



La gestione della collera

di Ivan Battista

"La calma è la virtù dei forti."

William Shakespeare

Grande interesse continua a suscitare il tema della collera nel nostro attuale momento storico sociale. Sembrerebbe che i ritmi veloci, gli spazi fisici e temporali sempre più stretti mettano l'essere umano in una condizione di predisposizione all'aggressività e di allarme continuo. In questo paesaggio dell'ansia che ne deriva, l'individuo accumula con facilità una tensione psicofisica pronta ad essere scaricata alla prima occasione di contatto-contrasto. I tempi e le contiguità sono codificati, pianificati e compressi soprattutto nell'organizzazione aziendale. Chi ricorda i due best-seller dello statunitense Tom Peters *Alla ricerca dell'eccellenza* e *Una passione per l'eccellenza?* Bene, in questi *cult books* della cultura del management degli anni Ottanta era espresso il concetto che non bisogna chiedere ai propri collaboratori e dipendenti il cento per cento, ma il seicento per cento e che le prestazioni dovevano essere spinte all'impossibile.

Io sostengo invece che, se continueremo a pensare in termini limitatamente economici all'organizzazione aziendale, sarà facile cadere nell'errore di perseguire il massimo dell'efficienza trascurando la dimensione squisitamente umana. I danni, soprattutto nel lungo termine, si renderanno fatalmente evidenti. Le aziende sono formate da insiemi di esseri umani, con i loro sentimenti, le loro convinzioni, i loro stati inconsci e le loro emozioni. Trascurarli o, addirittura, metterli a dura prova potrebbe rivelarsi uno dei più gravi errori che un *management* poco accorto possa compiere.

Ciò premesso, in questo articolo affronto il tema sfuggivo ed insidioso della collera e della sua gestione. La collera è un'emozione. E che cos'è

un'emozione? Potremmo definirla così:

"Una reazione affettiva, in genere breve ma intensa, che insorge all'improvviso in risposta a degli stimoli ambientali che, per un qualunque motivo, ci colpiscono."

La parola emozione deriva dal verbo tardo latino *emovere* che vuol dire *smuovere*. Quindi, possiamo dire che l'emozione è la vita che si muove dentro di noi. È un "movimento" che parte dall'interno e che tende ad esprimersi all'esterno. La differenza che la contraddistingue dal sentimento è che quest'ultimo dipende sì anch'esso da uno stimolo esterno, ma in misura assai maggiore, rispetto all'emozione, è influenzato dai nostri interessi, dai nostri valori, dalle influenze del nostro contesto culturale. Il sentimento tende a persistere nel tempo anche in assenza dello stimolo diretto o dell'"oggetto affettivo". Al contrario, l'emozione tende ad essere evanescente e a non durare nel tempo, specie in assenza dello stimolo o dell'"oggetto affettivo".

Per comodità d'esposizione, dirò che le otto emozioni fondamentali sono:

1. PAURA
2. COLLERA
3. SORPRESA
4. FELICITÀ
5. AMORE
6. TRISTEZZA
7. DISGUSTO
8. VERGOGNA

La collera, in particolare, è una reazione di sdegno spesso improvviso che si manifesta con parole ed atti di violenza. È un'emozione perché tende a non durare nel tempo. Se ciò dovesse avvenire, allora si trasforma in un sentimento: il rancore. La collera è un vissuto comune a tutte le persone. Spesso vi è associato un senso di colpa. Va chiarito che è normale e sano provarla per certe cose ed è rassicurante, soprattutto per i collaboratori, sapere che anche i dirigenti e i responsabili dei progetti vanno in collera. I lavoratori-collaboratori, come tutte le persone in generale, devono potersi inquietare e devono trovare dei modi accettabili di esprimere la collera. Se i dirigenti-capi progetto riescono a gestire la loro rabbia anche i collaboratori impareranno a farlo. Questo è un principio importante che l'articolo tenterà di chiarire.

Quando siamo incolleriti avvertiamo chiaramente un disagio e una tensione crescente che sentiamo di dover "scaricare" al più presto per ritrovare uno stato di benessere. In quanto insita nella reazione primordiale cosiddetta di *attacco-fuga*, la rabbia è radicata nei fondamentali meccanismi psico-biologici della sopravvivenza; essa, come il dolore, turba il nostro stato di equilibrio per avvisarci di qualche minaccia, per permetterci di attaccare la fonte di tale minaccia e/o di fuggire da essa. È importante comprendere le origini della nostra rabbia. esse sono sia interne che esterne. Un avvenimento esterno irritante può essere vissuto da un individuo, anche se infastidito, con relativa calma e da un altro con aggressività inaudita. perché? Ognuno, durante l'arco del primo sviluppo, va incontro alla

costituzione interna delle cosiddette *mappe cognitive* e di una serie di indicatori meno coscienti che noi chiameremo *fattori inconsci*. Durante i primi anni Cinquanta, lo psicoanalista inglese John Bowlby, insieme con il collega Robertson, definisce tre fasi fondamentali di risposta quando il bambino è temporaneamente abbandonato:

1. la protesta;
2. la disperazione;
3. il distacco.

Bowlby si immerge sistematicamente nello studio della letteratura del lutto degli adulti e s'accorge che, negli adulti mentalmente sani, il lutto dura molto più dei sei mesi canonici, come all'epoca dei suoi studi si credeva. Scopre anche che alcune componenti del lutto, all'epoca giudicate insane, appartengono anche a persone mentalmente sane. "Queste componenti comprendono la collera, diretta contro terzi, contro se stessi e talvolta contro la persona scomparsa, (...)".

Se supponiamo che un'esperienza primaria di perdita delle cure materne ci abbia segnato all'inizio della nostra avventura di vita e che tale esperienza ci abbia condizionato il carattere, possiamo tentare un'interpretazione delle risposte adulte di collera in certe condizioni particolari.

Seguendo ancora Bowlby, capiamo come la prima fase (quella della protesta) sia molto attinente all'emozione della rabbia. Con il comportamento del primo stadio, il bambino abbandonato esprime inizialmente la sua collera, che è un segnale preciso verso chi si deve occupare di lui e non lo fa. Se la formazione del nostro carattere è stata influenzata da un evento primario di abbandono, da adulti saremo particolarmente sensibili rispetto a tutti quei comportamenti, anche e soprattutto simbolici, che tenderanno a rievocare la nostra sofferenza primaria di abbandono e di conseguente disconferma. Infatti, spesso la rabbia nasce da fonti interiori. Allora, come prima cosa, cerchiamo di capire davvero perché siamo arrabbiati. Perché un'automobile che non rispetta la precedenza ci fa diventare folli di rabbia? Certamente è una cosa che infastidisce ma, a meno che non stiamo vivendo una situazione di emergenza, non costituisce certo una minaccia alla nostra sopravvivenza. Porterò un esempio chiarificatore: se io sono un uomo che non ha avuto un buon passato di considerazione sia da bambino che da adulto, mi irriterà - fino a farmi esplodere, secondo la gravità dell'"offesa"- qualsiasi comportamento altrui volto alla mia disconferma. A chiunque possono venire in mente episodi in cui ci si è sentiti "arrabbiatissimi" senza che ci fosse nessuna minaccia effettiva (qualche minuto di ritardo, un saluto negato, etc.).

Un'altra famosa psicoanalista Melanie Klein, prima di Bowlby, parla di "posizioni", invece che di fasi, rispetto alle esperienze primarie del bambino e le nomina:

1. posizione depressiva
2. posizione schizoparanoide

Per il nostro discorso sulla rabbia sono importanti entrambe le definizioni della Klein. Nella *posizione depressiva*, che potremmo mettere in relazione con la fase della disperazione di Bowlby, il bambino elabora (passando attraverso la depressione) il senso di colpa dovuto all'ambivalenza dei sentimenti nei confronti dell'oggetto madre: il bambino - oltre l'amore - esprime anche la sua rabbia attraverso un'aggressività marcata verso la madre quando si accorge che non è un "oggetto perfetto" (la madre si allontana, si distrae, ritarda nel nutrirlo etc.) e, tra i quattro e i sei mesi, è fisicamente ed emotivamente maturo da poter integrare le proprie percezioni frammentate della madre. È in questa posizione che si instaura la capacità di amare l'altro (l'oggetto totale madre danneggiato) per quello che è, con i suoi limiti e le sue imperfezioni, capacità che Klein fa derivare da un profondo desiderio di riparazione del bambino nei confronti dell'oggetto danneggiato madre. A questa "posizione" si fa risalire la capacità dell'adulto di provare sentimenti di affetto positivi e costanti nel tempo. Nella *posizione schizoparanoide*, l'io lotta per mantenere la sua integrità a fronte delle dolorose esperienze di "oggetti" che minacciano di annichilirlo. Gli attacchi fantasticati alla madre percorrono due direzioni principali:

- una è quella della pulsione prevalentemente orale: succhiare, portare via a morsi, tirar fuori e asportare i contenuti buoni del corpo materno;
- l'altra origina dalle pulsioni uretrali ed anali e prevede l'espulsione delle sostanze pericolose dall'interno del Sé nell'interno del corpo-madre.

Mi fermo qui e non vado oltre. Chiunque volesse approfondire l'interessante argomento si riferisca alla bibliografia in fondo riportata. L'importante è che si intuisca come, secondo la chiave di lettura della psicologia del profondo, nella primissima infanzia si possa strutturare la personalità in accordo con la qualità dei vissuti relativi alla diade madre-bambino.

Ciò è molto attinente alle dinamiche di lavoro e al buon funzionamento della coesione in un gruppo o di una équipe. Interpretare e rendere chiaro questo processo psichico aiuta certamente chi mostra una suscettibilità particolare verso qualsivoglia stimolo negativo di disconferma. Un buon dirigente, un direttore del personale professionalizzato deve avere nel suo bagaglio queste competenze. Il mancato raggiungimento di alcuni obiettivi, spesso, dipende dalla negligenza o dalla incapacità di gestire le psicologie dei partecipanti al gruppo di lavoro. Il fallimento si verifica con più frequenza quando il dirigente non è arrivato perché migliore, ma - come nelle corti bizantine - perché amico dell'amico. La catastrofe dovuta alla lottizzazione politica negli Enti pubblici, ad esempio, è sotto gli occhi di tutti. Non basta sapere di diritto amministrativo o far quadrare i conti del bilancio, se non so dare la giusta considerazione ai miei collaboratori, valorizzando le capacità e agevolando loro l'integrazione degli aspetti negativi, facilitandone una risposta di soluzione. Questo processo deve poter percorrere il suo tragitto (tutto sommato semplice) e, dalla psiche profonda, deve affiorare alla psiche consapevole. L'analisi psicologica, allora, si attesterà su tematiche più cognitive e comportamentali.

È stato lo psicologo statunitense Albert Ellis a gettare le basi della moderna scienza cognitivo-comportamentale. Egli analizzò i principali meccanismi cognitivi che influenzano l'insorgere degli stati emotivi disfunzionali. Per riassumere possiamo distinguerli in tre categorie:

- Processi cognitivi di tipo *cognitivo*;
si riferiscono al modo in cui l'individuo percepisce e descrive la realtà.
Esempio: "Ho visto il Direttore entrare in ufficio con la sua segretaria";
- Processi cognitivi di tipo *interpretativo*;
si riferiscono al modo in cui l'individuo interpreta la realtà percepita.
Esempio: "Secondo me, il Direttore e la sua segretaria flirtano";
- Processi cognitivi di tipo *valutativo*.
si riferiscono al modo in cui l'individuo giudica o valuta ciò che ha interpretato.
Esempio: "Non è corretto che il Direttore stia sempre tanto tempo insieme alla sua segretaria".

L'insorgere degli stati emotivi disfunzionali può derivare da errori che possono essersi verificati in ciascuna delle tre categorie.

La collera è un'emozione che mette a disposizione molta energia, ma è quasi sempre scollegata da un processo cognitivo consapevole. A queste condizioni la rabbia è spesso distruttiva e lesiva soprattutto per chi ne soffre. Il lavoro consiste, allora, nel ricollegare l'energia della rabbia ad un comportamento che sia proficuo e non dannoso per chi la sta provando. Nel bellissimo film *I duellanti*, di Ridley Scott, tratto da un racconto di Joseph Conrad, due spadaccini si fronteggiano e l'uno riesce a far perdere la concentrazione e la calma all'altro e lo infilza con fredda determinazione. Molte volte, quando perdiamo la calma e la concentrazione, la vita ci infilza senza pietà. A seguito di un sequestro neuronale emotivo dovuto ad un eccesso di ormoni adrenalinici e noradrenalinici, non riusciamo ad esercitare tutte le nostre migliori competenze perché bloccati nelle sinapsi. Permettere l'emersione controllata di questo vissuto profondo, integrandolo con processi cognitivi correttamente interpretativi è forse l'unica strada da percorrere se si vuole che la collera non ci metta fuori gioco. È importante, allora, definire almeno per sommi capi le principali tipologie di collera e la migliore gestione di esse. Abbiamo:

1. La collera esplosiva

È la cosiddetta collera disinibita. Sappiamo che è importante poter esprimere la propria rabbia. Tuttavia, anche se a volte può essere indispensabile per sopravvivere, nella maggior parte dei casi, cedere ai nostri impulsi ostili, "scaricare" senza controllo su chi ci sta di fronte la tensione del momento, non è affatto utile né tanto meno ha l'effetto di produrre benessere; anzi, a lungo andare, l'espressione frequente della rabbia può portare alla distruzione dei rapporti. Sul lavoro, in famiglia, nei

rapporti amicali, nei rapporti umani in genere è determinante saper codificare l'espressione della propria collera in moduli di comportamento accettabili per se stessi e per gli altri.

2. La collera implosiva

È la cosiddetta collera inibita. Anche non scaricare la propria rabbia può essere nocivo sia per la chiarezza dei rapporti sia per la salute di chi la prova. È allora importante codificare delle regole di comportamento e adibire degli spazi e del tempo per permettere lo sfogo ragionato di tale emozione.

La gestione della collera.

Passiamo, ora, ad analizzare alcune possibilità di gestione della collera. Le tecniche sono comprensibilmente numerose, poiché numerosi sono i soggetti e gli stili di comportamento, ma è ragionevole suddividere per comodità la gestione della collera riconducendola a due grandi categorie:

Quando la rabbia è la nostra - È improbabile che con reazioni di collera si possano superare i problemi perché è la rabbia stessa a originare da incomprensioni o esagerazioni e, in questo modo, si rischia di aggravarli i problemi, invece che risolverli. La reazione rabbiosa mette a repentaglio tutti i tipi di rapporto, anche i più importanti. Le lesioni, soprattutto psicologiche, che possono essere inflitte con una risposta collerica tendono a perdurare nel tempo e predisporranno l'avvento di un circolo vizioso fatto di offese, ripicche, risposte a queste offese e ripicche che arriveranno ad un punto di non ritorno rispetto al rapporto. Se è importante poter esprimere il dolore e il disagio che il comportamento dell'altro ha creato in noi è altrettanto giovevole farlo nella maniera più appropriata possibile affinché il nostro agito, sia fisico che verbale, possa accrescere l'equilibrio e la soddisfazione di entrambi. Il più delle volte, la collera, monta letteralmente a seguito delle interpretazioni simboliche che tendiamo a dare alle parole e alle azioni dell'altro.

Esempio: "Il collega si è dimenticato di avvertirmi della riunione, allora penso che non ha alcuna considerazione di me, che ha intenzionalmente voluto ferirmi senza pensare minimamente alla gravità dell'offesa perché è un arrivista e vuole comparire solo lui, adombrando la presenza mia etc."

Tale rimuginare è quasi sempre incontrollato e involontario e produce un aumento esponenziale della collera cosicché, quando il collega è alla nostra portata, si è più che pronti ad accettare uno scambio polemico con lo strascico delle facilmente immaginabili conseguenze del caso. Cosa possiamo fare per ovviare a ciò?

Una delle tecniche più accreditate è quella dell'*autointerrogatorio obiettivo*. Dobbiamo riuscire a chiederci con onestà intellettuale:

- È realisticamente giustificabile la mia collera in questo frangente?
- È appropriata alla circostanza che sto vivendo?

- Può essere in relazione con speciali significati che io attribuisco all'agito dell'altro?
- Può essere esagerata da pensieri che stanno aumentando la tensione nella mia testa?
- Se l'altro è "importante" per me è probabile che con la mia risposta piccata io provi soddisfazione nell'attaccarlo? Da dove deriva il piacere che provo nel metterlo a disagio con la mia collera esagerata? Ho proprio bisogno di ferirlo o farlo sentire in colpa? E Perché?

È consigliabile, dunque, decidere di dare l'avvio alla risposta di collera solo dopo essere riusciti a porsi queste domande. Soprattutto è saggio decidere in che modo voler esprimere la propria collera. Nel caso decidessimo di sì, è altrettanto importante riuscire a considerare i costi e i benefici sul lungo e sul breve termine che la nostra risposta rabbiosa può produrre.

Inoltre, interrogiamoci ancora:

- Quale sarà il guadagno di questa mia risposta?
- Quale, invece, il costo? Cosa mi porterà a perdere?
- C'è una modalità migliore che mi offra la soddisfazione che cerco?

Non è raro che, a seguito di tutte queste domande, la nostra collera si sarà dissolta e saremo in grado di attuare altri tipi più convenienti di risposta per permettere alla nostra rabbia di poter essere espressa senza troppi rischi.

3. La gestione della collera

È la cosiddetta collera inibita. Anche non scaricare la propria rabbia può essere nocivo sia per la chiarezza dei rapporti sia per la salute di chi la prova. È allora importante codificare delle regole di comportamento e adibire degli spazi e del tempo per permettere lo sfogo ragionato di tale emozione.

Quando la rabbia è dell'altro - Quando la rabbia da gestire non è la nostra, ma quella di chi ci sta di fronte, cosa è conveniente fare? Sempre non perdendo di vista i costi e i benefici a breve e a lungo termine, anche in questo frangente possiamo decidere di attuare diversi comportamenti. Alcune strategie che possono essere adottate per disattivare la rabbia dell'altro sono:

- *Chiarire il problema.* È poco probabile che, reagendo impulsivamente ad un atteggiamento rabbioso con una replica ringhiosa, si possa ottenere una qualche utilità. Se riusciamo a mantenere la calma e capire quali possono essere state le cause della rabbia dell'altro, saremo senz'altro sulla buona strada.
- *Calmare l'altro.* Ragionando sul fatto che la collera ci impedisce di vedere il problema e di risolverlo, si può ridurre la tensione dell'altra persona. Il più forte non è chi grida di più, ma chi riesce - con la sua serenità

- a dirigere la conversazione verso la definizione e la soluzione dei problemi.

■ *Concentrarsi sulla soluzione del problema.* Mantenendo un atteggiamento sereno aiuteremo chi ci sta di fronte a riconoscere l'inopportunità dei suoi scoppi di rabbia. Quando notiamo che l'altro si accorge di stare esagerando, proprio perché manteniamo un tono di voce pacato ed educato, mettiamo immediatamente a fuoco il problema in atto.

■ *Distrarre l'attenzione.* Se riusciamo a deviarne altrove l'attenzione, molti - al culmine di un accesso d'ira - riescono celermente a calmarsi. Per esempio, si può cambiare argomento, usando con grande tatto e molto giudizio l'umorismo, poiché potrebbe rivelarsi un'arma efficacissima, ma a doppio taglio.

■ *Programmare sedute di sfogo.* Per coloro che hanno caratteri facilmente infiammabili e che sono costretti a passare molto tempo a stretto contatto di gomito, questa tecnica potrebbe rivelarsi molto utile. Si tratta di programmare delle sedute in cui ognuno dei due si senta libero di rendere evidente il proprio astio.

Ecco alcune regole ferree da seguire nelle sedute di sfogo:

1. Stabilire con precisione ed intelligenza il momento e il luogo in cui poter comunicare, facendo in modo che nessuno possa ascoltare casualmente quello che diciamo.
2. Stabilire dei limiti di tempo per ogni seduta. La durata ottimale dovrebbe essere tra i quindici e i venti minuti.
3. Non interrompere mai la persona che parla.
4. Prendere la parola a turno, ma decidere in precedenza la durata degli interventi (non più di quattro o cinque minuti).
5. Prevedere delle pause, da effettuare su richiesta del partner che ne senta il bisogno.

È comprensibile senza alcuno sforzo che, anche se nelle sedute di sfogo possiamo concederci di esternare la nostra collera, è imprescindibile porsi delle sponde. Non si deve, dunque, valicare alcuni confini:

- A) Va bandita qualsiasi forma di attacco fisico;
- B) gli attacchi verbali devono rientrare in un margine accettabilmente educato del proferire;
- C) Se uno dei "litiganti" tracima, l'altro deve farglielo notare e sostenere con quieta fermezza che il livello non va superato.

Allontanarsi - Nel caso in cui ci rendessimo conto di non riuscire a contenere la furia dell'altro e di avere motivo di temere per la nostra integrità fisica, allontaniamoci con celerità e senza esitazioni. A volte, è bastevole interporre una breve distanza tra noi e l'irato per far sbollire il suo momento disforico (ad esempio, trasferendosi in un altro spazio attiguo), ma se dovessimo renderci conto che la nostra azione di ripiego non fosse commisurata alla realtà violenta del litigio, allora interponiamo la massima distanza possibile tra noi e la persona furibonda (usciamo dal luogo della lite, allontaniamoci risolutamente e con velocità se l'alterco si trascina lentamente, ma pericolosamente, seguendo i nostri spostamenti).

Rilassarsi e razionalizzare - La gestione della collera è un problema tangibile che riguarda molto da vicino l'odierna organizzazione sociale in generale e delle aziende in particolare. È stato scientificamente dimostrato che la pianificazione troppo ottimizzata dei tempi che non lascia spazio al lavoratore di riprendere fiato e la compressione vieppiù crescente degli spazi portano ad un aumento dell'aggressività. Questa trova buon gioco ad esprimersi anche al configurarsi di minacce che sono il più delle volte "simboliche" e che, in stato di "pressione normale", non avrebbero modo di innescare la reazione collerica. Non dobbiamo sottovalutare mai i danni fisici e psicologici, sia personali sia di gruppo, che una situazione conflittuale può procurare. È stabilito ormai dalla scienza che, in una situazione ansiogena, nel nostro organismo avvengono dei cambiamenti tangibili (aumento delle secrezioni ormonali adrenaliche e noradrenaliche con conseguente irrigidimento della normale tensione muscolare, incremento della pressione arteriosa e della frequenza cardiaca) che ci predispongono ad un agito fisico di attacco o di fuga. Il tentativo costante di 'reprimere' queste sensazioni può favorire l'insorgere di disfunzioni psicosomatiche. In alcuni casi, l'incapacità di auto-controllarsi può portare ad esiti gravemente violenti. È indispensabile, quindi, per ognuno, riconoscere i segnali della propria collera e di quella altrui, comprenderne le vere origini e sforzarsi, con cognizione, di utilizzare tutte quelle tecniche che ci consentono di gestirla nella maniera più adatta possibile.

Voglio chiudere questo articolo regalando a tutti coloro che si trovano in situazioni come quelle sopra descritte un detto dell'antica cultura induista: "Guardami con i miei occhi, io ti guarderò con i tuoi e c'incontreremo".

Non è facile seguire questa saggia prescrizione, ma chi vi riuscisse vedrebbe facilitato non di poco il difficile compito della gestione dell'altrui e della propria collera.

BIBLIOGRAFIA

- Bowlby, J.
1980 *Attaccamento e perdita, 3: La perdita dalla madre*,
Bollati Boringhieri, Torino, 2000
- Bowlby, J.
1982 *Attaccamento e perdita, 2: La separazione dalla madre*,
Bollati Boringhieri, Torino 1999
- Bowlby, J.
1988 *Una base sicura*,
Raffaello Cortina, Milano, 1989
- Goleman, D.
1995 *Intelligenza emotiva*,
Rizzoli, Milano, 1996
- Klein, M.
1940 *Il lutto e la sua connessione con gli stati maniaco depressivi*,
in Scritti 1921- 1958, Bollati Boringhieri, Torino, 1978.
- Mastronardi, L.
2007 *Come controllare la rabbia*,
in sito web Psicologia Pratica, Articoli
- Simionato, M.
Anderson, G.
2003 *Terapia d'urto. La comunicazione come strumento per gestire le proprie emozioni*,
Franco Angeli, Milano
- Sroufe, L. A.
1995 *Lo sviluppo delle emozioni, I primi anni di vita*,
Raffaello Cortina, Milano, 2000