

# Il vantaggio dell'intelli- genza emotiva

Aggiornato  
con nuove ricerche  
sull'EQ

BESTSELLER · BESTSELLER · BESTSELLER · BESTSELLER · BESTSELLER · BESTSELLER · BESTSELLER · BESTSELLER · BESTSELLER · BESTSELLER

STEVEN J. STEIN  
HOWARD E. BOOK

COME MIGLIORARE LE RELAZIONI  
PERSONALI E LAVORATIVE ATTRAVERSO  
L'EMPATIA E LE EMOZIONI



UNICOMUNICAZIONE

# Introduzione

Nel 1995, l'uscita del libro di Daniel Goleman *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ* [Titolo italiano: *Intelligenza Emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici*] generò un forte interesse per il ruolo che l'intelligenza emotiva gioca nelle nostre vite. Goleman condusse una raffinata indagine attraverso anni di ricerche sul funzionamento psicologico e le capacità interpersonali, presentando le proprie conclusioni al grande pubblico in modo coerente e comprensibile. Fu un vero scossone: finalmente le competenze relazionali, così importanti per il successo, furono rivalutate e prese seriamente in considerazione da educatori, da uomini e donne d'affari e dai media.

Nel frattempo, per soddisfare la crescente domanda, sono comparsi sul mercato numerosi altri libri, molti dei quali però mancano di valide ricerche alla base che ne comprovino le affermazioni o i metodi, e che mirano principalmente a esaltare l'opinione personale degli autori. Tali libri, con le loro grandi promesse e le argomentazioni a senso unico, hanno rischiato di minare la fiducia nel concetto stesso di intelligenza emotiva.

Ma l'intelligenza emotiva non è una moda passeggera, e non è nemmeno qualcosa di così nuovo come molti credono; lo sem-

bra perché è stata accantonata dall'ossessione del Ventesimo secolo per dati scientifici e il razionalismo a tutti i costi. Solo ora le scienze sociali si stanno interessando al tema e si stanno occupando di quegli aspetti della personalità, dell'emozione, della cognizione e del comportamento precedentemente considerati impossibili da identificare, misurare e comprendere appieno. Ora, invece, quest'ultimi vengono sempre più ritenuti essenziali per un efficace funzionamento sia sul lavoro che nella vita privata. Le buone relazioni e le strategie di adattamento sono fondamentali per il successo in qualunque campo dell'attività umana, dal legame iniziale tra genitore e figlio alla capacità di un manager di tirare fuori il meglio dai propri collaboratori.

Una delle numerose svolte relative all'intelligenza emotiva si ebbe proprio negli anni Ottanta, quando il dott. Reuven Bar-On, psicologo israeliano nato negli Stati Uniti, iniziò il proprio lavoro in questo settore e si pose una serie di domande fondamentali: perché alcune persone vivono un maggiore benessere emotivo? Perché alcuni riescono ad avere successo più di altri? Cosa ancora più importante: perché alcuni, pur possedendo capacità intellettuali superiori alla media, sembrano fallire, mentre altri meno dotati hanno successo? Nel 1985 pensò di avere trovato una parziale risposta in ciò che chiamò Quoziente Emotivo (QE) di una persona, un ovvio parallelo con la misurazione delle capacità cognitive o razionali nota da tempo e conosciuta come QI, Quoziente Intellettivo.

Si trattava di un'ipotesi interessante, ma rimase non sperimentata finché Bar-On non sviluppò uno strumento che prese il nome di EQ-i, cioè *Emotional Quotient Inventory*: egli credeva che l'intelligenza emotiva fosse composta da una serie di capacità e atteggiamenti sovrapposti ma differenti, raggruppabili in cinque aree tematiche generali, ulteriormente suddivise in 15 componenti o "scale". Questo modello, in pratica, divenne noto come il "modello Bar-On di intelligenza emotiva", in base a cui venne sviluppato l'EQ-i. Già agli albori di questo strumento Bar-On ebbe la sensazione che, per affrontare con suc-

cesso le sfide della vita, quella serie di capacità, oggetto della misurazione, si sarebbero rivelate persino più importanti delle tradizionali capacità cognitive.

Mentre Bar-On lavorava alla formulazione dell'EQ-i, noi eravamo impegnati nei nostri rispettivi settori; curiosamente però, anche se all'epoca non ci conoscevamo ancora, ci stavamo entrambi gradualmente avvicinando alla stessa linea di pensiero. Steven aveva fondato Multi-Health Systems (MHS), che pubblica un'ampia selezione di test psicologici e altro materiale; tali test hanno avuto, e continuano ad avere, un ruolo estremamente prezioso ma, quasi per definizione, la maggioranza di essi riguardavano in un modo o nell'altro il lato negativo dell'esperienza umana, in quanto identificavano e valutavano ogni tipo di difficoltà, lacuna e problema.

Nel frattempo, un movimento noto come "psicologia positiva" stava guadagnando ampio consenso. Molti professionisti, per trattare ad esempio la depressione, iniziarono a consigliare di partire da una capacità, o competenza, e di proseguire da lì: un campo in cui si era portati poteva fungere da base di partenza per un cambiamento significativo, e indirizzare eventualmente a una cura.

Più o meno nello stesso periodo Steven ebbe modo di conoscere Reuven Bar-On, che voleva sottoporre all'attenzione degli editori nordamericani il suo EQ-i, ancora non ultimato, e fu immediatamente attratto da quel concetto: Bar-On stava cercando una serie di capacità chiaramente delineate che potessero essere migliorate con la pratica, cioè l'altro lato della medaglia del lavoro che Steven stava seguendo. L'EQ-i era promettente, e se Bar-On avesse avuto ragione, ne avrebbero tratto beneficio quasi tutti. Quindi MHS iniziò a raccogliere dati che avrebbero affinato le iniziali scoperte di Bar-On, rendendole più pertinenti per il mondo nordamericano.

Mentre si svolgevano queste attività, anche Howard si stava interessando al movimento della psicologia positiva e alla sua enfasi sui punti di forza, che potevano essere ulteriormente

rafforzati (la Menninger Clinic, una rinomata struttura psichiatrica ubicata a Topeka, nel Kansas, anch'essa dotata di un dipartimento separato che fornisce coaching ai dirigenti, afferma giustamente: "Non è necessario stare male per stare meglio"). Howard, nel proprio lavoro di consulente organizzativo, era rimasto colpito dal fatto che molti problemi delle aziende che si rivolgevano a lui non avevano niente a che fare con l'amministrazione, la pianificazione strategica o il bilancio, bensì erano il risultato di lacune nella comunicazione, dell'incapacità di vedere le cose dal punto di vista di qualcun altro o di capire il peso delle proprie azioni. Non aveva ancora sentito parlare di intelligenza emotiva, e stava semplicemente prendendo atto delle sue osservazioni; poi, la pubblicazione del libro di Daniel Goleman lo aiutò a consolidare il suo pensiero e a formulare le questioni di cui si occupava.

Un giorno, al campo estivo di suo figlio, Howard sentì uno sconosciuto (che poi si rivelò essere Steven) parlare delle ricerche preliminari sull'intelligenza emotiva e dell'esistenza di un valido strumento scientifico che, finalmente, la definiva e la misurava. Fu così che ci incontrammo; da allora lavoriamo insieme.

Dall'inizio degli anni Novanta MHS, insieme a una rete mondiale di ricercatori e professionisti, ha somministrato l'EQ-i, e più recentemente l'EQ-i 2.0 (tradotto in 45 lingue), a oltre un milione di persone in 66 Paesi, costruendo una voluminosa banca dati e rivelando collegamenti inconfutabili tra l'intelligenza emotiva e successi dimostrati nella vita privata e professionale. Il Capitolo 19 riporta alcune di queste storie straordinarie, quelle delle nostre "star"; troverete esempi di come l'EQ-i ha predetto e contribuito al successo di persone vere in un'ampia gamma di settori, da quello militare all'hockey professionale, da quello bancario a quello medico, giornalistico, del recupero crediti e dell'insegnamento. Sulla base di ciò che abbiamo scoperto, sappiamo senza alcun dubbio che il QE può essere determinato accuratamente e migliorato efficacemente, in modo personalizzato. Lo scopo di questo libro è mostrarvi come.

Quando nel 1996 Reuven Bar-On presentò il modello dell'EQ-i a un meeting dell'American Psychological Association a Toronto, in Canada, fummo sommersi di attenzione da parte dei media: più di 100 giornali nordamericani scrissero delle sue scoperte, e solo in quella settimana facemmo decine di interviste radiofoniche e televisive. Da allora, il percorso ha preso velocità.

Nel 1997, anno in cui MHS iniziò formalmente a pubblicare, distribuire ed elaborare l'EQ-i completato, Reuven Bar-On e Steven Stein parteciparono come relatori ospiti alle celebrazioni del 50° anniversario del Jewish Vocational Service di Toronto, un'agenzia no profit che offre consulenza per il lavoro e programmi psicologici a livello locale alle scuole ebraiche della città. La promozione dell'evento consisteva principalmente in qualche opuscolo gratuito e nei soliti annunci pubblici, sperando che richiamassero gente; gli organizzatori avevano allestito ottimisticamente 350 sedie nella sala di un hotel. Chissà: passerà di lì qualcuno giusto per curiosità, per sentir parlare di una cosa così astrusa come l'intelligenza emotiva?

Risposta: sì, più di qualcuno. La presentazione fu posticipata di mezz'ora perché il personale dovette fare in modo di rimuovere una paratia e trovare altre sedie. Alla fine, si presentarono quasi 1.000 persone di estrazioni diverse, da professionisti della salute mentale a casalinghe a pensionati, tutti accorsi a un evento praticamente non pubblicizzato. Ci sono varie ragioni per questo enorme riscontro, che proseguì per diversi anni in vari Paesi di tutto il mondo.

Innanzitutto, le persone sono entusiaste e sollevate nell'aver confermato di ciò che, istintivamente, hanno sempre saputo: il QI non deve più essere preso così seriamente come prima, poiché il successo nella vita dipende anche da altri fattori importanti, almeno allo stesso modo. Anzi, si potrebbe affermare che per sfruttare al massimo la nostra intelligenza cognitiva sia necessaria innanzitutto l'intelligenza emotiva. Perché?

Perché, a prescindere da quanto siamo capaci intellettualmente, se disgustiamo gli altri con comportamenti irritanti, siamo

inconsapevoli del modo in cui ci presentiamo o crolliamo al minimo stress, nessuno ci rimarrà vicino abbastanza a lungo da notare il nostro alto QI.

In secondo luogo, è incoraggiante scoprire che, grazie al sistema alternativo o supplementare fornito dall'EQ-i, l'intelligenza emotiva può essere misurata in modo affidabile, e potrebbe arrivare a rivestire un'importanza pari a quella dell'intelligenza cognitiva (la quale ha ottenuto lo status di cui gode oggi anche grazie a strumenti che l'hanno quantificata e concretizzata).

Inoltre, è rincuorante apprendere che l'intelligenza emotiva è trasversale rispetto al genere: abbiamo riscontrato più e più volte che uomini e donne ottengono punteggi decisamente simili nell'EQ-i, in vari paesi e culture del mondo. L'unica differenza è emersa nelle 15 scale: ovunque, le donne hanno ottenuto punteggi superiori in due di queste categorie (responsabilità sociale ed empatia), mentre il punteggio degli uomini è risultato universalmente superiore nella tolleranza allo stress.

Inoltre, almeno in America del Nord, le donne sono risultate leggermente migliori a livello di relazioni interpersonali, mentre gli uomini hanno mostrato una considerazione di sé superiore. Basti pensare che, per ogni area dell'intelligenza emotiva in cui le donne sembrano possedere un vantaggio naturale gli uomini, in compenso, mostrano punti di forza altrove.

La nostra analisi sugli insiemi di dati più recenti, basati su oltre 4.000 persone sottoposte all'EQ-i 2.0 in tutta l'America del Nord, stratificate in modo da corrispondere ai dati del censimento, ancora una volta conferma le nostre conclusioni precedenti (con alcune piccole variazioni): complessivamente non sono emerse differenze di QE tra uomini e donne, tuttavia le donne hanno ottenuto risultati superiori nell'ambito delle relazioni interpersonali.

Ci sono state alcune differenze, piccole ma statisticamente significative anche nelle sotto scale, in cui gli uomini hanno ottenuto punteggi superiori nell'indipendenza, nel problem sol-

ving e nella tolleranza allo stress. D'altra parte, le donne sono risultate migliori nell'autoconsapevolezza emotiva, nell'espressione emotiva e nell'empatia.

Allo stesso modo, è rincuorante anche scoprire che l'intelligenza emotiva trascende la razza. Negli Stati Uniti, in particolare, le discrepanze (dovute a una serie di ragioni complesse, esse stesse discutibili) rilevate tra il QI medio di gruppi di caucasici, afroamericani e asioamericani hanno innescato una lunga e accesa controversia. Forse molti lettori ricordano lo scalpore sollevato nel 1994 dalla pubblicazione di *The Bell Curve* di Richard Herrnstein e Charles Murray<sup>2</sup>, che decisero di affrontare in maniera diretta questa spinosa questione. A seguito di tale scalpore, i risultati e le interpretazioni riportati nel libro furono studiati da una speciale task force nominata dall'American Psychological Association. E l'acrimonioso dibattito, sebbene in gran parte inconcludente, non si è completamente spento negli anni successivi.

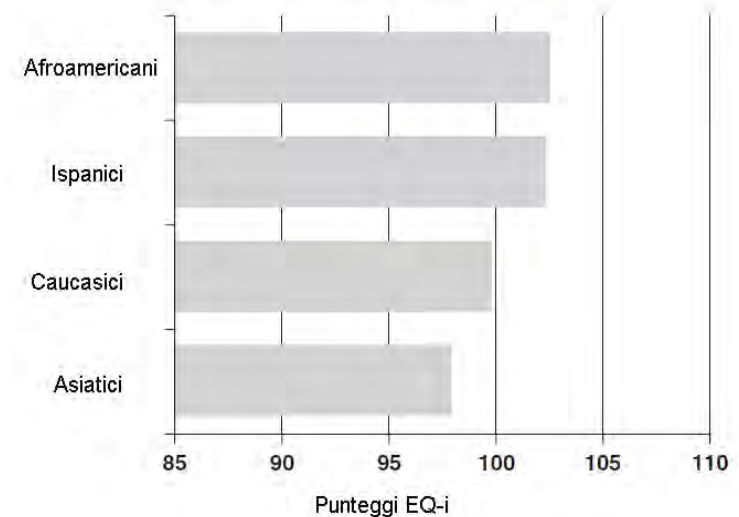


Figura I-1: Variazione del QE tra gruppi etnici  
Riprodotta con il permesso di Multi-Health Systems (2005). Tutti i diritti riservati.

Questo è uno dei motivi per cui abbiamo cercato di stilare la prima analisi mondiale di dati sulle differenze razziali (se esistono), relativamente ai componenti dell'intelligenza emotiva. Il nostro primo studio si basò su circa 1.000 persone in tutto il Nordamerica che avevano completato l'EQ-i. Confrontammo i risultati ottenuti da rappresentanti delle tre razze sopra citate e da ispano-americani; il punteggio medio complessivo variava di meno del 5%, una differenza così minima da poter essere casuale. Non emersero nemmeno differenze significative tra i punteggi medi in ciascuna delle cinque aree dell'EQ-i. Riassumendo, non sembrava esserci alcun vantaggio o svantaggio emotivo basato sulla razza. Pertanto, i membri di qualunque gruppo etnico possono fiduciosamente fare l'EQ-i e trarne beneficio, e il QE rimane una misurazione applicabile in buona coscienza in una varietà di ambienti multiculturali.

Tali risultati sono stati confermati dal nostro studio del 2010 con il nuovo EQ-i 2.0. Questa volta abbiamo esteso il test a un campione quasi quattro volte più ampio (3.888 persone) in tutto il Nordamerica. I risultati, illustrati nella Figura I-2, seguono quanto riscontrammo 17 anni fa.

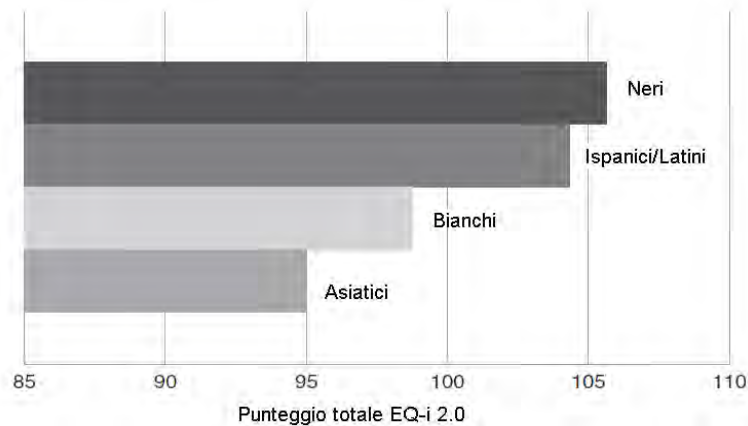


Figura I-2: Punteggio totale EQ-i 2.0  
Riprodotta con il permesso di Multi-Health Systems (2011). Tutti i diritti riservati.

L'ultimo punto, forse il più importante, riguarda il fatto che le persone si sentono incoraggiate sapendo che, come vedremo nel prossimo capitolo, il QE non è fisso e permanente: l'età, il genere o la provenienza etnica non impediscono di migliorarlo. Le capacità descritte e misurate da ciascuna delle scale dell'EQ-i possono essere accresciute a prescindere dall'età, e più tali capacità sono elevate, maggiori sono le probabilità di successo. Più si è emotivamente intelligenti, più è probabile avere successo come lavoratore, genitore, manager, figlio adulto nel rapporto coi genitori, partner nella coppia, o candidato per una posizione lavorativa. Non è mai troppo tardi per cambiare in meglio; se volete veramente quel cambiamento nella vostra vita potete ottenerlo.

Inoltre, è possibile iniziare tale percorso nell'infanzia: per questo è stata sviluppata una versione dell'EQ-i per i più giovani. Come la versione per adulti, anch'essa aiuta bambini e adolescenti ad acquisire maggiore consapevolezza delle proprie emozioni, a essere più positivi verso se stessi, ad andare più d'accordo con gli altri, a migliorare nel problem-solving, ad affrontare meglio lo stress, a essere meno impulsivi, e a godersi la vita. Gli studi sull'intelligenza emotiva hanno dimostrato che questa è una misura preventiva contro il cattivo comportamento. Aumentare il QE nei giovani può contribuire a ridurre il rischio di violenza estrema e prevenire alcune delle atrocità che vediamo nelle nostre scuole, come gli assassinii della Columbine High. Sviluppare l'intelligenza emotiva in giovane età dà alle persone un vantaggio una volta entrate nel mondo adulto.

*Il vantaggio dell'intelligenza emotiva*, terza edizione, include definizioni e lavori adattati dai nuovi *EQ-i 2.0 Technical Manual* e dal *MSCEIT Technical Manual*, completamente aggiornati, e risultati di ricerche ottenuti somministrando l'EQ-i, l'EQ-i 2.0 e il MSCEIT a un ampio e sempre crescente numero di persone in tutto il mondo.

## 02.

# L'aeroporto e gli ABCDE

Prima di iniziare a esaminare e a lavorare con le 16 scale dell'intelligenza emotiva, definite dall'EQ-i 2.0, vediamo un paio di esempi del QE in situazioni pratiche.

### **Volo cancellato**

Siamo in un classico aeroporto di una grande città. Più di 100 passeggeri stanno aspettando la chiamata per l'imbarco sul volo 107, già in ritardo di mezz'ora. Alla fine, l'addetta alla biglietteria, chiamiamola Sally, annuncia che il volo è stato cancellato per problemi tecnici, ringrazia i passeggeri per la pazienza, e li invita a trovare con lei soluzioni alternative. I

passaggeri in fila, vedendo tutti i loro piani andare all'aria, sono pervasi da un senso di rabbia e frustrazione.

John è disperato: una volta raggiunta la destinazione, aveva in programma una serata di duro lavoro per prepararsi a un'importante presentazione la mattina successiva e il volo 107 era l'ultimo collegamento diretto di quel giorno. Per lui è un disastro totale.

L'uomo davanti a lui in fila, chiamiamolo Sam, è furioso: quando raggiunge il banco della biglietteria è fuori di sé, impreca a voce alta e minaccia azioni legali contro la compagnia aerea, smanioso di gridare ai quattro venti quanto lui sia importante. «Sapete chi sono io?», grida. «Sono il direttore delle vendite di Diversified Widgets International!»... (Poiché è una storia vera, per riservatezza abbiamo inventato il nome della famosa e importante azienda). «Devo concludere un affare in corso da sei mesi. Non avete idea di quanto mi costi perdere questo volo. E la pagherete! Voi e la vostra maledetta compagnia aerea! Non volerò mai più con voi! Siete degli incompetenti, vi denuncerò e vi rovinerò, dovesse essere l'ultima cosa che faccio!». Poi gira i tacchi e se ne va, borbottando altre imprecazioni.

L'unica persona che forse può aiutare Sam a raggiungere la sua destinazione è Sally, l'addetta alla biglietteria, che Sam continua a insultare, intimidire e allontanare. Ma nella sua mente lei è solo un bersaglio a portata di mano, un comodo sfogo della sua rabbia incontenibile. Era nervoso da quando era stato annunciato il ritardo del volo, immaginando ogni tipo di scenario disastroso, e quando una di quelle possibilità si era materializzata aveva perso il controllo.

Sam non è abituato a fare attenzione alla propria interiorità; non ha assolutamente idea di quanto sia arrabbiato, anche se le persone attorno a lui vedono chiaramente che sta per esplodere. È incapace di riconoscere i propri sentimenti, tanto meno è in grado di controllarli. La sua rabbia gli rende impossibile pensare con lucidità o agire nel proprio interesse. Anzi, ha allontanato Sally, l'unica persona che può aiutarlo a prendere un volo.

È un episodio isolato? Molto probabilmente Sam è solito scagliarsi contro tutti in modo simile a questo, mettendo a repentaglio sia la propria carriera che la vita privata.

In che modo questa situazione avrebbe potuto essere gestita diversamente? La posizione di John non è meno difficile di quella di Sam: lui viaggia allo scopo, non proprio piacevole, di incontrare alle nove della mattina dopo i top manager del suo principale cliente, che vogliono da lui una giustificazione per il costo dei suoi servizi perché hanno ricevuto un'offerta migliore. Se non arriva in orario, così come si prospetta in quel momento, potrebbero interpretare la sua assenza come un segnale del fatto che non è più interessato a lavorare con loro. E se perde quel cliente il suo bonus annuale, e forse il suo posto di lavoro, verranno messi presto in discussione. John aveva in programma di fare le ultime modifiche alla sua presentazione nella privacy della sua camera di hotel quella sera stessa; ora non ha un hotel, e il primo volo della mattina seguente non lo farebbe arrivare in orario. In una tale situazione sarebbe facile farsi prendere dal panico.

Ma John sa che, in qualche modo, deve mantenere la calma. Anche mentre cresce il malcontento e l'agitazione tra gli altri passeggeri, con Sam che continua a urlare contro Sally, l'addetta alla biglietteria, John inizia a riflettere su altre situazioni altrettanto catastrofiche che gli erano capitate; se l'era sempre cavata bene, e questo lo conforta, anche se non vede come poter risolvere il problema in quel momento. Allo stesso tempo, tuttavia, inizia anche a reagire istintivamente alla sfuriata di Sam: «Non posso crederci», pensa. «Se la prende con l'unica persona che può aiutarlo. Capisco che sia arrabbiato, lo siamo tutti, ma non è quello il modo di ottenere ciò che vuole, né lo farà ottenere a me».

John analizza per qualche istante la sua situazione difficile, sempre consapevole di ciò che prova. Dice a se stesso di mantenere la calma: ci deve essere una soluzione se non si fa prendere dal panico. Non riesce del tutto a scacciare l'ansia, ma fa



attenzione e capisce i pensieri demoralizzanti e negativi che fanno capolino dai margini della sua coscienza.

Quando raggiunge il banco della biglietteria, è preparato. «De'essere difficile per lei avere a che fare con persone così», dice a Sally.

«Non può immaginare», risponde lei, con un sorriso accennato che lascia trasparire un cenno di intesa.

Anche John sorride. «La compagnia aerea ha problemi e la gente crede che sia colpa sua? Non ha senso accusare lei. Mi dispiace davvero per ciò che deve affrontare».

A questo punto Sally sorride di più e riacquista sicurezza. «Fa parte di questo lavoro», afferma. «Mi dica, come posso aiutarla?».

John spiega brevemente il suo problema, e riesce a far capire che sarebbe molto grato se lei potesse fare qualcosa per aiutarlo: dice che sarebbe disposto anche a salire su un cammello pur di arrivare in tempo alla presentazione.

Sally ride e si mette al computer. Dopo qualche minuto, che sembra un'eternità, gli propone un itinerario che lo farà deviare di 1.600 km ma che, con uno scalo intermedio, gli permetterà di arrivare in hotel per mezzanotte. Lui la ringrazia calorosamente, e aggiunge che scriverà una lettera di apprezzamento alla compagnia aerea: dopotutto, sottolinea, la gente fa presto a lamentarsi quando le cose vanno male, ma raramente si prende il tempo di ringraziare quando qualcuno la aiuta.

Il risultato? John arriva a destinazione, un po' scombuscolato per il jet lag ma sufficientemente preparato, perché ha sfruttato il tempo sul volo alternativo. Sam, invece, è rimasto a bocca asciutta, costretto a trovare un hotel vicino all'aeroporto, dove rimugina sull'appuntamento perso e urla alla persona che si occupa del servizio in camera.

Perché vi raccontiamo questa storia? Perché le esperienze di questi due uomini racchiudono quasi tutti gli aspetti dell'intelligenza emotiva: dalla **consapevolezza di sé** all'**empatia**, dal

**controllo degli impulsi all'ottimismo**. Notate che il successo di uno e il fallimento dell'altro non hanno virtualmente niente a che fare con il **QI** o la posizione professionale. L'avventura di John è finita bene principalmente perché ha utilizzato bene le sue capacità sociali, mentre quella di Sam è finita male perché le capacità sociali gli mancavano proprio. Tenete a mente questa storia: la citeremo di tanto in tanto nel corso dei prossimi capitoli.

## Gli ABCDE

Ora parliamo di uno dei modelli principali alla base di molti degli aneddoti ed esercizi presentati in questo libro: si chiama ABCDE, un sistema per alterare le proprie percezioni e i propri atteggiamenti e comportamenti, elaborato dal compianto dott. Albert Ellis, riconosciuto a livello internazionale come il padre della teoria e della terapia razionale-emotiva-comportamentale. Il suo grande contributo alla psicologia del Ventesimo secolo sta nella sua convinzione che, anziché farsi sopraffare dai propri sentimenti, sia possibile modificarli tramite un ragionamento logico e deduttivo.

Per illustrarne il funzionamento prendiamo in esame un'altra situazione, questa volta riguardante una giovane coppia.

Bobby e Brenda stavano insieme da quando la famiglia di lei si era trasferita nel quartiere, circa un anno prima.

Brenda, però, era partita per frequentare il college in un altro Stato. Si sentivano per telefono ed e-mail, ma si erano visti brevemente solo in un'occasione, quando lei era tornata in aereo per il compleanno della sorella, quindi Bobby era ansioso di rivederla per Natale. Immaginate la sua sorpresa quando, guardando fuori dalla finestra il 20 dicembre, vide l'auto di lei parcheggiata nel vialetto di casa. «Oh, è già arrivata!», pensò. «Strano che non sia venuta da me». Aspettò una sua telefonata, ma invano.

La sera, a tavola, il padre di Bobby notò che era stranamente silenzioso.

«Hai l'aria un po' preoccupata», disse. «Sembra che tu abbia la testa da un'altra parte».

«Sono piuttosto turbato», sospirò Bobby. «Brenda è a casa da ore e non mi ha chiamato. Temo davvero che non sia più interessata a me. Probabilmente ha trovato un altro ragazzo, uno del college. Non ho molto appetito, vado nella mia stanza». Si alzò e se ne andò in malo modo.

Come possiamo interpretare l'improvvisa spirale discendente di Bobby? A prima vista, la risposta sembra ovvia: Bobby era arrabbiato semplicemente perché Brenda non l'aveva chiamato. Ellis direbbe che la mancata telefonata di Brenda è l'evento attivante (A), e la reazione di Bobby è la conseguenza (C). In questa situazione la conseguenza fu doppia: Bobby si sentì demoralizzato, triste e pessimista, e si isolò alzandosi da tavola e rifugiandosi in camera. A, la mancata telefonata di Brenda, sembra portare direttamente a C.

Tuttavia, questa lettura dell'accaduto omette un passo intermedio cruciale, spesso sottovalutato: i pensieri e le convinzioni (B), in questo caso quelli di Bobby, innescati dalla macchina parcheggiata di Brenda (A). Tali convinzioni o dialoghi interiori, negativi e non comprovati, che riempivano la mente di Bobby furono la vera causa della sua depressione e chiusura in se stesso.

La morale è che se A porta a B e B porta a C, Bobby può cambiare le conseguenze, identificando e disinnescando le proprie convinzioni controproducenti e sostituendole con convinzioni diverse, più flessibili e realistiche.

E ciò che funziona per Bobby può funzionare anche per voi.

Prima di spiegarvi il modello ABCDE, che vi aiuterà a identificare e disinnescare le vostre convinzioni, dobbiamo definire cosa intendiamo per convinzioni. Esse sono il riassunto dei silenziosi dialoghi interiori che portiamo continuamente

avanti, ma di solito inconsapevolmente, durante tutto il giorno. Sono quel “Caspita, che freddo”, che borbottiamo mentalmente quando usciamo di casa in una gelida giornata autunnale, quel “Spero che il semaforo resti verde” che ci passa per la mente quando arriviamo a un incrocio, quell’“Accidenti, odio queste cose” che pensiamo interiormente quando cerchiamo di infilare la chiave sbagliata in una serratura.

Alcuni dei nostri dialoghi interiori dannosi potrebbero essere causati da “nastri vecchi”, cioè da ripetizioni automatiche di affermazioni frequenti e severe che ci sono state rivolte nell'infanzia. Spesso esse prendono la forma di “Non sai fare proprio niente!”, o “Non ce la farai mai”. Identificare questi “nastri vecchi” può essere utile a disinnescarne l'effetto.

Al centro del modello ABCDE c'è la capacità di sintonizzarsi su questo dialogo interiore, questo sistema di convinzioni responsabile dei nostri sentimenti e comportamenti. Tenetelo a mente e seguite i passi di seguito illustrati, semplici e supportati dalla ricerca: attraverso di essi potrete rafforzare la vostra intelligenza emotiva, cambiando le convinzioni che la indeboliscono e sostituendole con altre che la migliorino. Gli esercizi dal Capitolo 3 al 17 faranno spesso riferimento al presente capitolo. Per sfruttarli al meglio, dovete sapere come creare e completare un modello ABCDE: munitevi di un semplice block-notes e seguite i passi illustrati nelle seguenti pagine.

Capiamo che alcune persone sono frenate dall'idea di fare esercizi scritti, magari perché ricordano troppo i compiti impegnativi e noiosi dei tempi della scuola. Quando viene chiesto loro di fare attenzione ai “dialoghi interiori” (cioè a B) relativi a questi esercizi (che rappresentano A), queste persone spesso riferiscono di pensare: “Odio scrivere e fare schemi... Sembrano i compiti della scuola... È troppo difficile... Non ci riuscirò... Dimostrerai solo che non riesco a cambiare... Non potrò mai cambiare”.

Se vi riconoscete in alcune di queste convinzioni, il modello ABCDE e gli esercizi seguenti vi mostreranno come sia possibile cambiare tali pensieri autolesionisti.

Se pensate ad altri aspetti della vostra vita, probabilmente scoprirete di fare esercizi simili senza viverli come “compiti”, o considerarli “troppo noiosi”, “troppo difficili”, o “una prova di quanto sono disastroso”. Se avete l’hobby del golf, dello sci, dell’uncinetto, della cucina o dell’enologia, probabilmente ora siete più bravi di quando avete iniziato.

Perché? Perché ci avete lavorato, avete preso lezioni, imparato da video, libri, seminari o insegnanti qualificati. Con questo libro il percorso è lo stesso: troverete esercizi che, passo dopo passo, vi aiuteranno ad acquisire consapevolezza su come rafforzare quelle abilità che migliorano l’intelligenza emotiva, e che aumentano la capacità di avere più successo nella vita professionale e privata.

Allora, munitevi di block-notes e iniziamo.

1. Tracciate 5 colonne come nella Tabella 2-1.

**Tabella 2-1**

A	B	C	D	E

2. Pensate a una situazione recente che vi ha turbato. Nella colonna C (conseguenze), annotate i vostri sentimenti spiacevoli e i comportamenti che li hanno accompagnati. La Tabella 2-2 indica le reazioni di Bobby.

**Tabella 2-2**

A	B	C	D	E
		Mi sento triste, preoccupato, turbato, pessimista. Mi sono chiuso in me stesso.		

3. Annotate nella colonna A l’evento attivante che sembra avere innescato la situazione spiacevole, come ha fatto Bobby nella Tabella 2-3.

**Tabella 2-3**

A	B	C	D	E
Vedere l’auto di Brenda nel vialetto; capire che era a casa ma non mi aveva chiamato.		Mi sento triste, preoccupato, turbato, pessimista. Mi sono chiuso in me stesso.		

4. Ora, la cosa fondamentale nell'approccio ABCDE è individuare il vostro B, cioè quel dialogo interiore quasi impercettibile, facilmente trascurato, innescato dall'evento attivante. Provate a capire cosa vi è passato per la mente subito dopo tale evento. Bobby si è concentrato sul proprio dialogo interiore, e ha scoperto le convinzioni che trovate nella colonna B della Tabella 2-4.

**Tabella 2-4**

A	B	C	D	E
Vedere l'auto di Brenda nel vialetto; capire che era a casa ma non mi aveva chiamato.	Brenda avrebbe dovuto chiamarmi! Probabilmente non le interessa più. Scommetto che ha trovato un altro. Sapevo che sarebbe successo. Non me ne va mai bene una. Non troverò più nessuna come lei. Non sopporto di sentirmi così.	Mi sento triste, preoccupato, turbato, pessimista. Mi sono chiuso in me stesso.		

5. Il prossimo passo consiste nel discutere, contestare e scartare (D) queste convinzioni disadattive e autolesioniste che danno origine alle vostre C. Esaminate rigorosamente ogni elemento del vostro monologo interiore ponendovi le seguenti domande chiave, e annotate le risposte nella colonna D, come ha fatto Bobby (Tabella 2-5).

- *Dov'è la prova?* Elencate le prove oggettive e verificabili che supportano ciascuna convinzione, o indicatene la mancanza. Bobby non aveva prove oggettive che Brenda avesse perso interesse in lui. Avevano litigato recentemente? No. L'aveva chiamato meno spesso? No. Quando chiamava, sembrava meno coinvolta? No.
- *Ci sono spiegazioni alternative e più logiche all'evento attivante?* Bobby annotò ogni spiegazione alternativa immaginabile al perché Brenda non l'avesse chiamato: era stanca dopo aver guidato a lungo e si era addormentata, era andata con i genitori a trovare la sorella, era arrivata a casa da pochi minuti ed era impegnata a parlare con la famiglia, aveva ancora l'influenza come alcuni giorni prima, voleva disfare le valigie e sistemarsi prima di andare da lui.
- *Se qualcuno mi chiedesse un consiglio su questa situazione, cosa potrei dirgli per aiutarlo a cambiare il proprio punto di vista?* Per Bobby fu utile immaginare come avrebbe reagito se il suo caro amico Jake fosse andato da lui dopo aver visto l'auto di Kathy, la sua ragazza, parcheggiata davanti a casa, e avesse espresso la preoccupazione che lei non lo amasse più e probabilmente avesse trovato un altro. Bobby si ritrovò a pensare: "Aspetta Jake, tu e Kathy state insieme da tempo, avete un buon rapporto e lei parla apertamente di qualunque problema. Penso che tu stia esagerando. Da quel che mi hai detto, non c'è nessuna prova che non voglia più stare con te. E poi, Jake, penso che tu stia solo peggiorando le cose stando lì ad agitarti. Perché non la chiami? Magari scopri che non è a casa, o sta dormendo o stava per chiamarti lei. Fa' qualcosa, non stare con le mani in mano!".
- *Mi sono mai trovato in una situazione simile, con una convinzione simile, per poi scoprire che mi sbagliavo?* Bobby ricorda di essere stato spesso catastrofico nei primi tempi del rapporto con una ragazza. Quando Carmine, la ra-

gazza con cui usciva 2 anni prima, ritardava di 15 o 20 minuti a un appuntamento, lui reagiva sempre in modo eccessivo. E il motivo del ritardo non era mai una mancanza di interesse di lei nei suoi confronti, ma solo una scarsa attenzione ai dettagli; infatti, alla fine, fu lui a lasciarla.

- *Quindi, ho imparato qualcosa da quell'episodio, e posso applicare la lezione alla situazione presente?* Bobby capì: “Tendo a pensare al peggio quando ho una nuova ragazza. Immagino lo scenario peggiore possibile, cioè che abbia perso interesse ed esca con qualcun altro. Questa convinzione riflette la mia scarsa fiducia in me stesso”.

6. Infine, scrivete nella colonna E gli effetti dell'aver compilato la colonna D: in che modo l'azione di discutere, contestare e scartare ha modificato la vostra comprensione e le vostre convinzioni sull'evento attivante, e di conseguenza i vostri sentimenti e comportamenti.

**Tabella 2-5**

A	B	C	D	E
Vedere l'auto di Brenda nel vialetto; capire che era a casa ma non mi aveva chiamato.	Brenda avrebbe dovuto chiamarmi! Probabilmente non le interessa più. Scommetto che ha trovato un altro. Sapevo che sarebbe successo. Non me ne va mai bene una. Non troverò più nessuna come lei. Non sopporto di sentirmi così.	Mi sento triste, preoccupato, turbato, pessimista. Mi sono chiuso in me stesso.	Non abbiamo litigato più spesso.  Non mi ha chiamato meno spesso.  Non è stata meno amorevole.  Era stanca dopo il viaggio e si è addormentata.  È andata a trovare sua sorella.  I suoi genitori la stanno tenendo occupata.  Ha ancora l'influenza.  Sta disfacendo la valigia e si sta sistemando prima di venire da me.	

Il potere dell'approccio ABCDE sta nel fatto che scartare convinzioni illogiche e mal adattive permette l'emergere di convinzioni più razionali e adattabili, e cambia le vostre C in sentimenti e comportamenti più efficaci e flessibili.

## Dai sentimenti “a caldo” ai sentimenti “a freddo”

Un altro metodo per affrontare il proprio sistema di convinzioni deleterie è identificare e spostarsi dai sentimenti “a caldo” ai sentimenti “a freddo”. I primi hanno un effetto a spirale sull'umore e sui pensieri, mentre i secondi tendono ad avere un effetto meno intenso. Sebbene anche i sentimenti a freddo possano essere in un certo senso sgradevoli, sono meno invalidanti.

I sentimenti a freddo sono reazioni a situazioni avverse, come la perdita del lavoro o problemi coniugali, meno dannose e molto più sane dei sentimenti a caldo, e molto più semplici da gestire. La Tabella 2-6 mostra la differenza tra i sentimenti a caldo mal adattivi e la loro controparte, a freddo, adattivi.

Solo sostituendo le emozioni malsane con altre meno pericolose possiamo gestire meglio i nostri sentimenti, e affrontare i nostri veri problemi nel mondo esterno. Nel nostro scenario, Bobby non può sperare di cambiare stato d'animo finché non riconosce e non affronta il suo umore depresso e il suo comportamento irascibile.

**Tabella 2-6**

Sentimenti a caldo	Sentimenti a freddo
Collera, furia e rabbia	Seccatura e irritazione
Scoraggiamento, disperazione, depressione e pessimismo	Tristezza
Forte senso di colpa, intenso rimorso	Rammarico
Mancanza di autostima, odio verso se stessi	Delusione di se stessi
Intenso dolore	Lieve fastidio
Ansia, paura e panico	Preoccupazione

## I “doveri assoluti”

Molti fattori cospirano per creare ingiustificati sentimenti “a caldo”, ma i principali responsabili sono i “doveri assoluti”, che possono essere suddivisi in ciò che pretendiamo da noi stessi e dagli altri, e ciò che ci aspettiamo dal mondo complessivamente.

### Ecco i Principali “Devo” in azione:

Io devo \_\_\_\_\_ (per sentirmi bene).

Tu (lui/lei/loro) devi (deve/devono) \_\_\_\_\_ (perché io mi senta bene).

Il mondo e la mia vita devono \_\_\_\_\_ (perché io mi senta bene).

### ... E i “Dovrei Assolutamente”:

Io dovrei assolutamente \_\_\_\_\_ (per sentirmi bene).

Tu (lui/lei/loro) dovrei assolutamente (dovrebbe/dovrebbero) \_\_\_\_\_ (perché io mi senta bene).

Il mondo e la mia vita dovrebbero assolutamente \_\_\_\_\_ (perché io mi senta bene).

Queste pretese non hanno senso. Non è scritto da nessuna parte che qualcuno di noi debba comportarsi in certi modi o realizzare certi obiettivi, né che gli altri siano tenuti a comportarsi secondo i nostri desideri. Per quanto riguarda il mondo nel suo complesso, sappiamo tutti che è ingiusto. Queste aspettative generiche e irrealistiche, quando non soddisfatte, portano dritte a una marea di sentimenti a caldo, anzi caldissimo.

Nel nostro esempio, l'idea che Brenda debba, o dovrebbe, chiamare Bobby nell'istante in cui arriva a casa è irrazionale: potrebbero esserci moltissime ragioni valide per cui lei non chiama, ma in ogni caso perché dovrebbe essere tenuta a farlo?

Certamente Bobby lo preferirebbe, ma Brenda potrebbe preferire che fosse lui a chiamarla per sapere se è arrivata.

Se Bobby fosse in grado di sostituire i suoi “deve/dovrebbe” con un più appropriato “preferisco che”, il quale dà a tutti un margine di negoziazione e compromesso, sarebbe sulla buona strada per provare sentimenti più “a freddo”, più sensati.

Come potete immaginare, tutti questi “doveri assoluti” portano inevitabilmente a conclusioni ancora più irrazionali ed erronee, che noi chiamiamo “collegamenti diretti” alle emozioni a caldo, perché peggiorano inevitabilmente le cose. Fortunatamente, anch'essi possono essere “raffreddati” tramite tecniche molto semplici. Le cinque principali conclusioni, o “errori di pensiero”, e i loro preferibili sostituti sono:

*“È orribile”.* Anziché piangervi addosso disperati e dire a voi stessi “Tutto questo è assolutamente, irrimediabilmente orribile”, cercate di utilizzare parole moderate o attenuate che aiuteranno a mitigare l'intensità della catastrofe. Ciò che vi affligge potrebbe essere un inconveniente, un grosso gratta-capo, una rottura di scatole o qualunque altra definizione che vi venga in mente; probabilmente non è la fine del mondo.

*“Non lo sopporto”.* Anziché cadere in questa trappola, ricordate a voi stessi di avere già affrontato, e che continuerete ad affrontare, molti tipi di situazioni difficili: fanno parte della vita, e si sa che la vita va avanti.

*Condanna e dannazione.* Cospargersi il capo di cenere o mandare al diavolo qualcuno porta solo a rabbia e furia, che sono a doppio senso e feriscono ugualmente. Incolpare voi stessi per tutto ciò che va male, o vedere l'accaduto come una meritata punizione alle vostre colpe e mancanze, vere o immaginarie, non migliorerà la situazione. Incolpare gli altri, invece, potrà arricchire il vostro vocabolario, ma non vi aiuterà a uscire da una fossa che vi siete scavati. Ricordatevi che prendersela con gli altri non è costruttivo; cercate piuttosto dei modi di risolvere il problema.

*“Non valgo niente”.* Se fosse vero, non avrebbe alcun senso che voi o altri facessero qualcosa per sostenere una causa persa. Tutti abbiamo comunque i nostri pesi da portare, anche senza dire cose come: “Non valgo niente, sono un totale disastro, ecco perché fallisco sempre. Non merito niente di buono”. Pensieri ed espressioni di mancanza di autostima portano dritti alla depressione e alla disperazione. Ricordate a voi stessi che, anche se avete fatto uno sbaglio o un errore di valutazione, avete più qualità positive che negative, fate spesso cose giuste, potete imparare dai vostri errori e che siete comunque una persona valida che merita cose buone.

*Sempre e mai.* Affermazioni del tipo “Mi scaricano sempre tutti, non mi danno mai una mano”, o “Io [o le cose in generale] non migliorerò mai, non cambierò mai” sono totalmente autodistruttive, e causano sentimenti di disperazione e impotenza. Guardate i vostri sentimenti in prospettiva: c'è sempre speranza di cambiamento, e anche se alcune persone vi “scaricano” molte altre, invece, vi danno una mano.

## Sintonizzatevi su ciò che vi dice il vostro corpo

Uno scettico potrebbe dire: perché non sprofondare nelle lamentele per poi darci un taglio, come in una specie di catarsi? Non molto tempo fa, in alcuni ambienti questa era la saggezza popolare: tirare fuori tutte le emozioni forti era considerato meglio che reprimerle; sfogare la propria rabbia o disperazione era ritenuto più sano che tenersele dentro.

C'è una parte di verità in questo punto di vista, ma spesso le verità psicologiche portano con sé sfumature più sottili di quanto vorrebbero farci credere i detti popolari. Studi più recenti indicano che, paradossalmente, “sfogare” amplifica i sentimenti di rabbia anziché alleviarli.

Il momento giusto per identificare ed estirpare le vostre convinzioni irrazionali è quando provate emozioni a caldo, quando cioè siete turbati, ansiosi, adirati, sulla difensiva, depressi o stressati. Poiché i sentimenti e le reazioni fisiche sono strettamente correlati, quando non siete sicuri di ciò che provate (sapete solo che è qualcosa di sgradevole) potete iniziare a identificare quel sentimento più accuratamente diventando consapevoli di come sta il vostro corpo. La Tabella 2-7 illustra alcuni esempi.

Concentrarsi sulle manifestazioni fisiche di questi e molti altri sentimenti ci permette di classificarli in base a una delle quattro famiglie emotive principali: ansia, rabbia, depressione, soddisfazione. Quest'ultima non presenta problemi. Identificare ed etichettare le altre, invece, ci permette un certo tipo di controllo: possiamo iniziare a uscirne, a individuare e mettere in discussione le convinzioni irrazionali che le innescano, e a ottenere nuovi effetti più desiderabili.

**Tabella 2-7**

Sentimenti	Segnali fisici
Rabbia	Postura con mani sui fianchi, battito cardiaco veloce, sudorazione, respiro rapido
Collera	Pugni stretti
Furia	Sguardo fisso e minaccioso, voce alta ed eloquio rapido
Depressione	Affaticamento
Disperazione	Postura ricurva
Scoraggiamento	Postura cadente, sguardo perso, eloquio lento ed esitante, sospiri frequenti
Ansia	Irrequietezza, battito cardiaco veloce, respiro rapido
Paura	Tensione
Panico	Muscoli doloranti, mal di testa, tensione nel collo e nelle spalle

## Un lieto fine

Completare la tabella aiutò Bobby ad apprendere l'arte dell'ABCDE anziché soccombere alla tristezza, come dimostra il suo nuovo e migliore dialogo interiore: «Wow, mi sento giù, e non mi meraviglio, con tutto quello che ho detto a me stesso! Non è così che devo comportarmi. Chi l'ha detto che Brenda sia tenuta a fare qualcosa, addirittura a telefonarmi nel momento stesso in cui arriva a casa? Ok, non mi ha chiamato; ci sono moltissime spiegazioni logiche. Ciò che non è logico è immaginare che mi abbia scaricato per un nuovo ragazzo: non ha senso, non c'è nessuna prova. È sempre stata aperta e diretta con me, e io come la ringrazio? Partendo per la tangente e chiudendomi in camera. Ho deciso di fare qualcosa: la chiamerò e le dirò "Bentornata"».

Come potete vedere, la capacità di Bobby di identificare e superare le proprie convinzioni irrazionali gli ha permesso di spostarsi dalle emozioni a caldo alle emozioni a freddo, scoprendo alternative e motivi più plausibili per le azioni di Brenda, ammettendo e affrontando i propri sentimenti di rifiuto, dominandoli e comportandosi in modo logico e positivo. E anche se, nonostante gli sforzi, la situazione dovesse rivelarsi quella peggiore (se cioè Brenda volesse davvero lasciarlo e stia aspettando di dirglielo), lui sarebbe comunque più preparato ad affrontare quella realtà in modo sincero e onesto.

A proposito: quando Bobby chiamò Brenda scoprì che lei, stanca per aver guidato a lungo, si era effettivamente addormentata. Lui lasciò detto di richiamarlo quando si fosse svegliata. Due ore dopo suonò il campanello: era Brenda, che lo abbracciò e gli sussurrò quanto le fosse mancato.