

S A G G I G I U N T I

PSICOLOGIA

John Tierney
Roy F. Baumeister

Il potere del male

Come controllare il pregiudizio
della negatività

 **GIUNTI**

Traduzione di *Massimo Simone e Raffaella Voi*

Titolo originale: *The Power of Bad: How the Negativity Effect Rules Us and How We Can Rule It*

Copyright © 2019 by John Tierney and Roy F. Baumeister.

Tutti i diritti sono riservati, incluso il diritto di riproduzione di tutto o in parte e in qualsiasi forma.

Questa edizione è pubblicata su licenza di Penguin Press, un marchio di Penguin Publisher Group, una divisione di Penguin Random House LLC.

www.giuntipsy.it

www.giunti.it

© 2022 Giunti Psychometrics S.r.l.
via Fra' Paolo Sarpi 7/A, 50136 Firenze – Italia

Prima edizione: luglio 2022



Stampato presso Rotolito S.p.A. – Pioltello (MI)

Indice

Prologo: L'effetto della negatività	7
1. Quanto è maligno il male?	27
2. Lezioni sull'amore	55
3. Il demone interiore del cervello	81
4. Usate la forza	109
5. Paradiso o inferno	127
6. Business 101	159
7. Pericoli online	185
8. Il Principio di Pollyanna	207
9. La Crisis Crisis	239
10. Il futuro del bene	275
Ringraziamenti	285
Note	289
Indice Analitico	323

PROLOGO

L'effetto della negatività

Accetta il male insieme al bene, ci diciamo stoicamente. Ma non è così che funziona il nostro cervello. La nostra mente e la nostra vita sono distorte da uno squilibrio fondamentale che solo ora sta diventando evidente agli occhi degli scienziati: il male è più forte del bene.

Questo potere del male viene designato con diverse locuzioni nella letteratura accademica: bias della negatività, dominanza della negatività, o semplicemente effetto della negatività. Con tali espressioni, si intende la tendenza delle emozioni e degli eventi negativi a influenzarci in modo più rilevante rispetto a quelli positivi. Veniamo fortemente turbati da una critica, ma restiamo indifferenti a una messe di elogi. Percepriamo una faccia ostile nella folla e non ci accorgiamo dei sorrisi amichevoli. L'effetto della negatività appare deprimente – e spesso lo è – ma non deve essere questa la fine della storia. Il male è più forte, ma il bene può prevalere se comprendiamo con cosa ci dobbiamo confrontare.

Riconoscendo l'effetto della negatività e dominando le nostre risposte innate, possiamo interrompere i pattern distruttivi, pensare in modo più efficace al futuro e sfruttare i notevoli benefici di questo bias. La sfortuna, le cattive notizie e i sentimenti malevoli creano potenti incentivi – di fatto i più potenti – per renderci più forti, più intelligenti e più gentili. Si può persino fare buon uso del male, ma solo se il cervello razionale ne comprende l'impatto irrazionale. Sconfiggere il male, soprattutto in un mondo digitale che ne esalta il potere, richiede saggezza e impegno.

L'effetto della negatività è un semplice principio che determina conseguenze non banali. Quando non ci rendiamo conto del

potere che il male esercita su di noi, influenzando e alterando i nostri giudizi, prendiamo pessime decisioni. Il bias della negatività dà conto di piccoli e grandi fenomeni: perché i paesi si lasciano coinvolgere in guerre nefaste? Perché i vicini litigano e le coppie divorziano? Perché le economie ristagnano? Perché i candidati a un posto di lavoro fanno pasticci nel corso del colloquio di selezione? Perché la scuola sta rovinando gli studenti? Perché gli allenatori vengono licenziati così spesso? L'effetto della negatività distrugge la reputazione e determina il fallimento delle aziende. Favorisce il prevalere di una mentalità tribale e la xenofobia. Diffonde immotivate paure che hanno reso gli statunitensi più arrabbiati e gli zambiani più affamati. Provoca ansia e allarmismo sia tra i liberali che tra i conservatori. Avvelena la politica e favorisce l'elezione di demagoghi.

Il male esprime universalmente la propria potenza, ma non è invincibile. Siamo maggiormente influenzati dall'effetto della negatività nel corso della gioventù, quando abbiamo più bisogno di imparare dai fallimenti e dalle critiche. Invecchiando, il bisogno di imparare diminuisce e, al contempo, acquisiamo una migliore visione prospettica. Gli anziani tendono ad essere più felici dei giovani perché le loro emozioni e i loro giudizi non sono alterati da problemi o battute d'arresto. Contrastano il potere del male, apprezzando i piaceri quotidiani e ricordando momenti felici, invece di indugiare sulle sofferenze provate in passato. Le loro vite potrebbero apparire peggiori, soprattutto se si considerano gli standard oggettivi (in particolare, se hanno problemi di salute), invece si sentono meglio e sono in grado di prendere decisioni più adeguate perché possono permettersi di ignorare le poco piacevoli opportunità formative e concentrarsi su ciò che dà gioia.

Questo è il genere di saggezza che intendiamo promuovere in questo volume. Descriveremo come impiegare il potere del male quando è utile e spiegheremo come neutralizzarlo quando non lo è. Grazie a una recente messe di studi sull'effetto della negatività, i ricercatori hanno identificato alcune strategie per affrontarlo. L'evoluzione ci ha resi vulnerabili al male, che influen-

za notevolmente una parte primordiale dell'encefalo di tutti gli animali, ma ha anche dotato le regioni più evolute del cervello umano di adeguati strumenti cognitivi per far fronte al male e impiegarlo in modo costruttivo. Oggi questi strumenti sono più necessari che mai, perché ci sono tante persone, molto abili, che diffondono paura e sarcasmo – i *mercanti del male*, come li chiamiamo noi, che hanno prosperato sul piano finanziario e politico, spaventando l'opinione pubblica e fomentando l'odio.

Mostreremo come impiegare il cervello razionale per tenere a bada il male, sia nella vita privata sia in quella pubblica: nell'amore e nelle amicizie, a casa, a scuola e al lavoro, nell'ambito degli affari, nella politica e nell'ambito delle azioni di governo. Vogliamo soprattutto mostrare come, alla fine, sia possibile far prevalere il bene. In effetti, non è immediatamente potente ed emotivamente coinvolgente come il male, ma può prevalere grazie alla persistenza, all'intelligenza e alla forza dei numeri.

Comprendendo come il bias della negatività influisce su di voi e sugli altri, considererete il mondo in modo più realistico e con meno paura. Potrete consapevolmente neutralizzare gli impulsi che determinano insicurezze paralizzanti, attacchi di panico e fobie come, per esempio, la paura dell'altezza, oppure il parlare in pubblico. La fobia ci dà un'illustrazione parcellare del potere del male: si tratta di una reazione esagerata alla possibilità che qualcosa vada storto, un impulso irrazionale che vi impedisce di godervi la vita in tutto e per tutto. Una volta compreso l'effetto della negatività, le fobie possono essere superate, così come i problemi più ampi e generalizzati.

Invece di disperarvi per una battuta d'arresto, potrete individuare dei modi per trarne vantaggio. Piuttosto che sforzarvi e imporvi di essere un genitore o un partner perfetto, potrete concentrarvi sull'evitamento degli errori, che contano molto più delle buone azioni. Nell'ambito di qualsiasi relazione, potrete imparare come impedire che i conflitti si manifestino, o almeno evitare che vadano fuori controllo, riconoscendo quanto è facile interpretare in modo negativo ed esagerato un piccolo affronto, specialmente quando i partner stanno cercando di offrirsi, l'un

l'altro, una certa dimensione di senso. In contesti professionali, potrete evitare le insidie che danneggiano irreparabilmente una carriera o il destino di un'impresa.

L'aspetto positivo del male risiede nella sua capacità di rendere la mente più acuta e di mobilitare le risorse associate alla volontà. Comprendendo l'impatto di un doloroso feedback, migliorerete la vostra capacità di affrontare le critiche, apprenderete utili insegnamenti senza subire gli effetti della demoralizzazione. Migliorerete, inoltre, la vostra abilità di dispensare le critiche, una qualità rara. La maggior parte delle persone, inclusi i presunti esperti, non sa come comunicare le cattive notizie, perché non si rende conto di come esse vengono ricevute. Quando i medici formulano e comunicano in modo inadeguato una diagnosi importante, aggravano il dolore e incrementano la confusione nei pazienti. Quando gli studenti, così come i dipendenti, vengono valutati, molti insegnanti e supervisori esprimono critiche che determinano principalmente scoraggiamento, mentre altri si limitano a evitare i problemi, offrendo a tutti buone valutazioni e voti alti. Potrebbero svolgere il loro lavoro in modo più efficace utilizzando delle tecniche che, di recente, sono state testate nelle scuole, negli uffici e nelle aziende.

Le critiche e persino le sanzioni o le punizioni, se adeguatamente somministrate, innescano progressi molto più rapidi rispetto ai premi. Stimolano le persone a imparare dai propri errori, invece di continuare a mettere a rischio le proprie carriere e relazioni. Le critiche e le punizioni insegnano alle persone come migliorarsi e come andare maggiormente d'accordo con gli altri, sia che stiano collaborando in ambito professionale, destreggiandosi con le responsabilità familiari, sia che stiano cercando di mantenere viva la loro relazione amorosa.

Se inteso correttamente, il potere del male può tirare fuori il meglio da chiunque.

L'effetto della negatività rappresenta un ambito fondamentale per la psicologia e, forse, anche un'importante verità che riguarda la vita, eppure è stato osservato solo di recente, e in un modo del tutto inaspettato. La ricerca di Roy Baumeister è ini-

ziata, come al solito, con una domanda vaga, una di quelle che non vanno più di moda tra i colleghi che fanno ricerca in psicologia. Quando era uno studente universitario desiderava diventare un filosofo per contemplare le più ampie questioni che riguardano la vita, ma i suoi genitori ritenevano che quella fosse una carriera troppo poco declinata sul piano pragmatico per giustificare l'iscrizione a Princeton, quindi dovette accettare un compromesso e occuparsi di psicologia sociale.

Una volta diventato professore, dapprima alla Case Western Reserve University e poi alla Florida State University e alla University of Queensland, Baumeister ha svolto la sua parte di ricerche ed esperimenti altamente specialistici che, oggi, rappresentano quel genere di lavori graditi dalle riviste e dai comitati di nomina. È diventato famoso per il suo lavoro sull'autocontrollo, sul rifiuto sociale, sull'aggressività e su altri argomenti. Ma ha anche affrontato questioni¹ che andavano ben oltre la sua specializzazione. Perché c'è il male? Cos'è il sé? Cosa plasma la natura umana? Qual è il senso della vita? Ha risposto a ciascuna di queste domande con un libro ed esaminando la letteratura che riguarda la psicologia e altre discipline, per individuare i pattern non osservati dagli specialisti.

Nel corso degli anni Novanta del secolo scorso si è lasciato incuriosire da un paio di pattern associati a eventi positivi e negativi. Gli psicologi che studiavano le reazioni delle persone avevano osservato che la prima impressione prodotta dal male aveva un impatto molto maggiore rispetto a quello indotto dal bene e, analogamente, gli esperimenti condotti dagli economisti comportamentali avevano mostrato che una perdita finanziaria influenzava i comportamenti in maniera molto più rilevante rispetto a un guadagno della stessa dimensione. Cosa determinava il maggior potere del male? Quando e come si sarebbe potuto contrastarlo?

Per condurre la propria indagine, Baumeister ha iniziato a individuare quelle condizioni in cui gli eventi associati al male non avevano avuto un impatto così rilevante. Si trattava di un approccio abbastanza logico: per comprendere l'origine della ri-

levanza di un fenomeno, è opportuno individuare i casi in cui si manifesta la sua debolezza: per stabilire quali sono i pilastri che sostengono un tetto, osservate i punti in cui sta cedendo. Baumeister e i suoi colleghi² si proposero di «identificare diversi pattern contrari» che avrebbero consentito loro di «sviluppare una teoria elaborata, complessa e sfumata, per stabilire in quali condizioni il male è più forte rispetto al bene e quando, invece, accade il contrario».

Ma non fu possibile: con grande sorpresa, nonostante Baumeister e i suoi colleghi avessero consultato con grande attenzione la letteratura relativa alla ricerca in psicologia, in sociologia, in economia, in antropologia e anche in altre discipline, non furono in grado di trovare convincenti controesempi in cui il bene risultasse più forte. Gli studi dimostravano che la cattiva salute o la pessima genitorialità incidono molto di più rispetto alle buone condizioni di salute o al fatto di essere buoni genitori. L'impatto degli episodi associati al male dura più a lungo di quello associato agli eventi positivi. Un'immagine negativa (la fotografia di un animale morto) stimola maggiormente l'attività elettrica nell'encefalo rispetto a un'immagine positiva (quella di una ciotola di gelato al cioccolato). Il dolore prodotto da una critica è molto più rilevante del piacere associato a un elogio. Le sanzioni e le punizioni motivano gli studenti e i lavoratori ben più delle ricompense. È molto più facile farsi una pessima reputazione, ed è più difficile liberarsene, che guadagnarsi la buona considerazione da parte degli altri. La più ampia revisione della letteratura di ricerca aveva evidenziato che il male è inesorabilmente più forte del bene. Quasi per caso, gli psicologi avevano scoperto un fenomeno importante, che si estendeva ad ambiti talmente diversi che la pervasività di quel pattern, nel suo insieme, era completamente sfuggita all'attenzione.

Mentre stava scrivendo un articolo che illustrava tali evidenze, Baumeister visitò, per caso, l'University of Pennsylvania ed ebbe modo di presentare le sue considerazioni ai suoi colleghi. Paul Rozin, un professore che assistette a quella presentazione, si avvicinò a Baumeister e gli disse che stava lavo-

rando a un progetto simile, anche se con un approccio diverso. Rozin era già noto per le sue ricerche, altamente creative, su argomenti trascurati come, per esempio, il pensiero magico e il disgusto.

In una memorabile serie di esperimenti³ aveva mostrato quanto poco ci voleva per contaminare qualcosa di buono. Quando uno scarafaggio morto e sterilizzato veniva immerso in un bicchiere di succo di mela, per poi essere rimosso rapidamente, la maggior parte delle persone si rifiutava di berne un sorso. (C'era però un'eccezione degna di nota: i bambini sembravano incapaci di provare disgusto.) La maggior parte degli adulti non voleva assolutamente bere alcun succo di mela, nemmeno quando veniva versato da un altro contenitore e in un bicchiere pulito. La minima contaminazione associata a un breve contatto con un insetto disgustoso potrebbe far apparire improvvisamente immangiabile qualsiasi cibo.

Ma ora supponiamo che uno sperimentatore metta una deliziosa fetta di torta al cioccolato sopra un piatto pieno di scarafaggi morti e sterilizzati. Questo stato di cose vi invoglierebbe ad assaggiare quegli insetti? Riuscite a immaginare un cibo talmente buono che, per via di un semplice contatto, renderebbe gli scarafaggi commestibili? No, perché non esiste un anti-scarafaggio. Lo studio di Rozin sul disgusto e sul contagio confermeva, di fatto, un vecchio adagio russo: «Un cucchiaino di catrame può rovinare un barile di miele, ma un cucchiaino di miele non cambia un barile di catrame».

Mentre Rozin rifletteva su questa asimmetria, comprese che quel bias della negatività riguardava un'ampia gamma di fenomeni. In molte tradizioni religiose, una persona può essere dannata per via di una singola trasgressione, oppure posseduta da un demone nel giro di un istante; ci vogliono invece decenni di opere buone e di dedizione per accedere alla santità. Nel sistema delle caste indù, un brahmano viene contaminato se mangia del cibo preparato da qualcuno che appartiene a una casta inferiore, ma un paria non diventa più puro mangiando il cibo preparato da un brahmano.