della salute
310 pagine | 54061H | € 18,00 |

Margherita Loosli-Usteri
**Manuale pratico del test
di Rorschach**

248 pagine | 45497J | € 44,00 |

Daniela Lucangeli
**La discalculia
e le difficoltà in aritmetica**

288 pagine | 69830Z | € 26,00 |

Roger A. MacKinnon,
Robert Michels e Peter J. Buckley
**Il colloquio in psichiatria
e psicologia clinica**

832 pagine | 95546M | € 90,00 |
eBook € 54,99 |

Giuseppe Maiolo
**Mio figlio tra bullismo
e cyberbullismo**

120 pagine | 76935K | € 12,00 |

Vincenzo Majer
e Emanuela Farinella
Il metodo dei casi

*Modelli teorici e prassi operativa
per l'assessment*
160 pagine | 93992A | € 18,60 |

Mauro Maldonato
**L'arcipelago
della coscienza**

*Sulla consapevolezza di noi
e del mondo*
128 pagine | 56708T | € 16,00 |
eBook € 11,99 |

Mauro Maldonato
Quando decidiamo

*Siamo attori consapevoli
o macchine biologiche?*
144 pagine | 63323T | € 16,00 |
eBook € 11,99 |

G. A. Mancini, V. Russo e M. Bellotto
Psicologia della pubblicità

Oltre la tentazione
208 pagine | 93990Y | € 25,50 |

Giuseppe Mantovani
L'elefante invisibile

*Alla scoperta delle differenze
culturali*
272 pagine | 80023Q | € 18,00 |
eBook € 12,99 |

Giuseppe Mantovani (a cura di)
Manuale di psicologia sociale
Storie, teorie e metodi.
Comunicazione, gruppi, culture,
atteggiamenti e solidarietà
288 pagine | 54429U | € 34,00 |

Kobus Maree
(a cura di)
Dar forma alle storie
Guida al counseling narrativo
216 pagine | 94211F | € 35,00 |

Valentina Marini
e Giada Susca
Galateo LinkedIn
Educazione civica, identità digitale
e mondo del lavoro
240 pagine | 95586D | € 19,50 |
eBook € 13,99 |

Judith Marks Mishne
Il lavoro clinico
con i bambini
Fondamenti di psicoterapia infantile
416 pagine | 15683N | € 18,50 |

Elena Marta e Eugenia Scabini
Giovani volontari
Impegnarsi, crescere
e far crescere
256 pagine | 56332Q | € 18,00 |

Luca Mazzucchelli
Fattore 1%
Piccole abitudini per grandi risultati
176 pagine | 95571N | € 20,00 |
eBook € 14,99 |

Luca Mazzucchelli
L'era del cuore
Come trovare il coraggio
per essere felici
208 pagine | 81294J | € 22,00 |
eBook € 14,99 |

Luca Mazzucchelli
Psicologia a strappo
60 pensieri da leggere, conservare e
condividere con le persone che ami
128 pagine | 50738A | € 16,00 |

Anna Mazzucchi
(a cura di)
La riabilitazione delle gravi
cerebrolesioni acquisite
392 pagine | 94297Z | € 42,00 |
eBook € 25,99 |

Kelly McGonigal
Il lato positivo dello stress
Perché lo stress fa bene
e come sfruttarlo al meglio
304 pagine | 95565G | € 20,00 |
eBook € 14,99 |

Kelly McGonigal
La forza di volontà
Perché è importante e cosa puoi fare
per migliorarla
320 pagine | 95688K | € 20,00 |
eBook € 14,99 |

Kelly McGonigal
La gioia di muoversi
Come l'esercizio fisico aiuta a trovare
la felicità, la speranza e il coraggio
256 pagine | 81293S | € 22,00 |
eBook € 16,99 |

George H. Mead
Mente, sé e società
512 pagine | 97261Z | € 22,00 |
eBook € 9,99 |

Margaret Mead
L'adolescenza in Samoa
272 pagine | 54948H | € 16,00 |
eBook € 10,99 |

Luciano Mecacci
Lev Vygotskij
Sviluppo, educazione e patologia
della mente
176 pagine | 68404X | € 18,00 |
eBook € 12,99 |

Luciano Mecacci (a cura di)
Manuale di psicologia generale
Storie, teorie e metodi.
Cervello, cognizione e linguaggio
320 pagine | 53518T | € 37,00 |

Luciano Mecacci

**Manuale di storia
della psicologia**

*Teorie e autori dall'epoca
classica ad oggi. Il rapporto
della psicologia con la cultura,
l'arte e la storia*

344 pagine | 55036S | € 40,00 |

Ersilia Menesini

Bullismo, che fare?

*Prevenzione e strategie d'intervento
nella scuola*

224 pagine | 52479F | € 17,50 |

Douglas Miller

Engagement

112 pagine | 95540F | € 8,00 |

eBook € 5,99 |

A. Morganti e F. Bocci

**Didattica inclusiva
nella scuola primaria**

288 pagine | 67879K | € 26,00 |

Dolores Mosquera

e Anabel González

**EMDR e disturbo borderline
di personalità**

352 pagine | 64005U | € 28,00 |

Marie-Claude Mouillet

e Colin Claude

edizione italiana a cura di

Annamaria Di Fabio

e Anna Grimaldi

Lungo il cammino

*Fondamenti teorici
ed esercizi pratici per
l'inserimento professionale*

216 pagine | 94086Y | € 35,00 |

George Mumford

La mentalità vincente

*I segreti per superare le
sfide più grandi nello sport
e nella vita*

160 pagine | 95447J | € 14,50 |

eBook € 10,99 |

Donald Norman

La caffettiera del masochista

*Il design degli oggetti quotidiani
(nuova edizione ampliata)*

336 pagine | 95739N | € 18,00 |

L. Nota, L. Mann,

S. Soresi e I. A. Friedman

**Scelte e decisioni
scolastico-professionali**

*Processi e procedure
di analisi ed intervento*

352 pagine | 49014U | € 37,80 |

Laura Nota

e Salvatore Soresi

Autoefficacia nelle scelte

*La visione sociocognitiva
dell'orientamento*

352 pagine | 49011Z | € 36,00 |

Laura Nota e Salvatore Soresi

(a cura di)

**Sfide e nuovi orizzonti
per l'orientamento**

1. Metodologie e buone pratiche

344 pagine | 94128S | € 38,00 |

Alberto Oliverio

Il cervello che impara

*Neuropedagogia dall'infanzia
alla vecchiaia*

128 pagine | 69056Q | € 16,00 |

eBook € 10,99 |

Alberto Oliverio

La vita nascosta del cervello

144 pagine | 93584H | € 12,00 |

eBook € 8,99 |

A. Oliverio e A. Oliverio Ferraris

A piedi nudi nel verde

*Giocare per imparare a vivere
(nuova edizione)*

224 pagine | 54596B | € 10,00 |

eBook € 6,99 |

Anna Oliverio Ferraris

Chi manipola la tua mente?

160 pagine | 67437G | € 16,00 |

eBook € 11,99 |

Anna Oliverio Ferraris

La macchina della celebrità

Cento modi per diventare famosi

168 pagine | 50182Q | € 14,50 |

eBook € 10,99 |

Anna Oliverio Ferraris

La ricerca dell'identità

Come nasce, come cresce,

come cambia l'idea di sé

224 pagine | 81393X | € 9,50 |

eBook € 6,99 |

A. Oliverio Ferraris, A. Rusticelli,
J. Stevani e T. Zaccariello

Chiamarsi fuori

Ragazzi che non vogliono più vivere

192 pagine | 92664Z | € 9,50 |

eBook € 6,99 |

Dan Olweus

Bullismo a scuola

Ragazzi oppressi,

ragazzi che opprimono

148 pagine | 84692H | € 9,50 |

A. Orsini, L. Cianci, E. Rocci,
E. Mastrantonio e C. Leone

WAIS-R e ritardo mentale

60 pagine | 94010U | € 13,90 |

A. Orsini e C. Laicardi

WAIS-R e terza età

96 pagine | 77858Y | € 19,00 |

A. Orsini e C. Laicardi

WAIS-R. Contributo

alla taratura italiana

120 pagine | 90628E | € 29,00 |

A. Orsini e L. Pezzuti

L'interpretazione clinica

della WISC-IV alla luce

della taratura italiana

120 pagine | 94811W | € 80,00 |

eBook € 55,99 |

Jo Owen

Avere successo

Da buon manager a grande leader

320 pagine | 95464B | € 20,00 |

eBook € 14,99 |

Jo Owen

Il manager globale

Come raggiungere prestazioni elevate

368 pagine | 95445G | € 19,50 |

eBook € 13,99 |

Jo Owen

I miti della leadership

Liberatevi dai pregiudizi

per diventare grandi leader

320 pagine | 95690M | € 20,00 |

eBook € 14,99 |

Dolores Passi Tognazzo

Il metodo Rorschach

Manuale di psicodiagnostica

su modelli di matrice europea

(terza edizione)

384 pagine | 34107Q | € 34,00 |

Dolores Passi Tognazzo

**Metodi e tecniche nella diagnosi
della personalità**

I test proiettivi (nuova edizione)

256 pagine | 51418T | € 22,00 |

Tony Peacock

Feedback a 360°

128 pagine | 93984S | € 6,90 |

eBook € 4,99 |

Guido Petter

**Amicizia e innamoramento
nell'adolescenza**

288 pagine | 86463L | € 9,50 |

eBook € 6,99 |

Guido Petter

**Dall'infanzia
alla preadolescenza**

360 pagine | 34101J | € 21,69 |

Guido Petter

Il bambino impara a pensare

(nuova edizione)

288 pagine | 54033V | € 22,00 |

Guido Petter

Insegnare la psicologia

256 pagine | 89913F | € 18,00 |

Guido Petter

***L'adolescente impara
a ragionare e a decidere***

244 pagine | 55690Q | € 18,00 |

Guido Petter

La mente efficiente

*Le condizioni che ostacolano
o favoriscono l'attività del pensiero*

224 pagine | 55178F | € 18,00 |

Guido Petter

Lo psicologo nella scuola

Ciò che fa, ciò che potrebbe fare

256 pagine | 78371U | € 22,00 |

Guido Petter

Per una verde vecchiaia

La terza età e il "mestiere di nonno"

192 pagine | 93872T | € 9,50 |

eBook € 6,99 |

Guido Petter

Psicologia e scuola di base

352 pagine | 50997D | € 21,69 |

Guido Petter

***Ragione, fantasia, creatività nel
bambino e nell'adolescente***

192 pagine | 96787C | € 18,00 |

eBook € 12,99 |

Pietro Pfanner e Mara Marcheschi

Un aiuto per crescere

240 pagine | 55358C | € 14,50 |

eBook € 10,99 |

Jean Piaget

Il giudizio morale nel bambino

448 pagine | 93964R | € 9,50 |

eBook € 6,99 |

Jean Piaget

Psicologia dell'intelligenza

224 pagine | 93034G | € 12,00 |

eBook € 8,99 |

Laura Piccinini

***MMPI-2-RF, DSM-5
e casi clinici***

160 pagine | 95370D | € 30,00 |

eBook € 20,99 |

Maurizio Pontecorvo

(a cura di)

***Esperienze di psicoterapia
infantile: il modello Tavistock***

352 pagine | 15685Q | € 16,50 |

K. S. Pope, J. N. Butcher
e S. Joyce.

A cura di D. Berto

***MMPI, MMPI-2 e MMPI-A
in tribunale***

704 pagine | 83700D | € 100,00 |

Michael Port

TU: il migliore promotore di te stesso

*Il metodo più veloce e più efficace
per trovare più clienti di quanti ne
possiate gestire*

368 pagine | N00012 | € 22,00 |

Daniel Priestley

Tutto esaurito

*Come avere la coda
di clienti fuori dalla porta*

192 pagine | 95448K | € 14,50 |

eBook € 10,99 |

Joe Pulizzi e Robert Rose

Uccidi il marketing

*Come trasformare i costi
del marketing in profitti*

240 pagine | 95570M | € 20,00 |

eBook € 14,99 |

Fabrizio Quattrini

Il piacere maschile

#sessosenzatabù

256 pagine | 66943X | € 18,00 |

eBook € 12,99 |

Fabrizio Quattrini

Parafilie e devianza

288 pagine | 63233N | € 24,00 |

eBook € 16,99 |

Giovanni Paolo Quattrini

***Per una psicoterapia
fenomenologico-esistenziale***

448 pagine | 54032H | € 29,00 |

eBook € 20,99 |

Giuseppe Riva e Andrea Gaggioli

Realtà virtuali

Gli aspetti psicologici delle tecnologie simulate e il loro impatto sull'esperienza umana

176 pagine | 95744T | € 18,00 | eBook € 12,99 |

Emanuela Rocci e Arturo Orsini

L'analisi dello scatter nelle scale d'intelligenza Wechsler

164 pagine | 94354M | € 28,00 |

Carl R. Rogers

La terapia centrata-sul-cliente

368 pagine | 55804T | € 24,00 |

Carl R. Rogers

Un modo di essere

384 pagine | 55398E | € 20,00 |

Hermann Rorschach

Psicodiagnostica

184 pagine | 94947N | € 34,00 |

Neil Russell-Jones

Gestione del cambiamento

112 pagine | 94480Y | € 7,00 | eBook € 4,99 |

Alessandro Salvini

Ultrà

Psicologia del tifoso violento
216 pagine | 55069B | € 12,00 |

A. Salvini e M. Dondoni

Psicologia clinica dell'interazione e psicoterapia

416 pagine | 54751S | € 29,00 |

Alessandro Salvini,
Antonio Ravasio e Tania Da Ros

Psicologia clinica giuridica

560 pagine | 87032Y | € 34,00 |

Piero Salzarulo

Come dormiamo

128 pagine | 83796C | € 15,00 |

Keith Sawyer

La forza del gruppo

Il potere creativo della collaborazione
288 pagine | 56801E | € 14,50 |

A. F. Schatzberg e C. DeBattista

Manuale di Psicofarmacologia clinica

720 pagine | 95435W | € 90,00 |

Frank Scott-Lennon

Valutazioni

104 pagine | 94479X | € 6,90 | eBook € 4,99 |

Scuola Romana Rorschach

Tavole Parallele al Rorschach di Salvatore Parisi e Patrizia Pes

136 pagine | 94836X | € 40,00 |

Marguerite A. Sechehaye

Diario di una schizofrenica

Presentazione di Cesare L. Musatti
192 pagine | 82269U | € 18,00 | eBook € 12,99 |

Hanna Segal

Introduzione all'opera di Melanie Klein

192 pagine | 61694P | € 18,00 |

Martin E. P. Seligman

Il circuito della speranza

Il percorso dell'uomo che ha aperto la psicologia all'ottimismo
512 pagine | 95609C | € 24,00 |

Martin E. P. Seligman

Imparare l'ottimismo

Come cambiare la vita cambiando il pensiero
384 pagine | 60184X | € 18,00 |

Saulo Sirigatti e Cristina Stefanile

MMPI-2: aggiornamento all'adattamento italiano

Scale di validità, Harris-Lingoes, supplementari, di contenuto e PSY-5 (seconda edizione)
64 pagine | 94206A | € 40,00 |

Andrea Smorti

Narrazioni

Cultura, memorie, formazione del Sé
208 pagine | 83968H | € 14,00 | eBook € 9,99 |

Salvatore Soresi (a cura di)

Orientamenti

per l'orientamento

*Ricerche ed applicazioni
dell'orientamento*

scolastico-professionale

320 pagine | 49013T | € 34,65 |

Salvatore Soresi (a cura di)

Orientamento

alle scelte

*Rassegne, ricerche, strumenti
ed applicazioni*

416 pagine | 83698R | € 41,00 |

Salvatore Soresi e Laura Nota

Interessi e scelte

*Come si evolvono e si rilevano
le preferenze professionali*

352 pagine | 49010C | € 37,80 |

S. Soresi e L. Nota

(a cura di)

Sfide e nuovi orizzonti

per l'orientamento

*2. Diversità, sviluppo professionale,
lavoro e servizi territoriali*

352 pagine | 94143H | € 38,00 |

Michele Spaccarotella

Il piacere digitale

#Sex&TheSocial

272 pagine | 80753Z | € 22,00 |

eBook € 14,99 |

René A. Spitz

Il primo anno

di vita del bambino

160 pagine | 93036C | € 8,50 |

eBook € 5,99 |

J. Sponton e S. Wright

Gestire l'Assessment Center

112 pagine | 94482A | € 6,90 |

eBook € 4,99 |

Dorothy Spry

Coaching cognitivo- comportamentale

112 pagine | 95544K | € 8,00 |

eBook € 5,99 |

Steven J. Stein e Paul T. Bartone

Resistere

*Come utilizzare lo stress per
raggiungere i tuoi obiettivi*

400 pagine | 83608R | € 24,00 |

eBook € 16,99 |

Giacomo Stella

Mio figlio non riesce

a leggere e...

120 pagine | 69828J | € 12,00 |

Giacomo Stella e Luca Grandi

Come leggere la dislessia e i DSA

288 pagine | 67876D | € 26,00 |

G. Stella, L. Grandi e M. Peroni

Come leggere la dislessia e i

DSA (scuola sec. I° grado)

128 pagine | 66171D | € 18,00 |

Scott Stossel

Ansia

*Paure e speranze alla ricerca
di una pace interiore*

448 pagine | 95584B | € 23,50 |

eBook € 16,99 |

R. Talmelli, S. Pallanti,

G. Bormolini e G. Nardone

Ossessioni e compulsioni

*Le ritualità propiziatriche tra
neuroscienze, demonologia
e psicoterapia*

224 pagine | 50500A | € 18,00 |

eBook € 12,99 |

Franca Tani

Normalità e patologia

nello sviluppo psichico

352 pagine | 85120X | € 28,00 |

John Townsend

Presentazioni

112 pagine | 94481Z | € 6,90 |

eBook € 4,99 |

F. Tramonti e A. Fanali

Identità e legami

*La psicoterapia individuale
a indirizzo sistemico-relazionale*

192 pagine | 56855Z | € 18,00 |

Luciana Tumiati

Adolescenza e disturbi alimentari

144 pagine | 54559P | € 12,50 |
eBook € 8,99 |

Ugo Ungaro e Francesco Borrelli
Z-TEST

Manuale per la forma collettiva
224 pagine | 95050V | € 30,00 |

Raoul Van Esbroeck

L'orientamento a scuola

188 pagine | 94298A | € 29,00 |

Renzo Vianello

Disabilità intellettive

1 guida operativa + 3 workbook
528 pagine | 66168A | € 65,00 |

Renzo Vianello

**Fra normalità e disabilità
intellettiva lieve**

288 pagine | 75699T | € 26,00 |

Daniela Villani e Stefano Triberti

La personalità online

Tracce digitali dell'identità
192 pagine | 95585C | € 19,50 |
eBook € 13,99 |

Giacomo Vivanti e Lucio Cottini

Autismo

*Come e cosa fare con bambini
e ragazzi a scuola*
1 guida operativa + 2 workbook
448 pagine | 69771T | € 36,00 |

Lev S. Vygotskij

Pensiero e linguaggio

304 pagine | 55071M | € 18,00 |
eBook € 5,99 |

Lev S. Vygotskij

**Storia dello sviluppo delle
funzioni psichiche superiori**

256 pagine | 93037M | € 8,50 |
eBook € 5,99 |

Janine Waldman e Paul Z Jackson

Resilienza

128 pagine | 95543J | € 8,00 |
eBook € 5,99 |

Max Wertheimer

Il pensiero produttivo

448 pagine | 80285Y | € 22,00 |
eBook € 14,99 |

H. G. Whittington

**I Centri di Igiene Mentale
del territorio**

152 pagine | 10517N | € 9,80 |

Donald W. Winnicott

Dalla pediatria alla psicoanalisi

448 pagine | 95444F | € 22,00 |
eBook € 15,99 |

Philip Zimbardo

Zimbardo

Memorie di uno psicologo
352 pagine | 83556G | € 26,00 |
eBook € 17,99 |
(disponibile anche in inglese,
francese, tedesco e spagnolo)

Philip Zimbardo e Rosemary Sword

Vivere e amare

*Guarire dal passato, abbracciare
il presente, creare il futuro ideale*
256 pagine | 95714M | € 20,00 |
eBook € 14,99 |

Philip Zimbardo, Richard Sword
e Rosemary Sword

La cura del tempo

*Superare i disturbi post-traumatici
con la nuova psicologia della
Prospettiva Temporale*
352 pagine | 95578V | € 24,00 |
eBook € 16,99 |

