



PATTI STRATEGICI

Italia-Cina, accordi da 6 miliardi di dollari

Tunisia.
Il nuovo
governo
non spaventa
il business

Serena Sileoni.
La fiscalità
d'impresa
che aiuta
lo sviluppo

Marketing.
Manager
impreparati
alla sfida
social

10012

9 770035 687000

BENESSERE ORGANIZZATIVO. La lezione di Tal Ben-Shahar, il guru della felicità

Manager capaci di sbagliare

Mai come oggi la felicità può essere funzionale a una gestione efficace del lavoro. Molti manager tendono a nascondere gli errori e rifiutare il fallimento, ma una mentalità rigida è inadeguata alla fluidità attuale e diventa motivo di ansia e depressione

di Raul Alvarez e Elin Miroddi

Aspetto fisico, personalità, carattere, ci distinguono, ma la ricerca della felicità ci accomuna. È l'aspirazione di tutti, la fonte dei nostri sogni, la spinta che motiva i sacrifici e dà un senso alle rinunce. Che ne siamo consapevoli o no, tutto ciò che facciamo lo facciamo solo per essere felici. È questo a conferire significato alla vita. Ma che cos'è la felicità? Un concetto difficile da racchiudere in una definizione. Da secoli oggetto di speculazione filosofica, oggi tema emergente della psicologia positiva, da qualche tempo argomento di punta anche delle scienze manageriali che vedono nella felicità (ribattezzata "benessere organizzativo"), la chiave per recuperare la motivazione al lavoro in tempi di burrasca. Ma la felicità è un tratto del carattere o un atteggiamento mentale che può essere appreso?

«Negli ultimi dieci anni ho insegnato alle persone in che modo essere felici». Non sono le parole di un santone o di un venditore di sogni. Ad affermarlo è **Tal Ben-Shahar**, professore universitario presso l'Interdisciplinary Center di Herzliya, in Israele, conferenziere di successo, autore due best seller tradotti in 25 lingue, *Più felice*, edito da Baldini Castoldi Dalai (2007), il primo. *La felicità in tasca*, il secondo, edito da Newton Compton Editori (2011). Alle spalle, un background im-

peccabile: laurea in Filosofia e Psicologia, dottorato in Comportamento organizzativo ad Harvard. Tutto è iniziato nel 2002, ad Harvard, dove Ben-Shahar teneva un seminario in psicologia positiva. All'inizio le iscrizioni scarseggiavano: 8 studenti in tutto. Ma l'anno dopo le voci sul potere trasformativo del corso si diffusero e gli iscritti salirono a 380; poi 855, un crescendo che portò Ben-Shahar a guadagnarsi il titolo di "guru felicità". Da allora gira il mondo per conferenze. L'ultima l'ha tenuta a Milano il 9 novembre, al World Business Forum organizzato da Hsm.

La felicità è una competenza

Da cosa nasce questo interesse per il tema della felicità? «Come spesso accade, dall'aver sperimentato il suo opposto, l'infelicità – confessa Ben-Shahar a una platea di manager e imprenditori affranti da una Borsa che precipita lasciando ben poco spazio alla felicità –. Fin da ragazzo ho vissuto questa contraddizione. Avevo tutti i motivi per essere felice (a sedici anni ho vinto il campionato israeliano di squash, all'università andavo bene, le mie relazioni sociali erano ottime), ciò nonostante vivevo sprazzi di felicità momentanea, seguiti da un'infelicità duratura. Frequentavo con successo il secondo anno del corso di informatica e, all'improvviso, lasciai tutto per iscrivermi a psicologia e filosofia. È lì che ho fatto il mio incontro con la psicologia positiva, la cosiddetta "scienza della felicità", ed è lì che la domanda che mi assillava ha trovato risposta: come posso diventare *più* felice? Una volta laureato, ho sentito il dovere di trasmettere agli altri ciò che avevo appreso. È così che ho cominciato a insegnare». Ma le fonti ispiratrici di Ben-Shahar non sono i profeti della new age o le filosofie di self-help che furoreggiano in America. Le sue teorie attingono a pensatori accreditati dalla comunità scientifica come **Martin Seligman**, presidente della



Tal Ben-Shahar



Associazione americana di psicologia che, negli anni '90, rivoluzionò il campo spostando l'attenzione dai disturbi psicopatologici alle risorse positive della persona, dimostrando che l'ottimismo non è solo una qualità intrinseca dell'individuo ma anche una competenza appresa. O **Mihaly Csikszentmihalyi**, la nota psicologa ungherese, docente alla Scuola di Management Peter F. Druker, autrice del famoso *Buon business*, edito dal Gruppo 24 Ore, che per prima ha applicato la psicologia del benessere alla vita aziendale.

Perché tanta attenzione alla psicologia positiva?

«Gli uomini hanno sempre cercato la chiave della felicità – ricorda Ben-Shahar –, nella sua Accademia Platone istituzionalizzò lo studio del vivere felici, Confucio camminava nei villaggi per condividere la sua idea di realizzazione di sé. Nessuna religione o sistema filosofico è indifferente a questo tema. Ma l'attuale attenzione alla psicologia positiva nasce da un fenomeno che si sta diffondendo: la depressione. Negli Stati Uniti i tassi di depressione oggi sono dieci volte più alti di quelli rilevati nel 1960. E l'età media della comparsa di sintomi depressivi è scesa da ventinove a quattordici anni. In Cina, con il rapido sviluppo dell'economia, aumenta anche il numero di giovani che sperimentano ansia e depressione. La prosperità accresce il disagio psicologico». I conti non tornano. Finché i bisogni primari erano insoddisfatti l'infelicità aveva anche una "giustificazione sociale". Ma oggi che il tenore di vita è cresciuto, rispetto a cinquant'anni fa, come si spiega allora il diffondersi di depressione e infelicità? «Marx credeva che la felicità fosse determinata dalle condizioni materiali. Il cambiamento doveva venire dall'esterno, la redistribuzione della ricchezza avrebbe dovuto renderci felici. Le guerre si combattono per accaparrarsi le risorse materiali. I leader politici le considerano il valore supremo e, poiché sono limitate, se le accaparrano con le guerre. Ma la felicità è una risorsa interiore, viene dal nostro profondo, non dall'esterno. Il contesto e le condizioni socio-economiche influiscono, ma non sono determinanti, altrimenti non si spiegherebbe perché tante persone cui sembra non mancare nulla siano infelici e altri, cui manca tutto, non ci privino di un sorriso. Al contrario dei beni materiali, che prima o poi si esauriscono, la felicità è una risorsa inesauribile e il suo possesso non è un gioco a somma zero: l'abbondanza di felicità di una persona, o di una nazione, non ne priva un'altra. Come disse Buddha "Cento candele possono essere accese da una singola candela, e la vita della candela non si accorcerà per questo". La felicità è significato e scopo nella vita, è *la valuta fondamentale*, il fine ultimo verso cui tendono tutti gli altri. La sua ricerca non implica il rifiuto della materialità, semmai la detronizza dal suo status di valore primario». Come sentenziava un famoso maestro yoga, "Male non è il possedere ma l'esserne posseduti".

La pericolosa confusione tra edonismo e felicità

Ma veniamo a oggi. La crisi globale costringe le persone a ridimensionare il loro stile di vita, cosa per nulla facile viziati come siamo da una cultura edonista in cui l'Occidente si è cullato negli ultimi decenni. «L'edonista crede che la vita sia appagante solo quando offre una successione di esperienze piacevoli. Confonde il piacere con la felicità e identifica lo sforzo con il dolore, soddisfa i propri desideri senza tener conto delle conseguenze future, pensa a breve. Ma senza mete a lungo, e senza sfide, la vita smette di sembrarci attraente. Non possiamo trovare la felicità inseguendo il piacere e fuggendo il dolore. La vera felicità arriva dopo esperienze difficili, dopo aver provato tensione e disagio. La lotta per superare le difficoltà è una componente inscindibile della felicità, fa parte della vita e ci fa gustare il risultato. Ma alcune cure psichiatriche cercano di eliminare la tensione dall'individuo, somministrando farmaci con troppa facilità. Tranne in alcuni casi, è un errore eliminare la tensione forzatamente. La lotta dà significato alla vita e diventa terapeutica. Se aboliamo la tensione, il rischio è che, insieme alla tensione, anche "il significato della vita" venga eliminato medicalmente». Che cosa è allora in concreto la felicità e come possiamo accrescerla? Ben-Shahar non ha difficoltà a definirla. «È un'esperienza che conferisce *piacere* e *significato* alle nostre azioni. Il *piacere* è un prerequisito della felicità, anche se talvolta offre solo un benessere transitorio. Nasce dall'aver fatto esperienza di emozioni positive e dalla percezione che il nostro agire può procurarci vantaggi immediati. La ricerca del *piacere* ci ancora al qui e ora. Il *significato*, invece, ci proietta al futuro, verso obiettivi di lungo termine che dobbiamo sentire nostri, non imposti dall'esterno. Dunque, se la ricerca del *piacere* ci lega al presente, alle soddisfazioni immediate, il *significato* ci proietta al futuro, verso le nostre mete, e dà un senso agli sforzi che faremo per conseguirle. La ricerca della felicità ci obbliga a guardarci dentro, a scoprire cosa ha significato per noi, a porci le domande fondamentali. Ma oggi, la visione materialistica della vita stimola perlopiù domande che rendono infelici. Gli studenti si chiedono: come la laurea potrà aiutarmi a fare più soldi? E quando cercano un lavoro:

I due volti del perfezionismo

IL PERFEZIONISTA (stile di pensiero)	L'OTTIMALISTA (stile di pensiero)
L'insuccesso è solo un fallimento	L'insuccesso è un feedback per migliorare
Irascibile alle critiche	Aperto ai suggerimenti
Rifiuta le emozioni dolorose	Accetta le emozioni dolorose
Rifiuta la realtà	Accetta la realtà
Pensa "tutto o niente"	Pensiero sfumato e complesso
Rigido statico	Adattabile, dinamico
Severo	Indulgente

Beve storia della psicologia positiva

Daniel Kahneman



Il vasto e sfaccettato movimento della *psicologia positiva* è nato dieci anni fa. Esso sottolinea il ruolo fondamentale delle risorse e delle potenzialità dell'individuo che le ricerche precedenti (volte ad analizzare carenze, deficit e patologie) non mettevano in luce. È un capovolgimento di prospettiva che privilegia interventi finalizzati a mobilitare abilità e risorse individuali, anziché ridurre o compensare le limitazioni. La nascita della *psicologia positiva* è sancita ufficialmente nel 2000 da un numero monografico di "American Psychologist". Nel 2002 nasce l'European Network of Positive Psychology (Enpp) e nel 2004, la Società Italiana di Psicologia Positiva (Sipp). Il Manifesto della Psicologia Positiva, presentato da alcuni dei più eminenti ricercatori del campo, la definisce: "Lo studio scientifico del funzionamento umano ottimale che si propone di scoprire e promuovere i fattori che permettono agli individui e alle comunità di prosperare. Si concentra sulle fonti di benessere psicologico, superando la precedente enfasi sulla malattia e sui disturbi". Il dibattito e la ricerca ha coinvolto studiosi di varie discipline, persino economisti premi Nobel del livello di **Daniel Kahneman**, riqualificando così un campo fino a ieri presidiato dai fautori del self-help e della "psicologia pop". La *psicologia positiva* è ormai entrata nelle multinazionali della consulenza come la McKinsey e Boston Consulting Group, che gli riconoscono valore e credibilità.

Fonte: A. Delle Fave (a cura di), 2007, *La condivisione del benessere*, Franco Angeli
G. F. Goldwurm e F. Colombo (a cura di), 2011, *Psicologia Positiva*, Erickson



Raul Alvarez, partner Inalto, consulente e formatore ideatore di Laboratori di intelligenza conversazionale, r.alvarez@inalto.it



Elin Miroddi, partner Inalto, consulente in innovation management e coach, e.miroddi@inalto.it

quanto questo lavoro potrà darmi prestigio? Non c'è da stupirsi se poi i livelli di stress e depressione aumentano. La ricerca della vera felicità comincia dal porsi le domande che contano, quelle che ci guidano a trovare *la valuta fondamentale* della vita: Cosa mi renderebbe più felice? Che cosa ha per me significato? Cosa mi dà piacere? Quali sono le mie competenze? Qual è la mia vocazione?».

Manager, attenzione al Perfezionismo

Diversi sono gli ostacoli alla felicità, il più diffuso è il perfezionismo. A scanso di equivoci, Ben-Shahar specifica che ciò da cui bisogna stare in guardia è un tipo particolare di perfezionismo, quello con la P maiuscola. Ne esiste un altro innocuo e persino auspicabile. Per distinguerlo da quello deterioro, Ben-Shahar lo rinomina *Ottimalismo*, una sorta di sintesi fra ottimismo e perfezionismo positivo. L'invito è a diventare Ottimalisti, anziché Perfezionisti. «Anch'io sono stato vittima del Perfezionismo al college – confessa – e questo atteggiamento mi rendeva infelice». In cosa consista il Perfezionismo negativo è presto detto: è un struttura mentale rigida, intransigente, che porta a vedere la vita in termini tutto o

niente, di successo o fallimento, che rende refrattari alle critiche e a non distinguere gli errori lievi da quelli gravi, a rifiutare gli insuccessi, anziché accettarli come una componente necessaria all'apprendimento. Molti manager finiscono per nascondere i propri errori, eppure se non impariamo a fallire rinunciando a imparare. Il timore di rivelare un errore è la ricetta per l'insuccesso a lungo termine. Negli anni '80 l'aeronautica israeliana istituì una "politica di non colpevolezza", che incoraggiava i piloti a riferire errori e mancate collisioni. L'aeronautica americana applica una politica analoga. Occorre vaccinare le aziende dai Perfezionisti, sollecitare i feedback, ricompensare la franchezza e assicurarsi che il latore di cattive notizie riceva, se non altro, lo stesso trattamento del latore di buone notizie. Secondo Ben-Shahar nessuno ama i fallimenti, ma la paura dell'insuccesso porta i Perfezionisti a evitare i rischi del cambiamento, a renderli incapaci di innovarsi. È l'atteggiamento che dilaga oggi in molte aziende dove la ricerca dell'innovazione finisce per essere sacrificata per ciò che è collaudato, sicuro, mediocre.

Perché diventare Ottimalisti

«Una delle cause per cui depressione e ansia sono in aumento è la velocità del ritmo dei mutamenti. La percezione rigida e inflessibile del modo giusto di fare le cose è continuamente messa in dubbio da un mondo fluido e imprevedibile. Anche tremila anni fa il perfezionismo era un problema ma, considerata la relativa staticità del mondo, era possibile sopravvivere e trarne anche profitto. Nel nuovo mondo, invece, diventa fondamentale passare dal Perfezionismo all'Ottimalismo, poiché una mentalità rigida è inadeguata alla fluidità attuale, e diventa motivo di ansia e depressione». In un mondo caotico, la ricerca della felicità, sganciata dal materialismo, diventa una necessità per la sopravvivenza psicologica. Sono in molti a crederlo. Questo spiega anche la crescente domanda di interventi di sviluppo personale, nel privato come nelle aziende. Ma la felicità non si ottiene a buon mercato, come ricorda Ben-Shahar: «Se vogliamo trovare la felicità, dobbiamo impegnarci a lavorare sodo a questo progetto, perché mentre c'è solo un semplice passo verso l'infelicità (non fare nulla), non ci sono passi facili verso la felicità».