

4.2. LA PSICOLOGIA POSITIVA

Martin E.P. Seligman, Ph.D., professore di psicologia presso l'Università della Pennsylvania, past president dell'American Psychological Association, dirige il Centro di Psicologia Positiva presso la medesima Università ed è considerato il padre della **Psicologia Positiva**. Egli conduce, da più di trent'anni, ricerche cliniche per dimostrare come l'ottimismo migliora la qualità della vita e come chiunque può imparare ad essere ottimista, o più ottimista. Seligman insegna come fare a interrompere la cattiva abitudine di molti di "buttarsi giù" e come sviluppare un più costruttivo "Stile esplicativo" per interpretare i nostri comportamenti e fare esperienza dei benefici di un dialogo interno più costruttivo. Queste abilità ci aiutano ad uscire dagli stati depressivi, a potenziare il nostro sistema immunitario, a sviluppare meglio le nostre potenzialità ed essere quindi più felici.

Tre concetti apparentemente indipendenti - depressione, successo e salute - sono invece strettamente interconnessi.

Come vedremo, la depressione deriva da inferenze errate che traiamo dai "fallimenti" e dalle esperienze spiacevoli in cui incorriamo nel corso della vita. Essa si manifesta perchè noi ci costruiamo delle credenze pessimistiche sulle cause dei nostri insuccessi, delle nostre sconfitte o delle nostre disgrazie.

Spesso si ritiene che il successo risulti dalla combinazione di due ingredienti: talento e desiderio/volontà. Quando si verifica un insuccesso, è perché o il talento o la volontà sono stati inadeguati e insufficienti. Il talento è spesso misurato con vari metodi e test, e, generalmente, si ritiene che sia difficilmente incrementabile. Il desiderio/volontà, al contrario, si ritiene fin troppo facilmente incrementabile, come dimostrano i numerosi corsi di motivazione e la copiosa attività pubblicitaria che spesso addirittura cerca di creare dal nulla nuovi desideri. Ma i seminari motivazionali funzionano solo per pochi giorni e la moda di un prodotto è presto sostituita da una nuova moda.

Le ricerche e gli studi di Seligman e della psicologia positiva indicano che, nella formula del successo, è necessario un terzo fattore, forse anche più importante del talento e della motivazione: la nostra predisposizione - ottimistica o pessimistica - nei confronti della situazione.

Comunemente si ritiene che la salute sia una questione esclusivamente fisica e che sia determinata dalla costituzione di ciascuno, dalle abitudini di vita e dalle situazioni di contagio alle quali si è esposti. Si crede che la costituzione sia il risultato del patrimonio genetico dell'individuo, sebbene lo stesso possa essere influenzato da una corretta alimentazione e con adeguati esercizi fisici.

In realtà, ottimismo e pessimismo, come vedremo, influenzano lo stato di salute almeno altrettanto profondamente di quanto fanno i fattori fisici. La nostra salute fisica è qualcosa sulla quale noi possiamo avere molto più controllo personale di quanto probabilmente sospettiamo. È ormai provato che il modo in cui pensiamo, specialmente riguardo alla salute, cambia il nostro stato fisico. Infatti, gli ottimisti prendono molte meno infezioni dei pessimisti ed il loro sistema immunitario funziona meglio. Vi sono anche evidenze che gli ottimisti vivono più a lungo dei pessimisti.

Umore, rendimento e salute sono tre importanti aspetti della vita che possono trarre beneficio dall'essere ottimisti. Ma diventare ottimisti non significa semplicemente "pensare positivo". L'ottimismo non consiste nell'imparare a dire cose positive a se stessi. Le affermazioni positive fatte a se stessi hanno un'influenza molto relativa, anche se non del tutto nulla. La cosa veramente importante è quello che pensiamo allorquando sbagliamo o quando subiamo una sconfitta o un rovescio, o manchiamo un obiettivo. Possiamo imparare ad usare meglio il potere del nostro pensiero. La qualità del dialogo interiore, delle cose che diciamo a noi stessi, quando sperimentiamo i fallimenti, le sconfitte, le avversità che la vita riserva a ciascuno di noi, è l'abilità centrale degli ottimisti.

Successi e fallimenti possono essere analizzati e spiegati alla luce di una *teoria del controllo personale*.

Vi sono due concetti chiave di questa teoria: il concetto di "impotenza appresa" ed il concetto di "stile esplicativo".

L'*impotenza appresa* è la reazione svalutativa, la risposta emozionale e di passività comportamentale che consegue alla convinzione che qualsiasi cosa si faccia sarà inutile.

Lo *stile esplicativo* è il modo in cui abitualmente spieghiamo a noi stessi *perché* accadono gli eventi che ci accadono.

Uno stile esplicativo ottimista riduce e annulla l'impotenza appresa, mentre uno stile esplicativo pessimistico la rinforza.

Se diventeremo inattivi, non reattivi, passivi, se ci arrenderemo o rinunceremo facilmente o se invece ci caricheremo di energia e reagiremo agli eventi, continuando a perseguire il successo e l'affermazione, dipende dal modo in cui ci diamo spiegazione degli eventi della nostra vita.

La premessa centrale di quasi tutte le teorie dell'apprendimento è che l'apprendimento si realizza soltanto quando il soggetto, in risposta ad un'azione, ad un comportamento, ottiene un premio o una punizione.

I comportamentisti americani, ad esempio, insistevano nel sostenere che tutto il comportamento di una persona è determinato soltanto dalla sua storia di punizioni e premi ricevuti. Le azioni che hanno ricevuto un rinforzo saranno molto probabilmente ripetute, mentre quelle che hanno ricevuto delle punizioni saranno evitate, abbandonate. Perciò, secondo le teorie comportamentiste, gli esseri umani sarebbero interamente determinati dall'ambiente esterno - premi e punizioni - più che dai loro pensieri interiori. In base al dogma comportamentista, dunque, tutto quello che bisognerebbe fare per cambiare la persona è cambiare il suo ambiente, il contesto in cui vive. Tutto al più, almeno per quanto riguarda i comportamentisti europei, si doveva tenere conto anche degli aspetti genetici del comportamento. Essi parlavano in termini di tratti caratteriali e istinti, che erano indicati come concause dei comportamenti assieme all'influenza ambientale e culturale, che si manifesta attraverso i premi e le punizioni, rimanendo indecisi se attribuire l'importanza maggiore alla genetica o alla cultura. Ad ogni modo, per i comportamentisti la vita mentale di una persona non giocherebbe alcun ruolo causale sul suo comportamento. La sola cosa che un animale o una persona può imparare - secondo i comportamentisti - è un'azione, una risposta motoria. Nessuna considerazione essi prestavano al pensiero o all'aspettativa.

Gli esperimenti condotti da Martin Seligman e Steve Maier dimostrarono, invece, che la maggior parte del comportamento umano volontario è motivato dalle *aspettative* riguardo alle sue conseguenze.

Gli animali e le persone possono imparare che le loro azioni sono *inutili* e, quando si creano questa *aspettativa di inefficacia*, rinunciano ad agire per tentare di modificare le cose, si arrendono alle circostanze e diventano passivi. La passività umana può avere due sole fonti: o il tornaconto manipolatorio, se il soggetto ritiene che l'atteggiamento passivo, arrendevole, rinunciatario, impotente induce gli altri ad essere più disponibili, accudenti, accondiscendenti verso di loro; oppure il

convincimento che qualunque cosa fosse fatta sarebbe inutile. Sia in un caso che nell'altro, la *passività è appresa con l'esperienza*. In particolare, quando un individuo tenta senza successo di manipolare il contesto ambientale, dopo un certo numero di tentativi perderà ogni speranza e non investirà più energie per cercare di modificare la situazione, ma la subirà passivamente. Parleremo in tal caso di "*impotenza appresa*". Il numero di insuccessi necessari per l'apprendimento varierà da soggetto a soggetto e dipenderà, come vedremo, dalla sua *resilienza*, ossia dalla sua capacità di resistere alle avversità e di recuperare l'equilibrio originario, dal suo *stile esplicativo* e dal suo essere più o meno *pessimista o ottimista*.

Una cosa importante riguardo agli apprendimenti è che possono essere modificati ed anche cambiati radicalmente. Per quanto automatico ed abituale sia diventato un comportamento appreso, si potrà sempre cambiare quella abitudine e sostituirla con un altro comportamento più utile e che presto diverrà altrettanto spontaneo.

Se solo il soggetto si concederà, avendola, l'opportunità di sperimentare ancora con successo il potere dell'azione nell'adattare l'ambiente alle proprie necessità, o viceversa, riacquisterà permanentemente la fiducia nella possibilità di un agire efficace, rimanendo, per così dire, "immunizzato".

Fin dagli anni '30, negli esperimenti sul condizionamento animale si era visto che se il premio è dato dopo ogni prestazione di successo - cosiddetto "rinforzo continuo" -, quando lo sperimentatore interrompe la somministrazione della ricompensa, l'animale, dopo tre o quattro tentativi, rinuncia, smette di provare ancora ad agire il comportamento che in passato gli aveva procurato il premio. Se, però, lo sperimentatore elargisce il premio in modo non sistematico e ad ogni prestazione, ma in modo randomizzato e dopo un certo numero variabile di prestazioni - cosiddetto "rinforzo parziale" -, al cessare delle ricompense, l'animale manifesterà quel comportamento appreso per molto più tempo e per molte più volte, prima che si verifichi l'effetto di estinzione del condizionamento.

Tuttavia, con le persone, le cose andavano un po' diversamente. Alcune rinunciavano subito, appena il processo di estinzione cominciava; altre perseveravano. Si è visto che le persone che pensavano che la causa dell'estinzione fosse permanente, smettevano subito, mentre quelli che pensavano che la causa fosse temporanea, perseveravano perché si aspettavano che la situazione sarebbe cambiata e la ricompensa

sarebbe tornata. Era, dunque, la spiegazione che i soggetti si davano e non la modalità di somministrazione del rinforzo che determinava la loro suscettibilità all'effetto di estinzione del rinforzo parziale. Dunque, il comportamento umano non è controllato solo dalla modalità di somministrazione del rinforzo, ma dallo stato mentale interiore, dalle spiegazioni sul perché le cose succedono in un certo modo, cioè dallo *stile esplicativo*.

* * *

Ci sono tre dimensioni fondamentali dello stile esplicativo: la *permanenza*, la *pervasività* e la *personalizzazione*.

Le persone che rinunciano facilmente, credono che le cause degli eventi negativi che gli succedono siano permanenti: le contrarietà ci saranno sempre e saranno sempre lì a rovinare l'esistenza. Chi si rappresenta gli eventi sfavorevoli in termini di "sempre", "mai" e "tratti non modificabili", ha uno stile permanente, pessimistico. Chi, invece pensa in termini di "qualche volta", "ultimamente", chi usa aggettivi qualificativi e attribuisce la colpa degli eventi sfavorevoli a condizioni transitorie, ha uno stile ottimistico.

I fallimenti e gli insuccessi rendono chiunque, almeno temporaneamente, impotente, indifeso, vulnerabile. Questo è praticamente inevitabile! Ma il dolore, il dispiacere, per alcuni, va via quasi subito, mentre per altri la ferita rimane a lungo. Essi rimangono così per giorni, forse mesi, anche dopo piccole contrarietà della vita. Di fronte a una grande avversità potrebbero non riprendersi mai più.

Per quanto riguarda gli eventi positivi, succede esattamente il contrario. Gli ottimisti spiegano i loro successi in termini di cause permanenti: tratti caratteriali, abilità, eccetera. I pessimisti, invece, nominano cause temporanee: l'umore, lo sforzo, l'impegno, eccetera.

Naturalmente, coloro che pensano che gli eventi positivi hanno cause permanenti, provano con maggiore impegno dopo ogni successo. Coloro i quali, invece, attribuiscono i loro successi a cause temporanee, potrebbero rinunciare anche quando hanno avuto successo, credendo che si sia trattato semplicemente di fortuna.

Mentre la permanenza si riferisce alla dimensione temporale dell'esperienza, la *Pervasività* attiene alle generalizzazioni e categorizzazioni dell'esperienza, quindi alla dimensione spaziale, all'ampiezza della categoria.

Alcune persone riescono ad accantonare i loro problemi e condurre la loro vita anche quando un aspetto importante di essa – il lavoro, l'amore, la famiglia – presenta qualche difficoltà. Altre, invece, *catastrofizzano* ogni piccola contrarietà. Quelli che si danno delle spiegazioni *universali* dei loro insuccessi, rinunciano a molte altre cose quando subiscono un contrattempo o un fallimento in qualche area. Questi sono i pessimisti. Coloro i quali, invece, davanti ad un insuccesso si danno delle spiegazioni *specifiche*, possono diventare impotenti e rinunciatari in un'area limitata della loro vita, ma rimanere vigorosamente attivi nelle altre. Questi sono gli ottimisti. Le spiegazioni universali degli eventi negativi producono impotenza che si estende a diverse situazioni, mentre le spiegazioni specifiche producono impotenza soltanto nell'area problematica specifica.

Anche rispetto alla dimensione della pervasività, succede che lo stile esplicativo, nel caso di eventi positivi, è esattamente opposto a quello utilizzato per gli eventi negativi.

L'ottimista ritiene che gli eventi negativi hanno cause specifiche, mentre gli eventi positivi hanno cause universali. Il pessimista fa esattamente al contrario.

Il concetto di Stile esplicativo consente di analizzare la natura della "speranza". Essa dipende dalle due dimensioni del nostro stile esplicativo, che abbiamo appena visto: la pervasività e la permanenza. Infatti, trovare cause specifiche e temporanee per gli eventi negativi è la condizione per poter nutrire la speranza che in futuro le cose andranno diversamente. Le cause temporanee limitano l'impotenza nel tempo e le cause specifiche la confinano alla specifica situazione originaria. Trovare cause permanenti e universali per le disgrazie è l'anticamera della disperazione.

La terza dimensione dello stile esplicativo è la *personalizzazione*. Quando ci succede qualcosa di male, noi possiamo dare la colpa a noi stessi (*internalizzare*) o agli altri e alle circostanze (*esternalizzare*). Chi incolpa se stesso dei propri insuccessi e delle cose negative che gli succedono ha come conseguenza una bassa autostima. Penserà pensano di essere sbagliato, di non avere talento, di non essere apprezzabile e amabile. Coloro che invece attribuiscono ad eventi esterni la colpa, non perdono l'autostima quando gli succede qualcosa di male.

Delle tre dimensioni dello stile esplicativo, la personalizzazione è quella più facile da apprendere. Infatti, una delle prime cose che un bambino

impara è proprio quella di cercare di attribuire agli altri le proprie colpe. L'importanza della dimensione "personalizzazione" non deve essere sopravvalutata: da essa dipende soltanto il modo in cui ci sentiremo riguardo a noi stessi. È dalla pervasività e dalla permanenza, che sono le dimensioni più importanti, che dipende cosa faremo, per quanto tempo ci sentiremo impotenti e rispetto a quante situazioni più o meno simili.

La personalizzazione è l'unica dimensione facile da manipolare. Anche se siete uno che interiorizza in modo cronico, riuscirete facilmente a parlare dei vostri problemi in termini di esternalizzazione delle cause e delle responsabilità. Invece, se siete un pessimista e vi si chiede di parlare dei vostri problemi come se avessero cause temporanee e specifiche, non sarete assolutamente in grado di farlo facilmente.

Anche nella personalizzazione, lo stile esplicativo della persona ottimista per gli eventi positivi è esattamente l'opposto di quello usato per gli eventi negativi: esso è interno anziché esterno. I pessimisti, naturalmente, fanno esattamente il contrario. Si prendono la colpa delle loro disgrazie e attribuiscono al caso i loro successi.

Le persone che credono di essere la causa delle cose positive che accadono loro, si piacciono di più delle persone che credono che le cose positive provengono dagli altri o dalle circostanze.

Possiamo quindi concludere che, se vogliamo che la persona cambi il suo comportamento, il suo umore, il suo stato di salute, l'internalità non è così cruciale come lo è la dimensione della permanenza. Se la persona crede che le cause della sua situazione sono permanenti – stupidità, mancanza di talento, bruttezza, eccetera – essa non agirà per cambiare le cose, per migliorarsi. Se, invece, essa ritiene che la causa è temporanea – cattivo umore, troppo poco impegno, peso eccessivo, eccetera – può fare qualcosa per rimuoverla. Perciò, quando è desiderabile che le persone si sentano responsabili di quello che fanno, allora è preferibile che abbiano uno stile esplicativo che interiorizza la causa. Ancora meglio, le persone dovrebbero avere uno stile temporaneo per gli eventi negativi ed essere convinte che qualunque ne sia la causa, essa può essere cambiata.

* * *

Ci sono quattro aree della vita di una persona nelle quali uno stile esplicativo pessimistico può generare problemi. Primo, la persona può

cadere più facilmente in stati depressivi. Secondo, il suo rendimento al lavoro sarà minore di quello che potrebbe essere. Terzo, la sua salute fisica ed il suo sistema immunitario non saranno come dovrebbero essere, e la situazione potrebbe peggiorare con l'anzianità. Quarto, la sua vita non sarà così piacevole come potrebbe essere.

In campo lavorativo, le aziende sono interessate a selezionare persone di talento, che abbiano successo nel ruolo che ricoprono. Ci sono due tipi di questionari che possono essere utilizzati per predire le potenzialità di successo: quelli empirici e quelli teorici. I questionari di tipo empirico sono costruiti sulla base di interviste fatte a persone che hanno avuto successo nel loro lavoro. Si suppone implicitamente che coloro che presentano lo stesso "profilo", cioè che rispondono alle domande del questionario nello stesso modo delle persone di successo intervistate, hanno le stesse doti e le stesse probabilità di successo. I questionari di tipo teorico, invece, sono costruiti sulla base di una qualche teoria delle abilità e mirano a verificare il possesso o meno di dette abilità.

La tradizionale teoria del successo ritiene - come abbiamo detto - che ci siano due ingredienti del successo: l'abilità, o *attitudine*, e il desiderio, o *motivazione*. Tuttavia, il successo richiede anche perseveranza, ossia l'abilità di non demordere, non rinunciare di fronte al fallimento. Lo stile esplicativo della persona ottimista, come abbiamo visto, dato che considera esterne, specifiche e temporanee le cause dell'insuccesso, crea le condizioni affinché il soggetto non si scoraggi e continui a tentare con maggiore vigore e determinazione. Perciò, attitudine, motivazione e ottimismo sono le tre determinanti del successo.

È ormai assodato che le persone non depresse - per la maggior parte ottimiste - distorcono la realtà più delle persone depresse - in maggioranza pessimiste - che tendono a vedere la realtà in modo più accurato e realistico. I pessimisti sembrano essere alla mercé della realtà, mentre gli ottimisti hanno più difese contro di essa. Gli ottimisti sovrastimano il loro reale potere di controllo della situazione, mentre i pessimisti giudicano la loro mancanza di abilità in modo più accurato.

Un'altra differenza riscontrata fra pessimisti e ottimisti riguarda la memoria. In generale, i soggetti depressi (più pessimisti) ricordano di più i cattivi eventi e di meno quelli buoni, mentre i non depressi (più ottimisti) fanno il contrario.

Le aziende hanno bisogno anche dei pessimisti, persone che hanno un'accurata rappresentazione della realtà. Vi sono ruoli in cui è indispensabile possedere un accurato senso degli sforzi che una società

può compiere, dei rischi che corre e dei danni che potrebbero conseguirne.

Tuttavia, va tenuto presente che:

- Il pessimismo promuove la depressione.
- Il pessimismo produce inerzia.
- Il pessimismo ci fa sentire di cattivo umore, depressi, spaventati, ansiosi.
- Il pessimismo è auto-appagante.
- I pessimisti non insistono davanti alle sfide e pertanto falliscono più frequentemente, anche quando il successo sarebbe ottenibile.
- Il pessimismo è spesso associato a salute cagionevole e cattivo funzionamento del sistema immunitario.
- A parità di condizioni, i pessimisti sono sconfitti, quando concorrono per alti incarichi, o in competizioni politiche o sportive.
- Anche quando i pessimisti hanno ragione e le cose vanno male, essi si sentono peggio. Il loro stile esplicativo li porta a trasformare l'avversità prevista in un disastro, il disastro in una catastrofe.
- La cosa migliore che si può dire a proposito di un pessimista è che le sue paure sono fondate.

* * *

Tutti – compresi quelli che sono estremamente ottimisti o estremamente pessimisti – sperimentano, in grado maggiore o minore, entrambi gli stati, utilizzano entrambi gli stili esplicativi, a seconda dei momenti e delle circostanze. Ad esempio, durante i cicli circadiani, noi siamo più depressi quando ci svegliamo e, man mano che la giornata procede, diventiamo più ottimisti. Durante i cicli ultradiani (Basic Rest and Activity Cycle – BRAC), noi abbiamo grosso modo i massimi picchi al mattino tardi e in prima serata e le massime valli alle quattro del mattino e del pomeriggio, sebbene ci siano delle variazioni da persona a persona. Durante i picchi siamo generalmente più ottimisti del solito, mentre durante le fasi basse siamo più depressi e pessimisti.

* * *

Lo stile esplicativo ha un notevole effetto sulla vita da adulti. Esso può produrre depressione in risposta ai piccoli contrattempi di ogni giorno, o produrre resilienza anche davanti ad una tragedia. Può rendere

insensibile una persona ai piaceri della vita, o permettergli di vivere pienamente. Può impedirgli di raggiungere i suoi obiettivi, o aiutarlo a superarli. Inoltre, lo stile esplicativo influenza il modo in cui gli altri ci percepiscono, disponendoli a nostro favore o contro di noi. Infine, influenza il nostro stato di salute fisica.

Lo stile esplicativo si sviluppa durante l'infanzia attraverso tre possibili influenze: lo stile esplicativo della madre, il criticismo degli adulti e le crisi della vita.

Complessivamente, i bambini prima della pubertà sono estremamente ottimisti, con una capacità di speranza e un'immunità alla disperazione che non avranno più dopo la pubertà, quando perdono gran parte del loro ottimismo.

Lo stile esplicativo dei bambini è enormemente sbilanciato, molto più di quello degli adulti. I buoni eventi tendono ad essere visti come destinati a durare per sempre, aiutano in molti modi e in molte circostanze, e sono prodotti dal ragazzo. I cattivi eventi sono di breve durata, vanno via facilmente e sono colpa di qualcun altro. Nessun adulto sembra avere la capacità di speranza che ha un giovane ragazzo. Proprio per questo, anche se i bambini vanno in depressione come gli adulti, la loro depressione differisce da quella degli adolescenti e da quella degli adulti: essi non perdono la speranza e recuperano in breve tempo il buon umore.

Il modo in cui la madre parla del mondo ai propri figli ha una grande influenza sul loro stile esplicativo. Il livello di ottimismo della madre e quello dei figli sono molto simili, sia per i maschi che per le femmine. Invece, a quanto pare dai risultati degli studi e delle ricerche condotti, né lo stile esplicativo della madre, né quello dei figli è influenzato dallo stile esplicativo del padre. Queste constatazioni, e quelle derivanti dagli studi su gemelli identici cresciuti separatamente e su bambini adottati in tenerissima età, sembrerebbero confermare che lo stile esplicativo è frutto dell'apprendimento più che dell'ereditarietà.

Un'altra cosa che contribuisce a formare lo stile esplicativo dei ragazzi è il modo in cui genitori, insegnanti ed altri adulti significativi criticano i comportamenti e gli errori: non solo il contenuto verbale delle critiche, ma anche i messaggi di critica e svalutazione che sono veicolati dagli aspetti non verbali della comunicazione. I bambini tendono a recepire acriticamente le informazioni che ricevono dagli adulti che si prendono cura di loro; essi credono alle critiche che ricevono e le incorporano nella loro valutazione di se stessi e nel loro stile esplicativo.

È stato osservato che le ragazze tendono a dare spiegazioni permanenti e pervasive dei loro fallimenti; i ragazzi, invece, danno spiegazioni molto più aperte alla speranza, adducendo motivi temporanei, specifici e mutabili. E ciò a dispetto del fatto che da bambini le femmine sono più ottimiste dei maschi.

Infine, i bambini formulano il loro stile esplicativo anche in conseguenza delle loro maggiori esperienze critiche, delle perdite precoci e dei traumi, e di come si sono risolti: se essi si sono risolti in breve tempo, il bambino sviluppa la teoria che gli eventi negativi possono essere modificati, ma se essi sono stati permanenti e pervasivi, allora si fa strada la sensazione di impotenza, tipica dello stile pessimista.

* * *

Ci sono prove convincenti che lo stato psicologico influenza lo stato di salute. Depressione, tristezza, pessimismo sono stati mentali che peggiorano la salute, sia nel breve che nel lungo termine. Dal punto di vista biologico, il processo è il seguente. Eventi quali perdite, fallimenti, sconfitte ci fanno sentire, almeno momentaneamente, impotenti e senza speranza. Coloro i quali hanno uno stile esplicativo particolarmente pessimista cadono in depressione. La depressione produce una notevole diminuzione delle catecolamine e un incremento della secrezione di endorfine, che, a sua volta, può ridurre l'attività del sistema immunitario. Il corpo è costantemente esposto all'azione patogena di agenti esterni, tenuta sotto controllo dal sistema immunitario. Quando il sistema immunitario funziona in maniera ridotta a seguito della riduzione di catecolamine e del conseguente incremento di endorfine, gli agenti patogeni prendono il sopravvento e l'insorgenza di malattie, talvolta anche gravi, diventa più facile.

Se questa è la sequenza che lega gli eventi negativi della vita alla malattia fisica, allora tanto la terapia quanto la prevenzione possono essere applicati a qualsiasi anello della catena, compreso lo stile esplicativo del soggetto.

Seligman e colleghi hanno sperimentato con successo la possibilità di cambiare lo stile esplicativo di una persona – da pessimista a ottimista – attraverso la terapia cognitiva di autori come Aaron Beck, Albert Ellis e tanti altri, i quali, negli anni '70, hanno argomentato che ciò che noi coscientemente pensiamo è ciò che maggiormente determina come ci sentiamo.

La terapia cognitiva usa cinque tattiche per cambiare il modo in cui le persone depresse coscientemente pensano ai fallimenti, alle sconfitte, alle perdite, e per tirarli così fuori dallo stato di impotenza in cui precipitano:

1. imparare a riconoscere i pensieri automatici che filtrano nella coscienza, quando ci sentiamo male.
2. Imparare a confutare i pensieri automatici.
3. Imparare a formulare spiegazioni alternative degli eventi.
4. Imparare a distrarsi dai pensieri depressivi.
5. Imparare a riconoscere e a confutare le convinzioni che governano la maggior parte di ciò che facciamo.

Quando incontriamo un'avversità, reagiamo pensando alla situazione creatasi e i nostri pensieri rapidamente "precipitano" e si congelano in "credenze". Queste convinzioni possono diventare così abituali che noi non ci rendiamo più conto di averle, a meno di non fermarci a riflettere su di esse. Come le azioni ripetute (camminare, guidare, suonare uno strumento musicale, eccetera) diventano gesti automatici dei quali perdiamo la consapevolezza, così intere sequenze di pensiero possono diventare automatiche ed uscire dalla nostra coscienza. Le credenze, soprattutto quelle inconsce, sono la causa diretta di come ci sentiamo e di cosa facciamo in risposta agli eventi. Esse possono spiegare la differenza fra il sentirsi depressi ed impotenti, da una parte, e il sentirsi carichi di energia e impegnarsi in azioni costruttive, dall'altra.

Questo modello del comportamento umano è stato definito da Albert Ellis "Modello ABC", dalle iniziali delle parole inglesi che identificano i tre stadi del processo: Adversity > Beliefs > Consequences. Le avversità attivano le nostre convinzioni, nel tentativo di interpretarle e dargli senso; le convinzioni a loro volta determinano quindi il modo in cui ci sentiamo ed i comportamenti che agiremo in risposta agli eventi come conseguenza del significato che diamo all'esperienza.

* * *

L'ottimismo presenta indubbi vantaggi non solo per gli individui, ma anche per le organizzazioni. Le organizzazioni hanno bisogno di persone ottimiste con talento ed intraprendenza. Un'organizzazione costruita con persone ottimiste, e soprattutto con persone ottimiste nei posti giusti, ha grandi vantaggi.

Ci sono tre modi in cui un'organizzazione può procurarsi i vantaggi dell'ottimismo.

Il primo modo è in sede di *selezione*. Si è visto che le persone ottimiste sono più produttive e rendono meglio di quelle pessimiste, particolarmente sotto pressione. L'abilità nel selezionare persone ottimiste diventa particolarmente importante per quelle posizioni che hanno alti costi di reclutamento e di formazione ed alti tassi di turnover. Il secondo modo in cui un'azienda può sfruttare i vantaggi dell'ottimismo è il "*placement*". Un forte ottimismo è una virtù ovvia per quei ruoli di grande impegno e grande stress che richiedono iniziativa, perseveranza e creatività. Un pessimismo estremo non è mai un vantaggio. Tuttavia, come si è visto, ci sono numerose prove che i pessimisti vedono la realtà più accuratamente degli ottimisti. Ogni società di successo, come ogni vita di successo, richiede sia un accurato apprezzamento della realtà, sia la capacità di immaginare oltre la presente realtà. Queste due capacità della mente non sempre, anzi difficilmente appartengono alla stessa persona.

In ogni grande organizzazione, compiti diversi sono affidati a persone diverse. Diventa importante piazzare la persona giusta nel posto giusto. Per decidere quale profilo psicologico si attaglia ad un particolare lavoro, bisogna chiedersi quanta perseveranza ed iniziativa quel lavoro richiede e quanta frustrazione, rifiuto comporta.

Uno stile esplicativo ottimista è vantaggioso nei seguenti campi:

- Vendite
- Brokeraggio
- Pubbliche relazioni
- Presentazioni
- Raccolta di fondi
- Lavori creativi
- Lavori molto competitivi
- Lavori molto stressanti

D'altra parte, ci sono lavori che richiedono un forte senso della realtà e dove un moderato pessimismo può essere una virtù. Questi lavori richiedono persone che sanno valutare con precisione i rischi e le conseguenze delle azioni. Un elenco di questi lavori è il seguente:

- Ingegneri addetti alla sicurezza
- Valutatori tecnici e dei costi
- Negoziatori
- Addetti alla contabilità

- Revisori contabili
- Addetti al Controllo di gestione
- Addetti al Controllo finanziario
- Addetti agli Uffici legali
- Addetti agli Uffici statistici
- Redattori di manuali tecnici
- Addetti al controllo di qualità
- Addetti alle relazioni con il personale

Con l'eccezione, quindi dei pessimisti estremi, l'intera gamma di stili esplicativi trova il suo posto in un'organizzazione.

Il terzo modo in cui un'organizzazione può sfruttare i vantaggi dell'ottimismo è quello di innalzarne il livello di quelle persone che hanno uno stile esplicativo troppo pessimista rispetto al compito al quale sono addetti. I costi di un opportuno training possono essere di gran lunga inferiori a quelli di rimpiazzo. Inoltre, con le eccezioni già dette, un miglioramento dell'ottimismo è quasi sempre possibile e vantaggioso, per l'organizzazione e per l'individuo.

Un apposito test costituito da un questionario (riportato in Seligman, 1990) consente di analizzare lo stile esplicativo del candidato lungo i tre assi della permanenza, della pervasività e della personalizzazione e stabilire così il suo grado e la tipologia di ottimismo/pessimismo rispetto agli eventi positivi e a quelli negativi.

Attraverso un adeguato training, costruito sulla base di quanto abbiamo fin qui esposto e con i metodi della psicologia cognitivista e della Programmazione neurolinguistica, è possibile "apprendere l'ottimismo", cambiando il proprio stile esplicativo.