

Premessa

Nel duemila torna l'intelligenza emotiva, quella che nasce "dall'incontro tra emozione e ragione, approva l'oggetto appetibile, delibera circa i mezzi conformi al fine, le sceglie e dà luogo alla volizione concreta che determina l'azione". Così scritta, con stile chiaro e moderno, non v'è chi non comprenda cosa sia. Il fatto è che chi la descrive è **Aristotele**, ventiquattro secoli fa, nella sua opera *Etica Nicomachea*, dove sostiene che il fine che deve guidare l'agire dell'uomo è la felicità, la quale non risiede nei piaceri sensibili, che l'uomo ha in comune con gli animali, né nella ricchezza, che è solo un mezzo, ma nell'esercizio della virtù, virtù dianoetiche quelle che riguardano il rapporto dell'intelligenza con la sensibilità e gli affetti. **Daniel Goleman**, lo psicologo di Harvard che con il suo best seller mondiale intitolato *Intelligenza Emotiva* ha rilanciato il termine, non potendolo dirlo meglio.

Dopo secoli di letargo nel corso dei quali l'intelligenza era definita soltanto dalla logica e dalla razionalità pura. Oggi torna evidente e riconosciuto dalla scienza e dalle discipline umane il ruolo dell'emozione, non più solo accettata come tale e cioè come impulso istintivo e solo casualmente utilizzabile, ma filtrata dalla mente e dalla consapevolezza, nobilitata ad attività propria dello spirito e della soggettività autocosciente.

Goleman scrisse *Emotional Intelligence*(1996)¹, in un momento in cui la società civile americana si dibatteva in una crisi profonda, caratterizzata da un netto aumento della frequenza dei crimini violenti, dei suicidi e dell'abuso di droghe, come pure di altri indicatori di malessere emozionale, soprattutto fra i giovani, da ciò si può capire che non ci si distacca molto dalla realtà dei giorni nostri, anche se sono passati quasi dieci anni. Il suo consiglio per guarire questi mali sociali era di prestare una maggiore attenzione alla competenza sociale e emozionale nostra e dei nostri figli, e di coltivare con grande impegno queste abilità del cuore.

Anche la situazione italiana mostrava i segni iniziali tipici di una crisi simile a quella americana. Pertanto, il suo consiglio per l'Italia è esattamente lo stesso, in questo caso però come misura preventiva e non come antidoto. Si percepiscono i primi segnali ammonitori di un'alienazione sociale e di una disperazione individuale che, se non controllata, potrebbe un giorno portare a lacerazioni più profonde del tessuto sociale.

Nei paesi europei, la tendenza generale della società è verso un'autonomia sempre maggiore dell'individuo, che a sua volta porta a una minor disponibilità alla solidarietà e a una maggiore competitività (che a volte può diventare brutale, come si comincia a constatare negli ambienti universitari e in quelli di lavoro); tutto questo si traduce in un aumentato isolamento e nel deterioramento dell'integrazione sociale. Questa lenta disgregazione della comunità, insieme a uno spietato atteggiamento di autoaffermazione fanno la loro comparsa in un momento in cui la pressione economica e sociale richiederebbe piuttosto un aumento della collaborazione e dell'impegno verso gli altri e non certo una riduzione di tale disponibilità. Insieme a quest'atmosfera di incipiente crisi sociale, ci sono anche i segni di un crescente malessere emozionale, soprattutto fra i bambini e i giovani. Ciò che colpisce in modo particolare è l'impennata della violenza fra gli adolescenti, l'Italia è seconda solo agli Stati Uniti per la frequenza di omicidi. Tutto questo indica che alcuni minorenni italiani stanno avviandosi all'età adulta con gravi carenze relative all'autocontrollo, alla capacità di gestire la propria collera e all'empatia. Se a tutto questo si somma anche l'aumentato uso di droghe e di morti legate alla tossico-dipendenza, si ottiene un quadro che mostra l'Italia pervasa da problemi laceranti, in preda a un crescente malessere. Uno dei motivi può essere che, in Italia come altrove, l'infanzia non è più quella di un tempo. I genitori, rispetto ai loro padri e alle loro madri sono oggi molto più stressati e sotto pressione per le questioni economiche e costretti a un ritmo di vita assai più frenetico; dovendosi confrontare con una nuova realtà, hanno probabilmente un maggior bisogno di consigli e di guide per aiutare i propri figli ad acquisire le essenziali capacità umane. Tutto questo suggerisce la necessità di

insegnare ai bambini quello che potremmo definire l'alfabeto emozionale, le capacità fondamentali del cuore. Come negli Stati Uniti, anche in Italia le scuole potrebbero dare un positivo contributo in tal senso introducendo programmi di "alfabetizzazione emozionale" che, oltre alle materie tradizionali come la matematica e la lingua, insegnino ai bambini le capacità interpersonali essenziali. Oggigiorno queste capacità sono fondamentali proprio come quelle intellettuali, in quanto servono a equilibrare la razionalità con la compassione. Rinunciando a coltivare queste abilità emozionali, ci si ritroverebbe a educare individui con un intelletto limitato: un timone troppo inaffidabile per navigare in questi nostri tempi, soggetti a mutamenti tanto complessi. Mente e cuore hanno bisogno l'una dell'altro. Oggi è proprio la neuro-scienza che sostiene la necessità di prendere in considerazione molto seriamente le emozioni. Le nuove scoperte scientifiche sono incoraggianti. Ci assicurano che se cercheremo di aumentare l'auto-consapevolezza, di controllare più efficacemente i nostri sentimenti negativi, di conservare il nostro ottimismo, di essere perseveranti nonostante le frustrazioni, di aumentare la nostra capacità di essere empatici e di curarci degli altri, di cooperare e di stabilire legami sociali, in altre parole, se presteremo attenzione in modo più sistematico all'intelligenza emotiva, potremmo sperare in un futuro più sereno.

“Ci occorre un nuovo modo di pensare per risolvere i problemi causati dal vecchio modo di pensare”

Albert Einstein

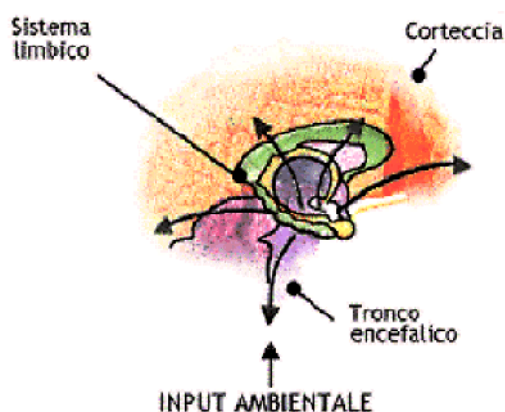
*“Non devi perfezionare il tuo mestiere,
ma te stesso”*

A.Gide

I. Il concetto di Intelligenza Emotiva

Le recenti evidenze neuro-psicologiche hanno mostrato quali aree cerebrali sono maggiormente coinvolte nella mediazione dei fenomeni emotivi e, grazie al contributo di **P. Salovey e J. Mayer**, nel 1990 è stata elaborata la concezione dell'**Intelligenza Emotiva**, diffusa poi da **Daniel Goleman** che ha approfondito il rapporto tra mente razionale e mente emozionale, in cui si possono cogliere i presupposti del contributo fornito dall'Intelligenza Emotiva al benessere psicologico. Infatti, come si può osservare nella seguente sezione cerebrale, le basi anatomiche delle emozioni sono rintracciabili nelle strutture più primitive e più interne localizzate nel sistema limbico, a cui giungono gli input ambientali prima di raggiungere le aree superiori della corteccia coinvolte, a seconda del compito di adattamento richiesto, in modo diverso.

Rapporto tra input ambientale, aree anatomiche della mente razionale e strutture anatomiche della mente emozionale.



Questo approccio anatomico-funzionale comporta l'evidenza tangibile della posizione centrale dei circuiti neurali emozionali, che implica il continuo coinvolgimento delle strutture affettive prima che lo stato di attivazione si propaghi in aree superiori, condizione a cui consegue una concezione dell'Intelligenza Emotiva come meta-abilità, ossia come una capacità che consente di servirsi di altre capacità superiori attraverso la gestione dell'esperienza emotiva. Tale abilità complessa funziona ottimizzando la “circolazione emotiva” ed è centrale nel quotidiano

processo di adattamento che alla base di una sana vita psichica. Tutto ciò è possibile, perché il nostro cervello è un organo responsivo a stimoli esterni e interni; conseguentemente i modi in cui viviamo i nostri stati d'animo generano modificazioni fisiologiche che possono influenzare la durata e l'intensità dell'attivazione delle aree cerebrali deputate ai vissuti emotivi.

Negli esseri umani l'amigdala è un gruppo di strutture interconnesse, a forma di mandorla, che si trova sopra il tronco cerebrale, vicino alla parte inferiore del sistema limbico. L'ippocampo e l'amigdala erano due strutture fondamentali del rinencefalo che poi ha dato origine alla neocorteccia: oggi l'amigdala è specializzata nelle questioni emozionali, se viene resecata il risultato è un'incapacità evidentissima nel valutare il significato degli eventi, rendendo “affettivamente ciechi”. Al centro dell'Intelligenza Emotiva sta dunque l'interazione tra amigdala, una sorta di “sentinella psicologica” guidata da interrogativi primitivi (è qualcosa che odio?, che temo?, che mi ferisce?, ecc.) e la neocorteccia. In caso di risposta affermativa essa è in grado di far scattare una sorta di “grilletto neurale” che invia messaggi di crisi a tutte le parti del corpo: in sostanza l'amigdala può produrre una risposta autonoma mentre la corteccia sta elaborando una più sofisticata forma di reazione.

Il concetto di “Intelligenza Emotiva” è stato originariamente formulato da due psicologi, **John D. Mayer** e **Peter Salovey**, che nel 1990 pubblicarono due articoli sull'argomento. Nel 1997, i due presentarono una revisione della loro teoria, che postulava la divisione dell'intelligenza emotiva in quattro ambiti, dal più semplice al più complesso. Ciascuno di essi era inteso in termini di capacità, dal momento che secondo i due autori l'intelligenza emotiva è costituita da un insieme di capacità. Mayer e Salovey definiscono l'intelligenza emotiva come *“la capacità di percepire emozioni, accedere ad esse e saperle generare per sostenere il pensiero razionale, comprendere sentimenti altrui, e saperli gestire in modo da promuovere la crescita, intellettuale ed emotiva”* (Mayer e Salovey, 1997).

Il concetto di Intelligenza Emotiva ha riconquistato l'interesse del pubblico solo di recente, grazie ai best-seller di **Daniel Goleman**, benché la letteratura scientifica se ne occupi già da circa un decennio. Il termine Intelligenza Emotiva usato da Goleman, si riferisce alla *“capacità di riconoscere i nostri sentimenti e di quelli degli altri, di motivare noi stessi, e di gestire positivamente le nostre emozioni, tanto interiormente, quanto nelle relazioni sociali”*.

Goleman, ha avuto un grosso merito: quello di aver contribuito a sviluppare un atteggiamento culturale più rispettoso e favorevole alle emozioni. Fino ad alcuni decenni fa le emozioni erano culturalmente considerate materiale di scarto o fattori di disturbo rispetto al funzionamento delle attività “superiori” della mente connesse all'intelletto e non già un soggetto meritevole di riflessione e di attenzione. Per Goleman non solo occorre impegnarsi a collegare l'intelletto alle emozioni, ma di più occorre cominciare a considerare le emozioni stesse come intelligenti, capaci di registrare informazioni di grande importanza, informazioni di cui è indispensabile tener conto, che è indispensabile registrare ed elaborare. Goleman con il suo libro “Intelligenza Emotiva” ha permesso di divulgare, non solo nell'ambiente accademico, l'importanza delle emozioni e la necessità di collegare le emozioni con la parola e con il pensiero. Le emozioni sono componenti fondamentali dell'esistenza individuale e collettiva, risorse da conoscere ed utilizzare per un miglior rendimento nella vita sociale, relazionale, affettiva, scolastica e sociale. Attraverso l'intelligenza emotiva tutti i sentimenti del soggetto inserito vengono ad acquistare importanza e significato: si può sviluppare un atteggiamento mentale e culturale, in base a cui nelle istituzioni sociali (dalla famiglia alla scuola, dalle istituzioni sanitarie all'industria) vale la pena attivare e sviluppare negli individui, non solo competenze cognitive e tecniche, ma anche competenze emotive e relazionali.

L'intelligenza emotiva determina la nostra *potenzialità* di apprendere le capacità pratiche basate sui suoi cinque elementi: *consapevolezza e padronanza di sé, motivazione, empatia e abilità nelle relazioni interpersonali*. La nostra *competenza* emotiva dimostra quanto, di quella potenzialità, siamo riusciti a tradurre in reali

capacità pronte per essere messe in atto sul lavoro. Ad esempio, l'abilità nel fornire assistenza ai clienti è competenza emotiva basata sull'empatia. Analogamente, la fidatezza si fonda sulla padronanza di sé, ossia sulla capacità di controllare bene i propri impulsi. Tanto l'abilità nell'assistenza ai clienti, quanto la fidatezza sono competenze che possono far emergere le persone nel lavoro. Il semplice fatto di essere dotati di intelligenza emotiva non garantisce che una persona acquisirà le competenze che davvero contano sul lavoro, significa solo che si hanno le massime potenzialità per apprenderle. Un individuo, ad esempio, potrebbe essere altamente empatico, e tuttavia non aver acquisito tutte quelle capacità pratiche che si fondono sull'empatia e che permettono di offrire un servizio di assistenza ai clienti superiore, di essere un allenatore o un mentore d'alta classe, né di dare coesione ad un team composto da persone molto diverse. Le competenze emotive possono essere classificate in gruppi, ciascuno dei quali fondato su una particolare capacità dell'intelligenza emotiva.⁵ Le capacità fondamentali dell'intelligenza emotiva sono di vitale importanza affinché gli individui riescano ad apprendere le competenze professionali necessarie per avere successo sul lavoro. Se un individuo è carente nelle abilità sociali, ad esempio, non riuscirà ad persuadere o a ispirare gli altri, né ad assumersi la leadership di un team o a catalizzare il cambiamento. Chi ha una scarsa consapevolezza di sé tende a dimenticare le proprie debolezze, e allo stesso tempo non avrà la fiducia in se stesso che deriva dalla sicurezza sui propri punti di forza. La Tabella 1, mostra le relazioni fra le cinque dimensioni dell'intelligenza emotiva e le venticinque competenze emotive che a esse attingono.

TABELLA 1

La struttura della competenza emotiva⁶

COMPETENZA PERSONALE DETERMINA IL MODO IN CUI CONTROLLIAMO NOI STESSI	
Consapevolezza di sé	Comporta la conoscenza dei propri stati interiori, preferenze, risorse e intuizioni. <ul style="list-style-type: none"> • Consapevolezza Emotiva: riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro affetti; • Autovalutazione accurata: conoscenza dei propri punti di forza e dei propri limiti; • Fiducia in se stessi: sicurezza nel proprio valore e nelle proprie capacità;
Padronanza di sé	Comporta la capacità di dominare i propri stati interiori, i propri impulsi e le proprie risorse. <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrollo: dominio delle emozioni e degli impulsi distruttivi; • Fidatezza: mantenimento di standard di onestà e integrità; • Coscienziosità: assunzione della responsabilità per quanto attiene alla propria prestazione; • Adattabilità: flessibilità nel gestire il cambiamento; • Innovazione: capacità di sentirsi a proprio agio e di avere un atteggiamento aperto di fronte a idee, approcci e informazioni nuove.
Motivazione	Comporta tendenze emotive che guidano o facilitano il raggiungimento di obiettivi. <ul style="list-style-type: none"> • Spinta alla realizzazione: impulso a migliorare o a soddisfare uno standard di eccellenza; • Impegno: adeguamento agli obiettivi del gruppo o dell'organizzazione; • Iniziativa: prontezza nel cogliere le occasioni; • Ottimismo: costanza nel perseguire gli obiettivi nonostante ostacoli e insuccessi.

COMPETENZA SOCIALE

Determina il modo in cui gestiamo la relazione con gli altri

Empatia	<p>Comporta la consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e degli interessi altrui.</p> <ul style="list-style-type: none">• Comprensione degli altri: percezione dei sentimenti e delle prospettive altrui; interesse attivo per le preoccupazioni degli altri;• Assistenza: anticipazione, riconoscimento e soddisfazione delle esigenze del cliente;• Promozione dello sviluppo altrui: percezione delle esigenze di sviluppo degli altri e capacità di mettere in risalto le loro abilità;• Sfruttamento della diversità: saper coltivare le opportunità offerte da persone di diverso tipo;• Consapevolezza politica: saper leggere e interpretare le correnti emotive e i rapporti di potere in un gruppo.
Abilità sociali	<p>Comportano abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri.</p> <ul style="list-style-type: none">• Influenza: impiego di tattiche di persuasione efficienti;• Comunicazione: invio di messaggi chiari e convincenti;• Leadership: capacità di ispirare e guidare gruppi e persone;• Catalisi del cambiamento: capacità di iniziare o dirigere il cambiamento;• Gestione del conflitto: capacità di negoziare e risolvere situazioni di disaccordo;• Costruzione di legami: capacità di favorire e alimentare relazioni utili;• Collaborazione e cooperazione: capacità di lavorare con altri verso obiettivi comuni;• Lavoro in team: capacità di creare una sinergia di gruppo nel perseguire obiettivi comuni.

Nessuno di noi è perfetto su questa scala, inevitabilmente, abbiamo un profilo con punti di forza e limitazioni. Tuttavia, gli ingredienti della prestazione eccellente richiedono che si sia dotati solo in un certo numero di queste competenze e che questi talenti siano distribuiti nelle cinque aree dell'intelligenza emotiva. In altre parole, le vie che conducono all'eccellenza sono molteplici.

Le capacità dell'intelligenza emotiva sono:

- **Indipendenti**, in quanto ognuna di esse dà un contributo esclusivo alla prestazione professionale;
- **Interdipendenti**, in quanto ciascuna di tali competenze, in una certa misura, attinge da alcune altre, stabilendo numerose interazioni forti;
- **Gerarchiche**, nel senso che le capacità dell'intelligenza emotiva si fondono le une sulle altre. La consapevolezza di sé, ad esempio, è fondamentale per la padronanza di sé e per l'empatia; la padronanza e la consapevolezza di sé, a loro volta, contribuiscono alla motivazione; tutte queste quattro competenze sono poi messe a frutto nelle capacità sociali;
- **Necessarie, ma non sufficienti**; il possesso delle abilità relative all'intelligenza emotiva non garantisce automaticamente lo sviluppo delle competenze associate, come la capacità di collaborazione e la leadership. Anche fattori quali il clima che si respira in un'organizzazione, o l'interesse che l'individuo ha per il suo lavoro, sono importanti al fine di determinare se la competenza si manifesterà o meno;
- **Generiche**, questo elenco generale è in una certa misura applicabile a tutti i campi lavorativi e professionali; ciò nondimeno, occupazioni diverse richiedono competenze pure diverse.

L'elenco ci offre un modo per fare l'inventario dei nostri talenti e per individuare le competenze che dobbiamo potenziare.

Nel mondo del lavoro, con tutta la sua enfasi sulla flessibilità, sui team e su un forte orientamento verso il cliente, questo insieme essenziale di competenze emotive sta

diventando sempre importante per eccellere in ogni tipo di mansione, in ogni parte del mondo.

L'emozione deve uscire dalla definizione di irrazionale e rientrare nella definizione di intelligenza, grazie all'uso di filtri di analisi e di binari di volontà consapevole. Utilizzare l'intelligenza emotiva significa portare l'intelligenza nella sfera delle emozioni, comprendere l'interazione delle strutture cerebrali responsabili dei nostri momenti di collera e di paura o di passione e di gioia, e soprattutto prendere atto e renderci responsabili delle possibilità di indirizzare e controllare le nostre inclinazioni emozionali.

In conclusione, si può affermare che non esiste solo un'**intelligenza di tipo cognitivo**, ma ne esiste un'altra, di pari importanza, di tipo **emotivo-relazionale**, che ci consente di capire meglio noi stessi e di interagire in modo più efficace con gli altri. In questo senso è pertanto facile comprendere come per avere successo nella vita in genere e nell'attività professionale in particolare, non sia sufficiente avere un elevato QI o essere competenti da un punto di vista professionale, ma occorre disporre anche di una "**intelligenza emotiva**" che ci consenta di essere competenti anche da un punto di vista relazionale.

*"Si diventa ciò che si pensa.
Il pensiero non è mai completo se non trova,
espressione e limite nell'azione.
È soltanto quando c'è perfetto accordo tra le due cose
che c'è piena vita".*

Mahatma Gandhi