



LE PERSONE VELENOSE



INDIVIDUA E DIFENDITI DA CHI TI DEMOTIVA!

ONE  4
we take care

ONE4

LE PERSONE VELENOSE

Individua e difenditi da chi ti demotiva!

ISBN: 9788899127244

Questo libro è stato realizzato con StreetLib Write
<http://write.streetlib.com>

Indice

L'ISTINTO "FIGHT" O "FLIGHT"	2
IL BUONO E IL CATTIVO	4
SE IL NEMICO È OCCULTO	5
LE TRE FASI DELLO STRESS	6
LA "DISSONANZA COGNITIVA"	8
IL "COPING" E LA RESILIENZA	10
LA PERSONA DEMOTIVANTE	13
LA LEGGE DI PARETO	14
IL PERICOLO CONTAGIO	16
CINQUE INDIZI FANNO UNA PROVA	18
L'I.S.P. – INDIVIDUO SOGGETTO A PRESSIONI"	21
IL ROBOTISMO	24
IL TEST DEL "CHI È?"	26
IL "BURN-OUT"	29
ATTIVARE L'ANTIVIRUS	30
USARE IL VADEMECUM	31
CONTATTI	40
EDITORE	41

«Stress è un concetto scientifico che ha avuto la fortuna di divenire troppo noto, ma anche la sfortuna d'essere troppo poco compreso». Così, in uno dei suoi ultimi scritti, si esprimeva Hans Selye, l'endocrinologo austriaco che per primo ha studiato i meccanismi che lo producono e gli effetti che possono generare. Il termine, nel significato che gli attribuiamo oggi, è stato utilizzato originariamente da Walter Cannon, un fisiologo statunitense, che lo ricavò dal linguaggio degli ingegneri: definivano stress la tensione alla quale era sottoposto un materiale rigido sotto sollecitazione. Cioè quale tipo di "stress" poteva ad esempio sopportare una trave per reggere e non dare segni di cedimento? E un ponte?

Selye condusse in Canada, dove era ricercatore universitario, una serie di esperimenti su dei topi. Iniziò iniettando loro un estratto di ormoni dei bovini, poi nel tempo li sottopose a disparati trattamenti: li rinchiuso in ambienti con temperature quasi polari, li costrinse a nuotare in acque gelate, li legò in modo da impedire loro determinati movimenti, li tormentò con rumori assordanti. Il risultato fu che i topi svilupparono fra l'altro ulcereazioni gastriche o intestinali, che in alcuni casi sfociarono in mortali emorragie. Ma quel che Selye in particolare notò è che alcuni soggetti riuscivano ad attivare una difesa, opponendo una tenace resistenza agli "agenti nocivi" prima di soccombere, mentre altri ne erano incapaci.

In genere, quando avvertiamo un pericolo o ci imbattiamo in situazioni che provocano sofferenze o semplicemente malumori, si innescano due tipi di reazione che gli scienziati definiscono "*flight-fight*", fuga o combattimento. Se qualcuno ci sta infastidendo lo affrontiamo, invitandolo a smetterla, o lo schiviamo, evitando di averci a che fare.

La reazione "*fight*" o "*flight*" di fronte a una minaccia è un fatto per lo più istintivo. A priori è difficile stabilire quale sia la più saggia. Se in un angolo della vostra casa si sviluppa all'improvviso un incendio, l'istinto può suggerirvi di tentare di soffocare le fiamme oppure di tenervi alla larga e aspettare che siano i vigili del fuoco ad occuparsene. Forse potevate facilmente cavarvela da soli e una reazione "*fight*" avrebbe ridotto al minimo il danno. Ma se non avete calcolato bene il rischio, l'esito di una reazione "*fight*" potrebbe essere perfino disastroso.



La cosa peggiore però è se di fronte a quell'incendio ve ne state con le mani in mano, paralizzati, incapaci di prendere qualsiasi iniziativa. È la cosiddetta reazione "*freeze*", cioè congelata. Una reazione di terzo tipo. Un blocco che vi impedisce di organizzare qualsiasi tipo di difesa.

Allo stress si può trovare modo di sfuggire o lo si può combattere. Lo stress non è una malattia, è uno stato di disagio. Ma una esposizione prolungata ai fattori che lo determinano può causare anche seri problemi di salute e può comportare gravi ripercussioni nella vita sociale e lavorativa. Lo stress può diventare cronico.

Quante volte vi è capitato di sbuffare, o addirittura di esplodere, e di dirvi: «Oggi sono proprio stressato! ». Lo stress è un'esperienza piuttosto comune. Ma è un fatto soggettivo e soprattutto è un fatto indotto. Non si viene al mondo stressati. Lo stress nasce da un rapporto con **qualcosa di esterno a voi**, da una condizione ambientale, da un contesto e dal modo in cui individualmente tutto ciò che vi contorna e in cui siete inseriti viene percepito. Fonti di stress possono essere elementi di natura fisica (e qui la gamma è infinita: ad esempio banalmente degli schiamazzi che provengono dal bar sotto casa che turbano il vostro sonno) o di natura psicologica (il senso di inadeguatezza che può attanagliarvi davanti a un problema che vi assilla, i conflitti con persone con le quali ci si deve rapportare e così via).

Lo stress in ogni caso influisce sul rendimento, sulle prestazioni. E lo può fare in un senso o nell'altro. Gli studiosi distinguono in "*eustress*" e "*distress*", il primo è lo stress buono e il secondo è lo stress cattivo. Per fronteggiare uno stato di pressione l'organismo umano secerne adrenalina, un ormone che incrementa l'energia. Ma è un rilascio momentaneo e in misura variabile. Guardate al mondo dello sport: troviamo atleti che sottoposti a pressione, in una finale olimpica o in campionato mondiale, danno il meglio di sé. Ne troviamo altri ai quali saltano i nervi, altri ancora che non ne azzeccano una. In un colloquio di lavoro c'è chi si impappina, va in tilt e ha improvvisi vuoti di memoria e c'è viceversa chi mostra una sicurezza e una brillantezza come raramente gli capita in altre occasioni.

«La completa libertà dallo stress – è uno degli insegnamenti che ci ha lasciato Hans Selye – è la morte. Contrariamente a quanto si pensa di solito, non dobbiamo, e in realtà non possiamo, evitare lo stress, ma possiamo incontrarlo in modo efficace e trarne vantaggio imparando di più sui suoi meccanismi, e adattando la nostra filosofia dell'esistenza a esso».

Se la completa libertà dallo stress è la morte, questo significa che con lo stress dobbiamo convivere e saperlo gestire. Non solo le condizioni ambientali ma gli stessi obiettivi che ci poniamo richiedono, per il loro raggiungimento, uno sforzo che ci sottopone a una situazione di pressione. Uno sforzo, grande o piccolo, è sempre il passo indispensabile per il conseguimento di un risultato. La pressione può essere una spinta o un freno, un alleato o un nemico.

Non è perciò dell' *eustress*, lo stress buono, di cui qui continueremo a parlare ma è del *distress*, lo stress cattivo, quello che provoca l'effetto *freeze*, innescando quei blocchi che non consentono di esprimere quanto valiamo e di sviluppare il nostro potenziale, o ci conduce a reazioni *fight* o *flight* irrazionali e immotivate, facendoci diventare aggressivi e rissosi oppure inclini alla rinuncia e all'abbandono.

Chi più e chi meno, siamo tutti vulnerabili: lo stress, quello cattivo, quello che ci sollecita ad uno sforzo mal sopportato o insopportabile, è un'insidia costante. Lo stress, ancora quello cattivo, ci rende scontrosi, irritabili, abulici, sfiduciati, pessimisti e spesso non riusciamo nemmeno a capirne la ragione. I fattori di stress, i cosiddetti "*stressors*", non sempre sono trasparenti. Per affrontare o evitare una minaccia, per scegliere se combattere o scappare, è indispensabile riconoscerla.

A volte sono le avversità della vita ad esercitare pressioni insostenibili. È comprensibile che un detenuto in un campo di concentramento non possa essere né allegro né rilassato, anche se Roberto Benigni nel film "La vita è bella" ci ha offerto una esemplare dimostrazione di come fosse possibile, in quel caso, alleviare gli "*stressors*" che gravavano sul figlioletto. Alcune fonti di stress sono riconducibili a cause di natura fisica ma certe manifestazioni anziché la causa sono la conseguenza. Se soffrite d'insonnia è normale che vi capiti di essere intrattabili, probabilmente però l'insonnia non è la causa primaria. All'origine c'è qualcosa d'altro che ha scosso il vostro equilibrio e vi impedisce di riposare come avete sempre fatto.

Lo stress, insomma, può essere un nemico occulto, talora del tutto insospettabile, che agisce nell'ombra e continuerà a farlo finché non riuscirete a individuarlo e ad adottare le necessarie contromisure. Dov'è? Vicinissimo a voi.



Il processo che determina lo stress, ovvero una situazione di pressione alla quale si reagirà in maniera positiva o negativa, inizia con la fase definita di allarme. Siamo di fronte a una richiesta attesa o inaspettata che può anche provenire da noi stessi. Debiamo trovare un alloggio, cercare un lavoro, sostenere la prova scritta di un concorso pubblico, troncare una relazione che si trascina stancamente, risolvere una grana con un cliente, raggiungere un budget: possiamo formulare le ipotesi più disparate. La richiesta produce comunque uno stato di tensione, certamente soggettivo ma dipendente da un'altra serie di variabili. Qual è il tempo che abbiamo a disposizione? Ci sentiamo in grado di portare effettivamente a termine la cosa? C'è qualcuno o meno che può darci una mano? Abbiamo gli strumenti per farcela?

Nella seconda fase, definita di resistenza o di adattamento, ci si misura con le difficoltà, previste o meno. Avvertiamo tutto il peso degli “*stressors*”. Il tempo che stringe, l'angoscia al pensiero di un possibile fallimento, il fatto che un sostegno su cui contavamo è venuto a mancare sono soltanto alcuni degli esempi di fattori che possono portarci a desistere o ad insistere, raddoppiando gli sforzi.

Se lo stato di pressione perdura, e può succedere sia perché si continuano a consumare energie psicofisiche per ottenere un risultato che non vuole arrivare sia per la frustrazione che magari subentra in caso di resa, si entra nella terza fase, quella chiamata dell'esaurimento. La nostra stessa personalità, e ce lo dicono gli psicologi, potrebbe uscirne cambiata.

Non avremo più lo stesso mordente, perfino il nostro organismo non ci fornirà quelle dosi di adrenalina necessarie in futuro ad affrontare situazioni analoghe. Prevarrà il vittimismo, all'insegna del “non c'è niente da fare”, “non vale la pena”, “tanto è tutto inutile”. Lo stress ci ha piegato, ci arrenderemo in partenza. Saremo dei rassegnati a vita. Così rassegnati da rinunciare perfino all'idea di scovare qualcuno che possa aiutarci a rigenerarci.

Gli alti e bassi, laddove non siamo esasperati e repentini nel loro susseguirsi, fanno parte della nostra esistenza. Gli insuccessi non debbono demoralizzarci, anzi è anche da quelli che possiamo trarre esperienza. La terza fase, quella dell'esaurimento, non è un epilogo scontato e soprattutto non coincide con un fallimento. Tuttavia tutti gli esperti in materia

sono concordi su un fatto: l'intensità della pressione e la sua durata, cioè il tempo di esposizione agli "agenti nocivi", hanno un'incidenza determinante. Varia da soggetto a soggetto ma nessuno di noi ha una resistenza illimitata.

La "dissonanza cognitiva" è un concetto cardine della psicologia sociale: lo ha introdotto nel mondo accademico Leon Festinger, docente statunitense autore di una serie di studi sulla coesione dei gruppi e sulle tendenze all'uniformità. Le persone sono portate in generale ad essere coerenti con se stesse nel loro modo di pensare e di agire. Quando questa coerenza manca, subentra uno stato di disagio definito appunto "dissonanza cognitiva".

La dissonanza in musica si determina quando due suoni non si accordano fra di loro: ad esempio, la nota che esce dalle corde di un violino stride con quella emessa dalla tastiera di un pianoforte e il risultato è una sgradevole disarmonia. Così può succedere che certi nostri comportamenti facciano a pugni con certe nostre idee. Disprezzare i ladri ma poi non farsi scrupoli se si può acquistare a buon prezzo merce rubata è, spiegava Festinger, una "dissonanza cognitiva".

L'uomo in modo naturale cerca l'assonanza e a volte per raggiungerla, nella ricerca di un compromesso che appiani qualche contraddizione ("Predica bene ma razzola male"), adegua e modifica i suoi atti e le sue convinzioni. Da assertori della legalità si diventa ad esempio sempre più compiacenti verso chi non rispetta le regole. Le persone tendono a cercare di essere in accordo con ciò e con chi le circonda. Ci sono circostanze in cui non ci si sente a posto senza cravatta ed altre in cui capita lo stesso se viceversa la si indossa.

È soprattutto quando la dissonanza non è troppo sensibile, quindi non contrasta troppo con il proprio modo di pensare e di agire, che si tende ad allinearsi, ridefinendo l'immagine che si ha di se stessi. Lo capiremo meglio con un esempio.

Nel 1966 gli psicologi Jonathan Freedman e Scott Fraser condussero un famoso esperimento in un sobborgo elegante della California. Lo riferisce anche Robert Cialdini, uno dei maggiori studiosi della psicologia sociale, nel suo best seller "Le armi della persuasione". Ebbene, all'epoca un ricercatore andò di porta in porta qualificandosi come un volontario di una campagna per la sicurezza stradale. Proponeva ai proprietari di ogni singola villetta di installare nel loro prato un enorme cartello sul quale si leggeva "Guidate con prudenza". Per dare un'idea dell'effetto, mostrava una foto in cui compariva una bella casa la cui vista era però deturpata proprio da un cartello di quel tipo.

L'83% dei proprietari non ne volle neppure sentire parlare. In un'altra zona, viceversa, il 76% degli abitanti aderì alla richiesta. Come mai? La loro remissività dipendeva dal fatto che due settimane prima i residenti in questa seconda zona, e soltanto loro, avevano ricevuto la visita di un altro ricercatore, presentatosi a sua volta come volontario della stessa campagna, il quale si era limitato ad invitarli ad esporre un semplice adesivo (un quadratino di 8 centimetri per lato) in cui compariva la medesima scritta. La richiesta era così insignificante che la quasi totalità dei padroni di casa aveva acconsentito. Ma quell'accettazione, benché insignificante, aveva prodotto davvero effetti enormi predisponendo i tre quarti delle persone ad accogliere in seguito una richiesta notevolmente più impegnativa che appena quindici giorni prima sarebbe apparsa loro inaccettabile. L'adesivo aveva avviato una graduale ma progressiva trasformazione del loro modo di concepire un determinato comportamento, riducendo la dissonanza che in precedenza avvertivano.



Una graduale riduzione della dissonanza cognitiva può portare a ritenere così accettabili – a volte giustificandoli pienamente – anche comportamenti che in origine un individuo giudicava rischiosi, dannosi, nocivi, immorali o perfino ripugnanti. Fra i più tipici esempi il vizio del fumo, il gioco d’azzardo, la guida spericolata, il furto, la truffa, l’evasione fiscale, la corruzione. L’individuo mette in atto delle razionalizzazioni, come direbbe uno psicanalista, per darsi una spiegazione logica e tranquillizzante che lo faccia sentire in pace con se stesso.

Si tratta del meccanismo mentale conosciuto come “giustificazione”. Ogni volta che noi commettiamo qualcosa che non ci fa sentire a posto con noi stessi il meccanismo si attiva ed iniziamo a trovare delle “ragioni” per sentirci a posto con la nostra coscienza. Rievoca la scena del famosissimo film “The blues brothers” dove un indimenticabile John Belushi di fronte alla sua promessa sposa che lo minacciava di morte brandendo un mitragliatore per vendicare la sua sparizione il giorno del matrimonio, sciorina una serie mirabolante di scuse per giustificare la ragione della sua assenza alla cerimonia.

Ma come e in cosa si legano dissonanza cognitiva e stress? Qual è il rapporto? Ebbene, la dissonanza cognitiva è un potenziale “*stressor*”. Se consideriamo la fedeltà un valore, una relazione extraconiugale ci porrà inevitabilmente in uno stato di pressione per il timore di essere scoperti. Saremo sotto pressione anche se ci viene affidato un incarico per il quale non siamo affatto sicuri di essere all’altezza. Se in queste situazioni proviamo effettivamente malessere, saremo spinti a ridurre la dissonanza – alleggerendo la tensione – in un senso o nell’altro. Cioè, ad esempio nel caso di un coniuge infedele, troncando la relazione adulterina oppure trovando una quantità di motivi per poter dire a sé stessi che è comunque giusto proseguirla.

Lo stress, come abbiamo già accennato, è un fatto soggettivo. Dipende dalla valutazione (l’*appraisal*, per utilizzare un termine tecnico) che ciascuno fa, sulla base delle risorse di cui dispone e delle condizioni ambientali, nell’affrontare un problema difficoltoso o nel dover soddisfare una richiesta complessa. La riduzione della dissonanza cognitiva è una leva che può aiutarci a migliorare (“Ce la posso fare perché...”), raggiungendo un obiettivo a cui teniamo, o farci peggiorare (“Non ce la posso fare perché...”), allontanandoci da esso.

Le ore sottratte al sonno per preparare un esame, il protrarsi dell'attesa per l'esito di un concorso o di un colloquio, un lavoro duro e faticoso, un incarico delicato e di particolare responsabilità non sono necessariamente causa di stress. Lo sono soltanto potenzialmente. Un ruolo determinante è giocato dalle capacità individuali di assorbimento della pressione esercitata dagli "stressors" e dalle cosiddette "coping skills", cioè le abilità di fronteggiamento. Soggetti sostenuti da uno spiccato spirito competitivo e animati da forti ambizioni sopportano in genere meglio la pressione. E lo stesso può dirsi di categorie che hanno la necessità di un riconoscimento sociale, come ad esempio gli immigrati.

In inglese il verbo *to cope* significa "tener testa" e il termine *coping* è entrato a far parte della psicologia dal 1966 quando comparve nel titolo di un libro di Richard Lazarus, professore dell'università californiana di Berkeley. Non ci sono particolari segreti. Attuare il *coping* è non andare allo sbaraglio, muoversi a ragion veduta, elaborare un piano d'azione. In poche parole avere una strategia. Il *coping* può essere rivolto a risolvere un problema oppure ad evitarlo. Presuppone che si abbia coscienza dei propri limiti e si valuti correttamente la situazione da fronteggiare. Quanto siamo certi che non ci sfuggirà di mano? Abbiamo risorse sufficienti per modificarla a nostro favore? A quali conseguenze possiamo andare incontro? La strategia del *coping* va perciò articolata su tre tipi di valutazione: controllo (un marinaio che esce dal porto con il mare in tempesta deve essere sicuro di riuscire a governare la sua imbarcazione), potere (c'è modo di cambiare lo stato delle cose?) e adattamento (la nostra capacità di tenuta è tale da riuscire a reggere?).

Oltre a *coping* c'è un altro termine, stavolta pescato dal latino, che sempre fra gli psicologi è piuttosto in voga ed è "resilienza": definisce la capacità di affrontare eventi traumatici e stressanti, superarli e dare nuovo slancio alla propria vita. Gli studiosi si sono interrogati chiedendosi se resilienti si nasce o si diventa. L'americano Glenn Richardson, il più autorevole in materia, ha concluso che in tutti noi esistono qualità resilienti innate che vengono diversamente rafforzate nel corso dell'esistenza. Eccole qui sotto schematicamente raffigurate.

L'autoefficacia è quella sicurezza che deriva dal sapere perfettamente quali sono i propri punti di forza e di debolezza. La consapevolezza emotiva è la capacità di riconoscere le nostre emozioni ed essere in grado di controllarle.



La causatività è il rendersi conto che sono principalmente i nostri comportamenti, e non forze esterne, a determinare i nostri successi e i nostri insuccessi. L' *humor* impedisce alle avversità di toglierci il sorriso. La capacità di analisi e di pianificazione si concretizza nel saper affrontare un problema nella sua globalità e nelle sue possibili implicazioni ma anche nel sapersi organizzare, in special modo nell'uso del tempo. L'empatia è sapersi mettere nei panni degli altri per vedere le cose anche dal loro punto di vista. Autostima, ottimismo e indipendenza non richiedono ulteriori spiegazioni.

Queste qualità, unitamente al supporto delle persone su cui all'evenienza si potrà trovare aiuto e conforto, hanno tutte il loro peso per intrecciare una rete di protezione che funga da barriera antistress. Per quanto poco o molto le abbiate sviluppate, vanno quanto meno preservate. Perché rischiano di essere aggredite, logorate e indebolite da quel subdolo e occulto nemico che stiamo per presentarvi.

LA VERA ORIGINE DELLO STRESS

Esiste una sorgente principale di stress che indebolisce tutti i nostri tentativi di controbattere la pressione che sentiamo su di noi. In questo risiede una scoperta assolutamente innovativa e stravolgente.

Si potrebbe riassumere in questo concetto:
NON E' UN PROBLEMA O UNA SITUAZIONE DIFFICILE LA CAUSA DELLO STRESS MA LA PRESENZA DI UNA PERSONA DEMOTIVANTE COLLEGATA AL PROBLEMA O SITUAZIONE CHE VOGLIAMO RISOLVERE.

Esiste nella società una piccola percentuale di individui che possiamo tranquillamente classificare come persone demotivanti. Le accomuna il fatto che sono “psicologicamente sconfitte”. Hanno esaurito quell’energia vitale, di cui tutti noi siamo dotati fin da bambini, che ci permette di vivere le relazioni in modo costruttivo e propositivo, instillando negli altri fiducia e buonumore, gioendo e complimentandoci quando vediamo una cosa bella. Le persone demotivanti hanno accumulato così tante sconfitte che queste cose non riescono più a farle. Sono viceversa sempre pronte a far notare qualcosa che a loro giudizio avete fatto male, a sollevare perplessità e ad insinuare dubbi fino a spingervi a dubitare di voi stessi. Ingigantiscono il negativo e minimizzano il positivo, sono diffidenti, spesso guardano gli altri con sospetto, si immaginano complotti o vedono pericoli inesistenti.

Tutto ciò non significa che non siano intelligenti, preparate o competenti. Il vivere a volte gioca brutti scherzi: ciò che si guadagna in fatto di esperienza o di competenza può andare a scapito di altre cose alle quali non si è attribuito quel valore di cui si prenderà consapevolezza col passare degli anni. Ognuno di noi, se vuole fare esperienza, deve essere disposto ad affrontare avversità, a superare difficoltà e a volte anche a sopportare una quantità di ferite emotive. Ogni tanto queste ferite emotive sono talmente forti che possono, senza che ce ne rendiamo conto, sottrarci gran parte della nostra originaria dotazione di positività, lasciandoci quindi, sì più esperti, ma pressoché svuotati. Troverete così alcune persone che, pur essendo estremamente competenti, sono per così dire spente: non hanno più quell’entusiasmo e quella carica che le contraddistingueva in gioventù. Oppure troverete persone che nella loro vita hanno maturato grandi esperienze ma si sono lasciate segnare soltanto da quelle negative, ricavandone un senso di profonda sfiducia nei confronti degli altri. Paradossalmente proprio loro, che avrebbero l’esperienza che occorre per poter dare ottimi consigli, hanno smarrito quell’energia che è necessaria per stimolare, valorizzare e far crescere chi hanno accanto.

Il problema della persona demotivante è proprio questo: non ha più una sufficiente forza positiva per credere veramente negli altri.

È convinta che contribuiranno a procurarle dei guai piuttosto che risolverle problemi. E questa visione che ha del suo prossimo e del mondo la comunica con regolarità, spesso condandola proprio di quell’esperienza e di quella competenza, acquisite nel corso degli anni che le vengono riconosciute e la rendono quindi anche credibile. Un po’ alla volta, come la goccia d’acqua che alla lunga buca anche una roccia, la persona demotivante inizia a influenzare coloro che le stanno intorno, generando un clima di negatività e di rassegnazione che impedisce di farne emergere il vero potenziale.

Secondo gli studi di Vilfredo Pareto, economista ed esperto di statistica nato in Francia da padre italiano e vissuto a cavallo fra l'Ottocento e il Novecento, in ogni fenomeno una piccola parte delle cause determina la maggior parte degli effetti. Pareto stabilì, ricavandone un principio che porta il suo nome, anche le proporzioni che in linea generale caratterizzano questo squilibrio: è meglio conosciuto come "Legge dell'80/20" ed asserisce che in qualsiasi fenomeno circa l'80% degli effetti, o una percentuale comunque significativa degli stessi, può essere fatta risalire al 20% delle cause o a una percentuale simile.



Era il 1897 quando Pareto, trovandosi in Inghilterra, calcolò che in quel paese l'80% dei redditi e della ricchezza era nelle mani del 20% della popolazione. Si rese presto conto che quel modello di distribuzione veniva replicato in un'infinità di settori e di situazioni presenti e passate. Fosse ancora in vita, certamente Pareto sarebbe lieto di sapere che anche oggi il 20% della popolazione mondiale detiene l'80% della ricchezza (e consuma l'80% dell'energia prodotta sul pianeta).

La legge di Pareto è ben conosciuta fra gli esperti di management, e in particolare di marketing, dove c'è piena consapevolezza che l'80% dei risultati dipende da un 20% del tempo impiegato e dal 20% delle azioni compiute. Vale perfino nel poker: l'80% delle somme vinte o perse deriva da un 20% delle smazzate giocate. Ma è applicabile, per quanto empirica sia, anche ad una comunità di persone: un 20% degli automobilisti causa l'80% degli incidenti e un 20% di coloro con i quali si è in relazione origina o aggrava le situazioni di stress. Si tratta delle persone demotivanti.

Conoscete sicuramente delle persone vicino alle quali vi sentite meglio, più fiduciosi in voi stessi e forse anche di umore migliore. Conoscerete anche delle persone accanto alle

quali vi sentite peggio, un po' meno sicuri, un po' meno di buonumore, più sulla difensiva. Tutto questo per dire che persone diverse ci causano effetti diversi. Ebbene, non vi sarà difficile constatare che, nella maggior parte dei casi, le persone nei confronti delle quali avvertite disagio sono le stesse nei confronti delle quali prova ugualmente disagio la stragrande maggioranza di quanti entrano in contatto con esse.

Nella società umana la percentuale di persone demotivanti oscilla tra il 15 e il 20%. Si tratta di percentuali ragguardevoli. Stiamo infatti dicendo che, ogni cinque persone che incontriamo, una tende ad avere queste caratteristiche. Per ottenere il successo personale o anche solo per mantenere la propria carica o la fiducia che nutriamo in noi stessi, è importante riconoscere quando stiamo interagendo con una persona che fa parte di questo 15-20%.

Se non la gestiamo, rendendola inoffensiva, questa persona avrà il potere di:

- **Demotivarci**
- **Farci sentire meno sicuri di noi stessi e delle nostre capacità**
- **Renderci soggetti ad alti e bassi nell'umore o nella motivazione**
- **Predisporci ad errori di valutazione**
- **Aumentare il nostro livello di ansia o di stress**
- **Aumentare la nostra indecisione o insicurezza**
- **Aumentare la nostra predisposizione ad avere disturbi fisici**

Forse vi sembrerà strano che i fenomeni sopra elencati possano essere messi in relazione con un collegamento ad una persona. Si tratta di affermazioni che hanno un preciso fondamento scientifico. Uno studio di Michael Roizen, medico della *Cleveland Clinic* ed autore del best seller *“Real Age”*, sostiene che, se hai qualcuno nel tuo ambiente che a furia di conflitti e problemi ti svuota costantemente di energia, si riduce di otto anni la tua aspettativa di vita.

Secondo Lillian Glass, autrice del libro *“Toxic People”* e docente di un'università californiana, “ci sono persone che sono dannose per la salute mentale, fisica ed emotiva delle altre persone”. La Glass, sempre nel suo libro, segnala cose come “sentirsi meno intelligente o meno capace”, “sentirsi meno motivato”, “essere arrabbiato o irritabile” o perfino “abuso di droghe o alcool” quali possibili indicatori dell'essere in relazione con una persona negativa o distruttiva.

Lo stesso Napoleon Hill, scrittore e saggista americano che è forse colui che più di ogni altro ha condotto ricerche sulle ragioni del successo individuale, nel suo libro *“Le Chiavi del Successo”* avverte: “evitate di mettervi insieme a persone con un atteggiamento mentale negativo perché avranno un effetto nefasto su di voi e avveleneranno tutti gli sforzi che farete”.

Fermo restando che costituiscono circa un 20% della società, non tutte le persone demotivanti sono pericolose allo stesso modo, nel senso che non tutte riescono ad avere un'influenza così marcata sulle vicissitudini di chi le circonda. Abbiamo già detto che il fatto di essere una persona demotivante dipende dall'aver accumulato una serie di "ferite emotive" che portano a perdere, completamente o quasi, quella dote di positività necessaria per proiettare fiducia e motivazione in chi si ha accanto. Abbiamo anche aggiunto che nel corso della propria vita una persona potrebbe acquisire una grande competenza e una notevole esperienza, ma perdere tuttavia completamente la propria positività diventando quindi sì più competente, sì più capace, ma nondimeno demotivante per chi ce l'ha vicino. Esistono pertanto varie tipologie di persone demotivanti. Alcune possono essere dotate anche di straordinario talento o di un'intelligenza superiore. Una persona demotivante era probabilmente Vincent Van Gogh, il grande pittore olandese: il padre morì d'infarto dopo un violento alterco con lui e due delle sue amanti vennero spinte al suicidio. Persone demotivanti certamente lo sono stati quei dittatori sanguinari come Hitler o Stalin oppure certi cosiddetti "geni del crimine" o certi assassini seriali come Henri Landru, ghigliottinato in Francia dopo che aveva sedotto e bruciato nel forno di casa dieci vedove o zitelle al solo scopo di entrare in possesso dei loro averi. Ma persone demotivanti figurano in ogni strato sociale, le trovate tra i professionisti di grido come fra chi fa i lavori più umili. Cultura, ricchezza, potere non sono sicuramente indicatori dell'essere o meno una persona demotivante.

Per quanto riguarda l'intensità dell'influenza negativa che esercitano potremmo dire che c'è una scala di grigi, che va da un grigio tenue che rasenta il bianco ad uno più acceso che si avvicina al nero. L'intensità del comportamento demotivante può essere fortissima, forte, accentuata, sensibile o debole (qual'è l'effetto che provoca chi si comporta saltuariamente in un certo modo ma quando lo fa dà molto fastidio).



Tenendo conto di questo, potremmo dire che esiste una sorta di "catena di Sant'Antonio" a più livelli, a forma piramidale, delle persone demotivanti. Esiste cioè un primo li-

vello di persone demotivanti che lo sono davvero pesantemente, con assiduità e con insistenza. In questi casi siamo di fronte ad una condizione cronica (cioè il comportamento demotivante si manifesta tutti i santi giorni e per la maggior parte del tempo), aggravata dal fatto che la persona si crede nel giusto e non si mette in discussione. Gran parte dei criminali nazisti e, in epoca più recente, aguzzini come Saddam Hussein, il generale Augusto Pinochet o l'ex presidente serbo Slobodan Milosevic ha ritenuto fino all'ultimo giusto il proprio operato. Pol Pot, il dittatore cambogiano che ordinò i massacri di cui si sono macchiati i Khmer Rossi (un genocidio di due milioni di persone), in una delle ultime interviste dichiarò "Io ho la coscienza pulita". Non lo ha mai nemmeno sfiorato il sospetto di aver fatto qualcosa di male.

Le persone che fanno parte di questo primo livello generalmente sono così negative o nefaste per chi le circonda, che un legame prolungato con loro non solo causa l'insuccesso o numerose difficoltà, ma alla lunga risulta contagioso. Chi ha a che fare spesso con una persona demotivante, presto o tardi, senza rendersene conto si lascia contagiare dalla negatività e, nei momenti in cui è più sotto pressione, può a sua volta agire in modo simile alla persona che l'ha influenzata. Certamente lo farà in modo meno intenso o marcato, ma pur sempre nocivo per chi gli sta intorno.

La psicologia moderna da tempo ha dimostrato che inconsapevolmente tutti noi tendiamo ad assorbire i modi di fare delle persone che hanno esercitato una certa autorità nei nostri confronti. **Non è raro ad esempio vedere individui che da adulti ripetono con i loro figli quelli stessi comportamenti, oppressivi e spesso violenti, che da adolescenti avevano subito a loro volta dai genitori.** E lo fanno nonostante ne avessero sofferto e a ragione si fossero lamentati.

In medicina un contagio è la trasmissione di una malattia infettiva da un individuo a un altro. Una malattia la si può anche contrarre in forma leggera ma anche quella ti debilita. Se restate costantemente a contatto con una persona demotivante, un po' alla volta perderete la vostra energia positiva. Forse vi potrà bastare stare qualche giorno lontano da lei per riprendervi, per ricaricarvi, per tornare a essere la persona positiva che siete sempre stati ma, nella misura in cui continuerete a frequentarla, sempre un po' alla volta la persona demotivante consumerà la vostra dotazione di carica positiva e vi porterà a essere meno vitale (e quindi meno motivante) nei rapporti con le altre persone.

La persona demotivante ha una serie di tratti tipici caratteriali che la contraddistinguono. Analizzandoli capiremo meglio la sua psicologia e le ragioni per le quali ha una così grande influenza negativa. Alla lunga anche i soggetti più imperturbabili e meno suggestionabili, sottoposti a certi tipi di stilloidismo, vacillano e si fanno destabilizzare. Se un comportamento od un atteggiamento negativo è episodico, può causare disturbo o fastidio. Quando è ripetuto regolarmente può trasformarsi in un tarlo che insinua dubbi e crea scompensi anche in chi ha una forte personalità.

1. Un primo tratto tipico della persona demotivante è che **generalizza il negativo**, cioè attribuisce quello che è un comportamento negativo di alcuni, magari anche diffuso, all'intera categoria di cui fanno parte ("I politici sono tutti ladri", "Gli extracomunitari sono tutti delinquenti", "I calciatori sono tutti ignoranti", "I giovani sono tutti senza ideali" e così via). In un ambiente di lavoro, la persona demotivante è così costante nella generalizzazione della negatività (alcuni dei suoi ritornelli: "Qui non va bene niente", "Siamo in mano a una manica di incapaci", "Non c'è nessuno di cui fidarsi") da far sì che il messaggio che semina e che diffonde alla fine attecchisca, si radichi e germogli non appena trova un minimo di terreno fertile. Le generalizzazioni a volte provocano ingiustificati allarmismi ("Le cose adesso stanno andando abbastanza bene, ma con questa crisi quanto credi possa durare?") o si traducono in avvertimenti fuori luogo ("Puoi sbatterti quanto vuoi, ma qui se hai dei meriti non vengono riconosciuti"). Nelle generalizzazioni l'eccezione diventa la regola ("Sei sempre in ritardo" vi sentirete magari rimproverare anche se è la seconda volta in sei mesi che succede).

2. Un secondo tratto tipico che contraddistingue la persona demotivante si **specializza nelle critiche e nelle cattive notizie**. Cosa significa? La persona demotivante diffonde sistematicamente le cattive notizie: è il "gazzettino" che riporta ogni malignità, dà enfasi a ciò che è andato male e non sottolinea mai cosa sta andando bene. E' specializzato in pettegolezzi malevoli. In breve attraverso ciò che solitamente riferisce, attraverso le sue considerazioni e le sue critiche spegne l'entusiasmo e la voglia di fare di chi ha attorno. I dubbi si sostituiscono alle certezze: se coltivi delle speranze la persona demotivante finirà per farti credere che sono solo illusioni, che il tuo impegno è vano o insufficiente. La rappresentazione della realtà che fornisce è distorta da un pessimismo che non risparmia niente e nessuno, rafforzato da tutto quello che racconta: parla di Tizio al quale è stato diagnosticato un male incurabile, di Sempronio che è stato licenziato e di Caio che si è indebitato e sta per essere sfrattato. La persona demotivante questa caratteristica la adotta anche verso di te. Ti critica, ti sminuisce, ti rimprovera e ti disapprova come azione sistematica. Riesce a trovare "il pelo nell'uovo" per farti sentire sballato in ciò che dici e in ciò che fai. Dalla sua visione delle cose sei una persona inefficace e di poco valore che va biasimata.

3. Un terzo tratto tipico, assolutamente in linea con i due precedenti, è che la persona demotivante **ritrasmette comunicazioni modificandole in peggio**. Mette in luce i contro

ed ignora i pro, esaspera i difetti e trascura i pregi. Anche se vi verrà rivolto un apprezzamento complessivamente positivo, la persona demotivante estrarrà un presunto aspetto negativo (“Però non ti ha detto che...”) o addirittura lo ribalterà (“È soltanto per tenerti buono perché, dai retta a me, vogliono fregarti”, “Anna mi ha detto che si sposa dopo due mesi di fidanzamento, secondo me è incinta”). A volte tali cattive notizie sono pure invenzioni.

4. Se i comportamenti di una persona demotivante fossero caratterizzati solo dai primi tre tratti tipici che abbiamo appena preso in esame, verrebbe da dire che chiunque di noi potrebbe farla ricredere dimostrandole che esagera, che il suo pessimismo è eccessivo, che i suoi giudizi si basano su aspetti parziali, che insomma non è poi tutto così “nero” come lei lo dipinge. Ma c’è un quarto tratto tipico della persona demotivante che la induce a non modificare il suo atteggiamento ed è **la sua totale incapacità di autocritica**, cioè un misto di presunzione e di altezzosità che le impedisce di mettersi in discussione e su cui anzi fa leva per dare più credibilità a ciò che afferma o sostiene, minando le sicurezze dei suoi interlocutori. Perciò, di fronte a qualsiasi tentativo di convincerla che le cose forse sono diverse da come le appaiono, la persona demotivante reagisce con frasi del tipo: “No, guarda che sei tu che non capisci” o “Vedrai se non salterà fuori che è come dico io”. E ti dirà che certe cose te le dice solo per il “tuo bene”, perché “tiene a te”.

5. Cos’è un catalizzatore? In chimica è un elemento o una forza che ha il potere di favorire lo sviluppo di un processo e la sua manifestazione. Ebbene, il quinto tratto tipico della persona demotivante è che essa è **un catalizzatore di negatività**. Nel caso di un contatto sporadico il tutto si limiterà a qualche episodica e leggera demotivazione, ma se i contatti sono ripetuti e prolungati chi è collegato a una persona demotivante incontrerà difficoltà progressivamente più serie nella sua vita e nella sua carriera. Detto così potrebbe sembrare che la persona demotivante “porti sfortuna”. In realtà crea le condizioni perché la sfortuna arrivi. Richard Wiseman, docente dell’università britannica di Hertfordshire, ha condotto una ricerca durata diversi anni su quello che lui chiama “il fattore fortuna”, per capire che cosa differenziasse coloro che si consideravano “fortunati” da quanti si reputavano “sfortunati”. Wiseman è giunto alla conclusione che la persona fortunata è più in grado della sfortunata di mantenere un atteggiamento positivo e fiducioso anche di fronte a situazioni non ottimali. Sostiene che “essere nel posto giusto al momento giusto significa, in realtà, essere nel giusto stato d’animo”. Secondo le ricerche di Wiseman “i fortunati e gli sfortunati guardano il mondo in maniera molto diversa. I primi credono che il futuro sarà roseo e luminoso, i secondi che sarà nero e triste”.

L’identikit a questo punto è completo: i cinque tratti tipici che abbiamo appena descritto (e riassunti qui sotto) sono anche gli indizi che vi permetteranno di riconoscere una persona demotivante.

LE CARATTERISTICHE DELLA PERSONA DEMOTIVANTE

1. generalizza il negativo

2. si specializza nelle critiche e nelle cattive notizie

3. ritrasmette comunicazioni modificandole in peggio

4. non si mette mai in discussione

5. accresce negli altri insicurezze, paure e difetti

Attenzione!

Se vi siete ritrovati in una o più delle caratteristiche sopra descritte, sappiate che non siete una persona demotivante. L'autocritica è un lusso che la persona demotivante non si può permettere. Assumere alcune caratteristiche in certe situazioni non è certo una nota di merito ma è probabilmente il segnale di avere o aver avuto relazioni con una persona demotivante e di aver subito la sua influenza catalizzatrice troppo a lungo.

Immaginate di avere vicino qualcuno che spesso e volentieri vi causa dei turbamenti o vi fa "scendere la catena". Vi è appena venuta un'idea che trovate fantastica, avete in mente un progetto per avviare un'attività o semplicemente per trascorrere una serata diversa tra amici. Ne siete entusiasti ma vi occorre un po' di collaborazione. La prima persona a cui prospettate la vostra idea, e dalla quale vi aspettavate una piena disponibilità, ve la boccia. Anzi, peggio: ve la stronca, ve la ridicolizza. Se è una persona che ha un certo ascendente su di voi, ne uscirete mortificati. E del vostro progetto forse non ne accennerete più a nessuno.

Il modo di agire della persona demotivante provoca esattamente questi effetti: distrugge le vostre convinzioni e vi fa passare la voglia di prendere qualsiasi iniziativa. Vi ruba energia.

Se su quello stesso progetto vi foste confrontati con una persona motivante, l'esito sarebbe stato probabilmente diametralmente opposto. Vi avrebbe aiutato a metterlo a punto, vi avrebbe suggerito con chi dividerlo e vi avrebbe magari anche dato una mano a realizzarlo. Ne sareste usciti più determinati, con una dose supplementare di energia.

A questo proposito qui sotto abbiamo provato a sintetizzare quanto siano divergenti, proprio davanti ad un progetto che viene loro sottoposto, i punti di vista di una persona motivante e di una persona demotivante.

	PERSONA MOTIVANTE		PERSONA DEMOTIVANTE
Cos'è un progetto da realizzare?	Un'opportunità di successo	di	Un rischio di fallimento
Cos'è un problema da affrontare?	Una sfida		Un ostacolo
Da cosa dipende il successo?	Dalle capacità e dall'impegno		Dal caso e dalla fortuna
A cosa può servire un insuccesso?	A capire come migliorare le proprie strategie		A dimostrare che ci si è impegnati in una causa persa in partenza
Cos'è l'intelligenza?	Una dote che si può sviluppare		Una dote innata imm modificabile
Che relazione c'è fra risultato ed impegno?	Il risultato è sempre connesso all'impegno profuso		Nessuna: anche se ci si impegna il risultato non è mai scontato
Cos'è un compito che si prospetta troppo difficile?	Una prova da superare		Un possibile fallimento

Che una nostra idea non venga accolta è un fatto che rientra nella normalità, lo è un po' meno se qualunque proposta che proviene da noi – in ambito familiare o lavorativo oppure nel giro degli amici – viene sistematicamente scartata e criticata. Ma proprio sistematica è l'azione della persona demotivante, alla quale chi ne è vittima dà corda per una ragione semplicissima: è vicina a lui. Vicinissima. E lo è o perché è qualcuno a cui si è sentimentalmente legati, o perché è un genitore o un congiunto, o perché è l'amico o l'amica del cuore, o perché è un compagno di studi, un collega, un superiore. Vicinissima perché è una persona che con la quale si è in confidenza, che si vede di frequente e che può permettersi i suoi rilievi, le sue osservazioni, i suoi commenti con un bombardamento incessante. Il problema spesso, nel cercare di rinfrancare chi è succube di una persona demotivante, sta proprio nel persuaderlo e convincerlo a rassegnarsi all'idea che a deprimerlo è qualcuno che gli sta accanto e a cui vuol bene.

Nei manuali che sono oggetto di studio dei nostri corsi formativi, siamo soliti definire chi subisce e patisce l'azione della persona demotivante con una sigla che è ISP: sottintende "individuo soggetto a pressioni". In alcuni casi si tratta di una vera e propria soggezione che presenta una ben precisa sintomatologia. L'ISP ad esempio tende ad agire all'interno di un gruppo più da freno che da acceleratore, è portato a tralasciare o a schivare attività importanti per il suo benessere, la sua affermazione o il ruolo che ricopre, ha manifestazioni di insofferenza e di aggressività per lui inusuali e infine ha un persistente atteggiamento critico.

L'ISP, l'individuo soggetto a pressioni (cioè collegato ad una persona demotivante), alcune volte sembra agire come un "robot", come se qualcuno lo stesse manovrando. In certe situazioni risulta perfino irriconoscibile: abulico, lento, distratto, addirittura incomprendibilmente incompetente. Questi atteggiamenti sono da attribuire in buona misura proprio alla relazione con una persona demotivante.

L'autoefficacia è quella sicurezza che deriva dal sapere perfettamente quali sono i propri punti di forza e di debolezza. La consapevolezza emotiva è la capacità di riconoscere le nostre emozioni ed essere in grado di controllarle.

ROBOTISMO

Comportamento di una persona che agisce e risponde in modo meccanico, in maniera "automatica", come un automa, e in genere succube della volontà di qualcun altro.

Se si analizza il comportamento che l'individuo soggetto a pressioni tiene nei confronti della persona demotivante, si troverà per lo più che egli – oltre a non riuscire ad arginarla – è solito lamentarsi del modo con cui essa si pone e si esprime nei suoi riguardi.

Vi elencherà tutto ciò che nella sua maniera di fare non condivide e lo infastidisce e tutte le divergenze che ha rispetto alle sue idee. Nonostante ciò, quando l'ISP è al cospetto della persona demotivante può agire su due direttrici precise: a) o raramente le dice qualcosa o, se glielo dice, lo fa con una timidezza e una debolezza tali che è quasi come se non le dicesse niente.

Già questo fatto di trattenersi, di non essere chiari e diretti, colloca gli ISP in una sorta di stato di inferiorità. Divengono remissivi e fin troppo tolleranti. La conseguenza è che gli ISP o si rassegnano, **controvoglia, a fare comunque quello che la persona demotivante desidera** (non opponendosi alle sue richieste ma accettandole anche se fanno capire di non gradirle) oppure b) accettano a parole quello che la persona demotivante chiede loro di fare per poi **comportarsi in maniera diametralmente opposta**. Questo secondo tipo di reazione non è dettato tuttavia da alcuna logica razionale: l'ISP fa esattamente il contrario anche quando ciò che gli chiede la persona demotivante sarebbe giusto e corretto.

Dal punto di vista operativo, il robotismo nell'individuo soggetto a pressioni determina una serie di effetti. Ecco quelli più evidenti:

1. Deresponsabilizzazione. L'ISP è portato a non prendersi la responsabilità delle proprie azioni. Quando qualcosa non va bene, tende ad attribuirne la colpa ad altri o comunque a cause indipendenti dalla sua volontà. Per questa stessa ragione, l'ISP tende ad agire solo quando riceve precisi ordini ed apporterà veri cambiamenti nella sua operatività solamente quando viene spinto a farlo.

2. Risultati scadenti. Poiché l'ISP non agisce in base a ordini dei quali si assume la responsabilità, può succedere che li esegua senza comprenderli appieno. Perciò, se accade che venga spinto a produrre, genera risultati non ottimali e che in alcuni casi non

sono neppure utili al gruppo.

3. Lentezza. L'ISP tende a essere lento nel prendere decisioni, nell'applicare le istruzioni ricevute e le correzioni che gli vengono suggerite. Muovendosi in alcune situazioni specifiche per eseguire ordini dei quali non ha ben chiari lo scopo o l'utilità agisce con circospezione, con insicurezza e con preoccupazione per il loro esito. Poiché in questo stato d'animo finisce per ottenere risultati insoddisfacenti, viene spesso criticato e raramente elogiato o ringraziato. Questo stato di cose acuisce la sua condizione di ISP.

4. Perdita di autonomia. Quando l'ISP produce risultati insoddisfacenti non lo fa intenzionalmente. La sua scarsa efficienza rappresenta tuttavia un ostacolo per il gruppo e un freno per il raggiungimento delle mete aziendali. Le insofferenze, le critiche e i richiami lo convincono ancora di più di non godere di fiducia e ciò lo porta ad esimersi ulteriormente dal prendersi responsabilità, scaricando sugli altri ogni minimo problema.

5. Distorsione dei fatti. Per salvaguardarsi e accattivarsi la benevolenza di chi gli sta vicino, l'ISP distorce o altera la realtà a proprio comodo, fornendo informazioni, resoconti o dati non corrispondenti ai fatti.

6. Demoralizzazione. L'ISP ha frequenti cali di motivazione e sbalzi di umore. La buona produttività è alla base del morale alto di un individuo. L'ISP, in preda al robotismo, produce poco e male. Di conseguenza è spesso giù di tono, triste e avvilito.

Il paradosso della situazione ISP è che l'individuo soggetto a pressioni è molto frequentemente ignaro della sua condizione. Essendo molto più concentrato sulle situazioni problematiche che si ritrova frequentemente a gestire e ai suoi continui sbalzi umorali non si rende conto che la causa di tutto ciò si trova nell'essere collegato con qualche persona demotivante che lo influenza, lo rende meno efficiente. Si usa il termine "soggetto a pressioni" perché l'individuo è come pressato o reso agitato dalla persona demotivante.

Esistono alcune domande che possono farvi notare quali sono le fonti di pressione nel vostro ambiente, così che possiate identificare quali sono alcune delle persone che dovrete affrontare o gestire.

Eccole:

- **Chi non riesci ad influenzare?**
- **Con chi trovi sempre da discutere?**
- **A chi devi sempre fornire spiegazioni?**
- **Chi sono le persone che ti causano preoccupazione?**
- **Chi ha, nei tuoi confronti, un comportamento poco etico e ciò nonostante non si mette in discussione?**
- **Chi non ti permette di ottenere le cose che vorresti?**
- **Chi ti impone "cose negative" o situazioni spiacevoli che proprio non vorresti?**
- **Chi cerchi di evitare?**
- **Con chi hai timore a parlare chiaro?**
- **A chi non puoi dire la verità?**
- **Con chi devi stare attento a come dici le cose?**
- **Chi hai vicino a te che è molto permaloso?**
- **Chi devi compiacere?**
- **Con chi scendi spesso a compromessi e dopo averlo fatto non ti senti bene?**

ESERCIZIO

- Rispondete ad ogni domanda. Vedrete che i nomi di una o più persone ricorreranno con frequenza. Sono coloro che dovrete imparare a gestire meglio, in quanto costituiscono potenziali sorgenti di stress.

- _____
- _____
- _____

Attenzione!

Non si diventa ISP per il semplice contatto con una persona demotivante. Si finisce in questa condizione perché ci sono stati dei comportamenti sbagliati attuati dalla persona (ISP) nei confronti della persona demotivante che hanno messo la spada nelle sue mani dalla parte del manico. Accordi non rispettati, comportamenti scorretti, bugie, atteggiamenti sbagliati. Questi modi di agire hanno creato le condizioni ideali per cui la persona demotivante possa nuocere e creare una situazione ISP. Gli hanno conferito il potere di influenzare la nostra vita. Occorre rendersi conto che siamo noi ad armare il braccio della persona demotivante e a renderci predisposti alla sua azione negativizzante.

"Burn-out" è un'espressione inglese diventata familiare agli esperti di psicologia del lavoro. Possiamo tradurlo in "bruciato", "scoppiato", "esaurito", "spento", "consumato". Nel gergo degli psicologi del lavoro il *"burn-out"* è il risultato in cui può sfociare lo stress, quel tipo di stress che fa sentire chi ce lo ha addosso senza via d'uscita.

L'espressione è stata utilizzata per la prima volta nel mondo dello sport per indicare l'incapacità di un'atleta, dopo aver ottenuto alcuni risultati, di continuare a ripetere le stesse prestazioni. Nel 1975 l'espressione è stata poi ripresa da un'americana, la dottoressa Christina Maslach, per definire quello stato di disagio che determina una perdita di interesse per il lavoro. È un fenomeno che si verifica soprattutto nelle cosiddette professioni di aiuto (medici, infermieri, insegnanti, forze dell'ordine, sacerdoti, ecc.) ma che include anche tutte le categorie che hanno contatti con il pubblico (dalla centralinista al ristoratore, dalla segretaria al portalettere, ecc.). A provocarlo è quello scoraggiamento che subentra quando i risultati non arrivano o non si ottiene nessun tipo di gratificazione per l'impegno profuso. "Chi se ne frega!" e "chi me lo fa fare?" le frasi più simboliche che escono dalla bocca di un lavoratore che ha contratto la sindrome del *"burn-out"*.

Il *"burn-out"* si manifesta anche con l'insorgere di problemi di salute (cefalea, brividi, insonnia i più comuni) e interpersonali (ostilità verso colleghi e congiunti). Gli studiosi sono concordi nel definirlo una degenerazione dello stress, cioè di uno "stress non mediato". Quando cioè un soggetto non interviene per moderare e tenere sotto controllo lo stress, questo può trasformarsi in *"burn-out"*.

Prima ancora di esporre le modalità con cui gestire la persona demotivante, è il caso di porsi una domanda preliminare: “È PROPRIO NECESSARIO RIMANERE COLLEGATI A QUESTA PERSONA?”. “Se lo conosci, lo eviti”. È il famoso slogan con il quale nel 1989 fu lanciata la grande campagna per combattere la diffusione dell’Aids. Più o meno lo stesso potremmo dire della persona demotivante. Non si può certo vivere con “la paranoia” della persona demotivante, però vista l’influenza negativa che questi soggetti possono avere sulla vita di chi li circonda è importante rendersi conto quando abbiamo a che fare con uno di essi. E i consigli che vi abbiamo via via fornito possono aiutarvi ad attivare una sorta di antivirus. Se sentite qualcuno generalizzare il negativo o se frequentate qualcuno che più di una volta evidenzia certe vostre lacune, forse non c’è ragione di allarmarsi ma tenete comunque desta la vostra attenzione. Potrebbe trattarsi di una persona che ha o sta sviluppando caratteristiche demotivanti. Osservatela un po’ più a fondo: quel tipo di comportamento è abituale? Le persone intorno a lei sono vincenti o perdenti? Stanno meglio o stanno peggio?

Ma che dire se siete costretti ad una frequentazione forzata con la persona demotivante perché si tratta di una persona di famiglia, il coniuge, il collega di lavoro che è seduto di fianco alla vostra scrivania oppure il vostro capo? Allora dovete intraprendere una gestione della situazione più articolata. Si tratta di una serie di passi che dovranno essere svolti e che vi permetteranno di attivare il vostro antivirus installarlo, aggiornarlo e renderlo funzionante.

ATTENZIONE: In genere, chi è collegato a una persona demotivante infatti pensa spesso e volentieri, o comunque con una certa frequenza, di essere lui stesso il problema. E lo fa per una ragione più che plausibile: l'oggetto della discussione è costituito quasi sempre dai suoi difetti o dai suoi limiti. I dubbi continuano a sussistere anche quando si inizia ad inquadrare il problema. "Ma è il comportamento che questa persona ha nei miei confronti che è negativo o sono io che sbaglio?", "Mi dipinge sempre l'ambiente in modo negativo, ma non è che alla fin fine ha ragione?". L'incertezza è accentuata dal fatto che non sempre tutte le critiche della persona demotivante sono del tutto sbagliate. Talvolta hanno un fondamento di verità, mettono a nudo un nostro difetto o una nostra performance di cui non c'è per nulla da vantarsi, per poi però essere esagerate e generalizzate.

Questa incertezza diventa ancora più acuta se si è portati a presumere che la persona demotivante appartenga alla nostra famiglia. Ad esempio un genitore. "Ma come può essere?". Ci sono padri o madri che darebbero la loro stessa vita per i figli, eppure anche quando sono ormai adulti continuano a trattarli come bambini, disapprovando le loro scelte e pretendendo che seguano i loro consigli ("Non cambi mai", "Se mi avessi dato retta", "Ma quando ti decidi a crescere?"). Un figlio o una figlia difficilmente si rassegnano all'idea che ad esercitare una influenza negativa su di loro possa essere chi li ha cresciuti, chi li ha fatti studiare, chi verso di loro mostra ancora tanto attaccamento.

Nel caso in cui tu sia nell'impossibilità, per qualsiasi ragione, di troncare con un taglio netto la relazione con persona demotivante, occorrerà riuscire a "prenderne le distanze". Seguendo fedelmente la procedura che stiamo per illustrarti ci si metterà fuori dalla sua portata e si disinnescheranno quei meccanismi che consentono alla persona demotivante di drenare la carica positiva di chi ne subisce i condizionamenti e l'influenza. Come farlo? Mettendo in campo delle azioni di contenimento. E cioè una serie di accorgimenti che, se li attuerai scrupolosamente, "disarmeranno" la persona demotivante e ridurranno a poco a poco il suo potere di manipolare chi le sta vicino e la stessa realtà. Vediamole in sequenza.

a) *CORRETTEZZA NEL COMPORTAMENTO*

Se c'è una cosa che più delle altre può far sì che tu subisca ancora di più l'influenza nefasta della persona demotivante è quella di violare qualche tipo di accordo, anche tacito, che hai con lei. Sarai ancora più esposto ai suoi attacchi, poi, se cercherai di tenerle segre-

ta la cosa. Anche se non scoperti questi sotterfugi, magari perfino innocenti (come può esserlo inventarsi un impegno inesistente per declinare un invito), ti creeranno un po' alla volta, senza che tu te ne renda conto, delle inibizioni, degli imbarazzi o dei timori. Quando nascondiamo qualcosa a qualcuno, per quanto si possa essere abili nel dissimulare, non ci si sente perfettamente a posto e si diviene quasi automaticamente più permissivi ed accomodanti nei suoi confronti.

Non essere franchi, mostrarsi per quello che non si è, dire una cosa e poi alle spalle farne un'altra sono semplicemente degli ottimi sistemi per ingarbugliare ancora di più la propria situazione. Rinunciare alla propria correttezza di fondo equivale ad offrire un punto debole alla persona demotivante sul quale lei potrà infierire e, come suo solito, generalizzare: la tua consapevolezza di non essere nel giusto ti renderà meno reattivo nei suoi confronti e farà sì che tu la subisca pesantemente.

Quindi, il primo punto al quale devi prestare attenzione per contenere la persona demotivante è quello di mantenere nei suoi confronti una certa correttezza di fondo. Il che significa non darle spunti od occasioni per metterti all'angolo, sulla difensiva, in palese difficoltà perché ti senti in torto. Se hai preso degli accordi con lei, cerca di rispettarli. Se questi accordi ti sembrano troppo onerosi o sbagliati, falle presente la cosa e prova a rinegoziarli (spesso è possibile), ma non continuare a violarli, segretamente o meno: otterrai come unico risultato il fatto di subirla ancora di più.

Alcuni esempi pratici di violazioni che possono offrire l'esca ad una persona demotivante per infierire nei tuoi confronti:

In ufficio arrivi spesso in ritardo. Il tuo capo, se è una persona demotivante, approfitta di quel tuo punto debole, ti fa a pezzi e generalizzando arriva poi a definirti un buono a nulla.

Ti sei fatto prestare del denaro da un collega che è una persona demotivante e non hai pattuito quando e come restituirlo. Se quel collega si rivolge a te in modo sgradevole, tollerai la sua arroganza perché ti senti in difetto nei suoi riguardi.

Sei un venditore e nascondi a un cliente "demotivante" il fatto che per una serie di scioperi le prossime consegne non avverranno nei tempi stabiliti. Nei mesi successivi ti assoggetti passivamente al fatto che sia lui a dettare le condizioni contrattuali, concedendogli sconti e facilitazioni senza alcuna preventiva autorizzazione.

È impossibile o molto difficile gestire o influenzare veramente una persona se noi stiamo contravvenendo, in segreto o meno, a qualche accordo che abbiamo preso con lei o se sappiamo che stiamo compiendo alcune azioni non totalmente corrette nei suoi confronti. Quindi la prima domanda che devi porti se vuoi diventare più efficace nel gestire una persona demotivante, è la seguente: "STO FACENDO QUALCOSA CHE NON È TOTALMENTE CORRETTO NEI CONFRONTI DI QUESTA PERSONA?"

Se la risposta a questa domanda è sì, cerca di smettere di attuare quel tipo di comportamento – cioè il punto debole che ti rende vulnerabile – almeno fino a quando non avrai terminato le azioni di contenimento e, come vedremo più oltre, anche di risoluzione che ti stiamo illustrando. Se non lo fai, diverrai incapace di gestire la persona demotivante e le

situazioni che si verranno a determinare. Nel farlo, tuttavia, presta attenzione che la persona demotivante talvolta, sfruttando a suo vantaggio gli eventuali errori che l'individuo soggetto a pressioni ha commesso nei suoi confronti, tenta d'imporgli una sorta di codice morale, cioè una serie di regole o d'intese ("Allora, d'ora in poi facciamo che..."). In sostanza, si tratta di una camicia di forza che se accettata – nella convinzione che si ha qualcosa da spiare – porta davvero al robotismo e alla sottomissione. Ne consegue che, se ci si impegna ad aiutare un individuo soggetto a pressioni a liberarsi della sudditanza psicologica verso la persona demotivante, è importante che il suo adeguarsi a comportamenti che rispondano ai principi della correttezza non si riduca a dover sopportare vere e proprie vessazioni o addirittura di ritorsioni. La domanda da porsi in questo caso è: "QUALI SONO I MOTIVI DI LAMENTELA CHE LA PERSONA DEMOTIVANTE HA NEI CONFRONTI MIEI?"

Quali sono in altre parole quei comportamenti che si deve far perdonare e che deve cercare di non ripetere? Che cosa c'è di vero nelle critiche (pur esagerate ed eccessive) della persona demotivante? Si deve smettere di fare quelle cose e altre cose non corrette che davvero tu ritieni stai facendo nei confronti della persona demotivante.

ESERCIZIO

- Prendete un foglio di carta e scrivete le azioni scorrette che state compiendo nei confronti della persona demotivante. Siate sinceri e mettetevi in discussione. Una volta fatto, annotate qui di seguito che cosa dovrete correggere nel vostro comportamento e fatevi promessa di seguire i vostri consigli.

- _____

b) *NON ESSERE AGGRESSIVO, EVITA I CONFLITTI*

Qui “aggre-dire” va inteso in senso lato: cioè non fisicamente, ma verbalmente. Perciò non sbottare nei suoi confronti, non mandarlo a quel paese, non litigarci, non starci a fare discussioni accese. Queste sono infatti tra le azioni più deleterie che tu possa intrapren-dere con una persona demotivante. Tu ci soffri, lui ci gode. Se ci fai caso, per quanto tu possa essere nel giusto, quando ti lanci in una discussione accesa con una persona che ti sta sulle scatole, quando ci litighi e ti alteri, poi come ti senti? Ti senti davvero schiantato al suolo! E lo sei anche se, per consolarti, ti dici: “Beh, mi sono sfogato...”.

Questo punto è davvero importante. Estremamente ed assolutamente importante. Gli effetti più nefasti del rapporto con una persona demotivante li vedi subito dopo che ti ci sei scornato in uno di quegli scontri nei quali si dimenticano le buone maniere e in cui ci si dicono brutalmente le cose in faccia, non importa quanta ragione tu abbia. Se ci pensi bene, nelle fasi immediatamente successive alle tue esplosioni di rabbia diventi più suscettibile, sei distratto o svogliato. Non a caso, con una felice espressione si dice che quando perdi la calma vai “fuori di te”. Se ci pensi ancora più a fondo, spesso dopo una sfuria-

ta capita qualcosa che ti va storto oppure tu stesso tendi a mettere in atto, seppure in forma più lieve, gli stessi atteggiamenti della persona demotivante che ti hanno dato tanto fastidio.

Si dice che i guai non vengono mai da soli. Sarà una coincidenza ma chiunque di noi, frugando nella sua memoria, potrebbe citare una solenne arrabbiatura alla quale è seguito un episodio che l'ha ulteriormente contrariato. Torniamo a ripeterlo: non è che la persona demotivante porti sfortuna, il problema sta nel fatto che lo stato psicologico in cui ti vieni a trovare dopo che hai avuto con lei una discussione accesa. La tua efficacia e il tuo livello di concentrazione si abbassano e corri il rischio di fare dei disastri. Non aggredire la persona demotivante ovviamente non significa subirla e lasciarle spazio. Vuol dire solamente che cercare lo scontro frontale non serve a nulla. Eseguendo nei confronti della persona demotivante delle "azioni di contenimento", consoliderai quanto basta la tua carica positiva per poi poterla affrontare in modo efficace e risolutivo in un secondo tempo. Sappi quindi che la persona demotivante potrebbe pungolarti, metterti in difficoltà, criticarti ingiustamente, farti letteralmente uscire dai gangheri. Quello che tu non dovresti mai fare è di andare allo scontro, attaccarla o esplodere. In quel caso, sarai tu che ne uscirai devastato, anche se solamente a livello psicologico.

ESERCIZIO

- Annotate qui di seguito le cose che maggiormente vi fanno reagire nei comportamenti della persona demotivante nei vostri confronti. Ripromettetevi di lasciarvi scivolare addosso tali situazioni. Non litigate! Non serve e sarà fonte di ulteriore stress.

- _____

c) *LASCIA CADERE LE NOTIZIE NEGATIVE*

A volte chi è collegato alla persona demotivante, tende giustamente a prendersela per gli atteggiamenti che quest'ultima ha nei suoi confronti. È una reazione assolutamente naturale: nessuno di noi gradisce il fatto che qualcuno ci critichi non appena ci vede o che si faccia sentire solamente quando ha da darci delle notizie negative. Devi però sapere che comportarti in quel modo con la persona demotivante ti porterà unicamente a subirla ancora di più. Devi perciò imparare a dare per scontato che ti dia cattive notizie o che ti rivolga critiche. D'altronde, lei è fatta così: non deve perciò sorprenderti che, per la visione deformata che ha della realtà e del mondo intero, si concentri su tutto ciò che a suo avviso non va per il verso giusto, che le procura ansia o che avverte come una minaccia. Non irritarti per i suoi comportamenti. Se ti arrabbi è il sintomo evidente che ancora non hai messo veramente a fuoco questa persona e ancora ne stai sottostimando il potere distruttivo. Stai pericolosamente girando attorno ad un leone pensando che in fondo è soltanto un grosso gatto. Metti perciò una volta per tutte a fuoco la persona demotivante per quella che è: si sente dentro un ambiente che la deprime e che le appare ostile, è so-

spettosa, è diffidente, è attenta a cogliere subito quanto può interpretare come una conferma delle sue sensazioni e a comunicarlo agli altri. Non deve quindi apparirti strano se quando ti incrocia ti dice a bruciapelo che ti vede un po' giù. Lei piuttosto giù lo è da tempo ed ai suoi occhi è pressoché inconcepibile che qualcun altro ("con tutto quello che succede in giro") non debba esserlo. Non deve apparirti strano se ti ossessiona con i suoi problemi e cerca di trascinarti a parlare dei tuoi. E se non ne hai, si ostina a metterti in guardia perché potresti averne ("Guarda cosa è successo a Caio, per non dirti poi di Tizio..."). Pertanto, quello che sarebbe davvero strano è se la persona demotivante facesse il contrario. Quando interagisci con una persona demotivante devi essere sorpreso se ti parla di cose positive, se ti elogia, se ti chiama per comunicarti buone notizie. La persona demotivante ha ormai esaurito la sua dotazione di carica positiva e di conseguenza tende a vedere nero. Sei tu che hai scelto o che ti senti obbligato a stare con lei. Se ti dà notizie negative o ti critica, non prendertela, falle scivolare via, cambia discorso, chiedile come sta qualcun altro. Non metterti a spiegare, a giustificare o a rispondere per le rime. Fare in questo modo non ti farà risolvere la situazione, ma perlomeno manterrà intatta la tua dotazione di positività per poter poi affrontare in modo più efficace la fase di risoluzione.

d) *NON DARE NOTIZIE NEGATIVE E NON PARLARE DI CIÒ CHE TI ASSILLA*

Anche questo è un punto particolarmente importante. Ogni volta che sei tu che comunichi notizie negative o esponi i tuoi turbamenti o le tue preoccupazioni alla persona demotivante è come se la invitassi a nozze. Generalmente ti ritorcerà tutto contro: tu stesso le hai fornito gli argomenti su cui incentrare le sue critiche. Vediamo due ipotetici esempi:

Ti sei preso due giorni di vacanza e te ne sei andato in Versilia. Ti chiama un collega che sai essere una persona demotivante e tu gli riferisci sconcolato che c'è un tempo da cani e che sei appena tornato in albergo bagnato fradicio. Puoi già figurarti cosa finirà per dirti. Ti assalirà asserendo che è il "minimo che poteva capitarti", che lui se lo immaginava che sarebbe andata così perché tu scegli sempre i periodi sbagliati, decidi sempre all'ultimo minuto, non ti sogni nemmeno di dare un'occhiata alle previsioni meteo. Insomma, ti sta proprio bene visto quanto sei sconsiderato. Tu, che eri già di malumore, adesso sei così giù di corda che anche la serata è rovinata.

Francesco è profondamente legato alla madre, una donna fantastica che lo ha assecondato in tutto e per tutto, ma che con l'avanzare dell'età è diventata una persona demotivante ed ha ormai cronicizzato i suoi comportamenti. In una telefonata Francesco le accenna che ultimamente, per i postumi di una contusione, avverte dei dolori a un braccio. La madre in proposito si limita a qualche domanda e la cosa sembra finire lì. La sera stessa però chiama Francesco e gli dice che è uno sciagurato, che ha sempre trascurato la sua salute, che quel dolore potrebbe non dipendere dalla contusione ma da qualcosa di molto più serio, che dovrebbe essere più responsabile perché ha una moglie e un figlio, che di tutto ciò che lei gli ha insegnato non gli è rimasto niente. Francesco trascorre una notte insonne domandandosi quale male oscuro possa annidarsi dietro quel dolore al braccio, che ora gli appare anche più insistente e intenso.

Ancora una volta attenzione: non stiamo sostenendo che si debba imparare a mentire

alla persona demotivante. Semplicemente, devi imparare a conoscerla: proprio perché sai che pensa sempre al peggio e la sua positività è agli sgoccioli, perché prosciugargliela del tutto? E che senso ha rivolgersi a lei per chiederle dei consigli quando sai in partenza che ha la propensione a far diventare i problemi più grandi di quello che sono piuttosto che proporre delle soluzioni?

Fai quello che vuoi, ma tieni a mente questa raccomandazione: quando cerchi un consiglio o hai un problema, rivolgiti a qualcuno che crede in te e soprattutto a qualcuno che affronta la vita con una grande dotazione di positività. Non chiedere alla persona demotivante aiuto su questioni problematiche: anziché sostegno, riceverai critiche.

e) *DIRADA I CONTATTI*

Se davvero la persona demotivante non puoi smettere di frequentarla, forse potrai farlo di meno. Non vederla pertanto sempre o così spesso. Ciò ti permetterà di essere più carico quando la incontri e di poter attingere alla riserva di positività per gestirla. Se invece le stai sempre vicino, a furia di pungolarti, a furia di drenare le tue energie con i suoi atteggiamenti negativi, lei ti porterà al punto di rottura: tu non reggerai più la situazione e perderai le staffe con tutte le conseguenze che abbiamo già visto. Certo, la persona demotivante potrebbe avere con te una stretta relazione di parentela e questo rende indubbiamente la cosa più difficile. Può essere una persona a cui vuoi bene e alla quale vuoi continuare a dimostrarlo. Non scambiare però lo starci meno assieme come un segno di disaffezione o di ingratitudine che manifesti nei suoi confronti. Se vuoi amare, devi innanzi tutto preservare ciò che rende il tuo amore possibile: la tua dote di ottimismo, il tuo buonumore e la tua serenità.

Se proprio non puoi fare altrimenti, continua a frequentarla come hai sempre fatto, ma cerca anche di intervallare gli incontri che hai con lei con incontri con persone positive e motivanti. In questo modo, le volte che avrai a che fare con lei, potrai aiutarla molto più efficacemente e, male che vada, presentandoti con le batterie ricaricate lei non potrà dar fondo a tutta la tua energia.



Questo libro è frutto di anni di esperienza di ONE4 nel campo della formazione. Chi è ONE4?

Il brand ONE4 è la naturale evoluzione del gruppo OSM Network, che adeguandosi alle repentine modifiche del mercato ha strutturato una nuova serie di prodotti e servizi alle imprese indispensabili allo sviluppo delle aziende clienti e, consapevole della sua forza, è in grado di coprire a 360 gradi le esigenze di ogni azienda che desidera essere competitiva.

Sul nostro e-commerce puoi trovare altri ebook e materiali di approfondimento sui seguenti temi:

Ricerca e Selezione

Amministrazione e Finanze

Vendite

Miglioramento personale

Marketing

Leadership

Management

Di seguito trovi i riferimenti per contattarci.

ONE4 è un brand di OSM NETWORK SRL

Via Pavese 1/3

20089 Rozzano (MI)

Telefono: +39 02 89202691

Fax: +39 02 87181520

E-mail: info@one4.eu

www.one4.eu

[Facebook](#)

[Linkedin](#)

Titolo dell'opera:

Le persone velenose - Individua e difenditi da chi ti demotiva

Edito da:

OSM NETWORK SA

P. Iva CHE - 477.143.091IVA

Sede legale e operativa:

Via Ferruccio Pelli, 10

Lugano – Svizzera

Telefono: +41 91 92 333 44

Fax: +41 91 92 333 45

E-mail: info@osmnetwork.ch

www.osmnetwork.ch

Prima edizione

Luglio 2017

ISBN 978-88-99127-24-4