

IL BLOG DI ARON
Recensione del libro *Intelligenza emotiva* di Daniel Goleman
a cura di Maria Teresa Scaringi

Introduzione al libro

Daniel Goleman è uno psicologo e giornalista statunitense, nato nel 1946, che da sempre si occupa di neurologia e scienze comportamentali. “Intelligenza emotiva” è il suo libro più famoso: il messaggio più importante del libro è che molte delle capacità umane hanno a che fare con le emozioni e con la loro interazione con la mente razionale.

Comprendere quanto esse siano importanti nella gestione della vita di ciascuno e delle relazioni, è il primo passo per una rieducazione della società stessa. Sono le emozioni, infatti, a permetterci di entrare in profonda connessione con gli altri, forse la vera essenza della vita.

Prima parte – L’intelligenza emotiva**• A cosa servono le emozioni?**

Nella lunga evoluzione umana le emozioni hanno avuto un ruolo chiave nelle scelte da intraprendere anche ai fini della sopravvivenza, si pensi ad es. a come la *paura* abbia permesso agli uomini preistorici di scegliere fra scappare o lottare per salvarsi la vita. Il repertorio emozionale che si è definito in questi secoli è impresso nel nostro sistema nervoso come bagaglio comportamentale innato.

Ma l’evoluzione di questo bagaglio è molto più lenta di quella della civilizzazione: i vincoli morali e sociali che la nostra società cerca di imporre spesso non sono sufficienti ad arginare le ondate emotive che ci spingono a comportamenti irrazionali.

Da un fatto di cronaca apprendiamo ad es. l’omicidio di una dodicenne nascosta in un armadio e pronta ad uno scherzo, per mano di suo padre, impaurito da “strani rumori” e preoccupato dalla minaccia per la sua famiglia. Nel bene e nel male, insomma, ogni singolo conflitto viene da noi risolto non solo dai nostri giudizi razionali o dal nostro vissuto, ma anche dal nostro bagaglio emotivo ancestrale.

Il termine emozione viene dal verbo latino “*moveo*” e dal prefisso “*e*” di movimento (“*movimento da*”): ogni *emozione* cioè, spinge ad un’*azione*. In tal senso, i nuovi metodi di ricerca per la comprensione del funzionamento cerebrale ci informano proprio che:

- la collera genera adrenalina e altri ormoni utili ad un’azione vigorosa, oltre che a far affluire il sangue verso le mani (per permetter di afferrare o colpire);
- la paura fa affluire il sangue alle gambe, per facilitare una eventuale fuga;
- l’amore genera un risveglio parasimpatico che interessa tutto l’organismo, genera calma, soddisfazione e facilita la cooperazione;
- nella sorpresa sollevare le sopracciglia serve ad aumentare il campo visivo per raccogliere maggiori informazioni sull’evento inatteso;
- l’arricciamento del naso durante un’emozione di disgusto serve a chiudere i condotti olfattivi, mentre storcere la bocca a sputare cibo velenoso;
- la tristezza permette di elaborare una perdita o una delusione, rallenta il metabolismo e inibisce ogni interesse per le attività della vita proprio per permettere un periodo di elaborazione della sofferenza.

Nelle fasi evolutive del cervello il sistema limbico, ossia il cervello emozionale, si è sviluppato subito dopo e intorno al tronco cerebrale (la parte più primitiva del cervello, addetta al corretto funzionamento fisiologico); solo successivamente, invece, si è sviluppata la “neocorteccia”, sede del pensiero razionale. In altre parole, nell’essere umano la mente emozionale ha potuto evolversi molto prima rispetto a quella razionale.

Grazie, poi, alla strettissima connessione fra il cervello emozionale e quello razionale si sono potute rapidamente affinare le capacità emotive più complesse, come ad es. la capacità di programmare relazioni a lungo termine o legami affettivi genitore-figlio che rendono possibile lo sviluppo sociale.

• Anatomia di un sequestro emozionale

Per “sequestro emozionale” si intende quel momento in cui, a causa di una tempesta emotiva, il sistema limbico è talmente attivo da mandare in tilt l'intero sistema neuronale, senza che la neocorteccia abbia il tempo di elaborare una valutazione razionale. Si pensi ad es. agli omicidi, agli attacchi d'ansia, di collera o di panico.

In questo meccanismo sono protagoniste 3 aree cerebrali:

- L'amigdala, il nucleo che si trova al di sopra del tronco cerebrale e da cui dipende la percezione di tutte le passioni e le reazioni ad esse collegate. Le odierne tesi hanno dimostrato l'esistenza di un “vicolo neurale” che collega gli organi di senso all' amigdala: quando essa, percepisce uno schema sensoriale rilevante, attiva immediatamente sentimenti di collera o paura, ancor prima che la neocorteccia, ossia la mente razionale possa attivarsi. È l'amigdala, in sostanza, a generare un “sequestro emozionale”. La neuro-scienza, in passato, sosteneva invece che gli organi di senso trasmettessero le loro informazioni al talamo e da questo alla neocorteccia, definendo un circuito in grado di elaborare le informazioni sensoriali in modo razionale.
- L'ippocampo è la memoria delle informazioni emozionali. Quando l'amigdala si attiva, imprime nella memoria il ricordo dettagliato del risveglio emozionale: le esperienze emozionali più significative (legate a collera o paura) sono destinate a diventare i nostri ricordi indelebili. Molti ricordi emozionali si fissano nel periodo infantile quando alcune aree cerebrali non sono ancora sviluppate e non si è in grado di esprimere le emozioni attraverso il linguaggio verbale. I ricordi associati a queste esperienze possono richiamare tempeste emozionali sconcertanti anche da adulti, senza che la mente razionale riesca a darvi spiegazione. I sequestri emozionali comportano, oltre all'attivazione dell'amigdala, la mancata attivazione dei processi neocorticali.
- Le aree prefrontali, infatti, sono addette al controllo dei sentimenti, alla regolazione delle reazioni emotive e all'organizzazione delle azioni in vista di un obiettivo. Queste aree lavorano in stretta collaborazione con l'amigdala e in pochi istanti decidono la reazione migliore da attivare fra una miriade di possibilità (rispetto agli animali, infatti, che devono decidere fra attacco e fuga, gli esseri umani hanno un repertorio più vasto: calmarsi, persuadere, piagnucolare, comprendere, etc.) La risposta neocorticale necessita di moltissimi passaggi neurali, per questo è molto più lenta del “sequestro emozionale”; mentre è la collaborazione fra aree prefrontali ed amigdala a determinare l'equilibrio fra mente razionale e mente emozionale, essenziale per tutte le aree della vita.

Seconda parte – La natura dell'intelligenza emotiva

• Quando intelligente è uguale ad ottuso

Nella società contemporanea uno dei parametri più considerati per definire l'intelligenza delle persone è il Q.I. (quoziente intellettivo): quanto più è alto il punteggio riferito ad esso tanto più ci si aspetta da quella persona una vita di successi, la buona riuscita negli obiettivi e una mente brillante. In realtà non tutte le persone con Q.I. elevato riescono ad ottenere buoni risultati nella vita, né a intessere rapporti personali soddisfacenti.

Questo perché ci si dimentica della mente emotiva e di tutte le capacità che da essa derivano. Howard Gardner, psicologo americano, ha stilato un elenco di intelligenze che va ben oltre quelle accademiche (logico-matematiche e verbali) e arriva fino a 20 intelligenze diverse (capacità spaziale, musicale, cinestetiche, capacità interpersonali, etc.) per quanto non sia possibile quantificare con un punteggio questo tipo di intelligenze, è fondamentale comprendere che la nostra umanità è molto più evidente nei sentimenti che nella logica: l'intelligenza interpersonale, ad esempio, è essenziale per la ricezione dei segnali di sentimenti viscerali ed è quella che ci permette di metterci in equilibrio con noi stessi, con ciò che vogliamo ottenere nella vita sul come ottenerlo. È grazie a questa che possiamo prendere decisioni importanti come chi sposare, quale professione scegliere, etc.

Salovey, un altro psicologo, include le intelligenze di Gardner in 5 principali ambiti: 1)

l'autoconsapevolezza delle proprie emozioni, senza la quale saremmo alla loro mercè, senza possibilità di indirizzarle verso obiettivi specifici; 2) il controllo delle emozioni, capacità che si fonda sull'autoconsapevolezza: chi non è in grado di esercitare un controllo sulle emozioni rischia di vivere una vita tormentata e di farsi sopraffare da eventi tragici o da fallimenti; 3) l'automotivazione, alla base di ogni realizzazione. Senza di questa anche la persona col Q.I. più alto può restare improduttiva di fronte a qualsiasi compito; 4) l'empatia o riconoscimento delle emozioni altrui, capacità utile a captare i segnali sociali. Queste persone sono perfette per professioni assistenziali, all'insegnamento, alle vendite, alla dirigenza; 5) la gestione delle relazioni o capacità di gestire le emozioni altrui, utilissima nei ruoli di leadership.

- **Conosci te stesso**

In questo contesto diventano fondamentali la *metacognizione* (la consapevolezza dei propri pensieri) e la *metaemozione* (la consapevolezza delle proprie emozioni) o, come già il filosofo Socrate la chiamava, “la conoscenza di sé stessi”.

Riconoscere il sentimento che ci sta attraversando e riuscire a dargli un nome significa avere la chiave di volta per gestire le tempeste emotive. Secondo alcuni psicologi ognuno vive le proprie emozioni con intensità diversa: coloro che riescono a portare attenzione e consapevolezza ad ogni emozione tendono ad amplificare vivendole in modo più intenso; all’opposto, coloro che non riescono a trovare parole per i loro stati d’animo, gli “alesitimici”, nonostante provino emozioni e le manifestino, non hanno percezione di ciò che accade in loro. Questi soggetti lamentano spesso problemi fisici non definiti, proprio perché confondono la sfera emotiva con quella fisica. In generale gli psicologi sono concordi nell’affermare che l’autoconsapevolezza emotiva è il miglior punto di partenza per poter apprendere la capacità di liberarsi di un’emozione negativa e soffocante.

- **Schiavi delle passioni**

Secondo Paul Ekman la **collera** è l’emozione con minor valore adattivo, la più ostinata e difficile da controllare e la più seduttiva perché ha la capacità di autoalimentarsi con l’ipocrita monologo interiore, che sommerge la mente di argomentazioni convincenti che inducono a darle sfogo. Controllarla è difficilissimo perché la produzione di catecolamine e l’eccitamento corticosurrenale danno al corpo una tonicità e un’onda di energia che può durare anche giorni.

Secondo alcuni studi “sfogare” questo sentimento non darebbe alcun vantaggio al rilascio di questa emozione; gli unici metodi che risultano efficaci infatti sarebbero:

- mettere in discussione i pensieri che la alimentano, magari scrivendoli e rileggendoli, dandosi la possibilità di un nuovo punto di vista;
- allontanarsi in un ambiente più rilassante, come nella natura, per evitare ogni associazione che può ricondurre all’emozione.

In entrambi i casi vale la “regola” di agire il prima possibile, prima che l’individuo sia sopraffatto dall’ondata di collera.

Un’altra emozione difficile da gestire è l’**ansia** e le preoccupazioni che da essa derivano. La funzione di questo stato è quella di fissare l’attenzione sulla minaccia costringendo la mente a trovare una soluzione, una via d’uscita. Il problema nasce quando essa crea un “sequestro emozionale” di bassa intensità, ossia quando le preoccupazioni legate all’immaginazione catastrofica che ha provocato l’ansia, continuano a “parlare” alla mente prospettandole una lunga serie di pensieri tormentosi.

Secondo Borkovec il primo passo verso l’allontanamento di questo stato è l’autoconsapevolezza: monitorare gli stimoli che l’hanno provocata e riconoscere i flussi di pensieri e immagini che servono a creare una certa “distanza” da questi; alcune tecniche di rilassamento possono poi essere applicate, ma ciò che fa la differenza, anche in questo caso, è la possibilità di mettere in discussione questi pensieri per concedersi nuove possibilità.

- **Intelligenza Emotiva: una capacità fondamentale**

L’importanza delle emozioni nella vita di ciascuno può essere meglio compresa se si pensa che un turbino emozionale arriva ad annientare la memoria di lavoro del cervello, ossia la funzione esecutiva per eccellenza: in altre parole le emozioni hanno la capacità di farci perdere ogni concentrazione o attenzione su quel che si sta facendo o pensando.

La capacità di “utilizzarle” per realizzare ciò che desideriamo è la vera misura dell’intelligenza emotiva di ognuno.

L’ansia, ad esempio, può produrre risultati diversi a seconda dell’ “uso” che ognuno riesce a farne: ci sono infatti persone che sfruttano un discreto livello d’ansia per produrre di più e ottenere i risultati auspicati; al contrario ci sono persone che si lasciano sopraffare al punto da impiegare le proprie energie in pensieri carichi di preoccupazioni e presagi negativi. In generale gli studiosi hanno notato che “farsi una bella risata” aiuta le persone ad utilizzare soluzioni creative di fronte ad un problema. Questo perché il **buon umore** rievoca ricordi emozionali ad esso collegati e influenza le nostre azioni in direzioni positive, creative o addirittura avventurose.

Un’altra emozione che ha un ruolo sorprendente nella vita degli uomini è la **speranza**, intesa come la convinzione di avere sia la volontà che i mezzi per raggiungere i propri obiettivi. Le persone con elevata inclinazione alla

speranza rivelano una capacità di automotivazione, di assicurare sé stessi nei momenti difficili, di suscitare in sé stessi la sensazione di avere le risorse necessarie per raggiungere i propri obiettivi. Allo stesso modo l'**ottimismo** impedisce agli individui di sprofondare nell'apatia o nella frustrazione di fronte agli eventi difficili o catastrofici della vita.

In questo senso, il successo di un individuo non è solo funzione del suo talento o delle sue conoscenze, ma anche della capacità di sopportare le sconfitte. Sentimenti come la speranza o l'ottimismo possono dipendere da un temperamento innato, ma la cosa interessante è che possono essere appresi.

Alcuni studiosi ritengono che la massima espressione dell'intelligenza emotiva sia data da uno stato definito "**flusso**": l'individuo, completamente disinteressato a sé stesso, è concentrato sul compito che si è prefissato di portare a termine, ma senza alcun travolgimento emotivo; le emozioni che lo accompagnano sono di profondo piacere per quel che si sta facendo, una specie di rapimento o estasi che fa perdere il contatto con luogo e tempo, un perfetto equilibrio cerebrale fra lo stato di attivazione o quello di inibizione neurale, tanto che il cervello viene definito "freddo".

Comprendere le modalità in cui ognuno può entrare in questo stato sarebbe il massimo dell'espressione fisico-emotivo-razionale (si pensi agli atleti in una gara importante o ai musicisti in una performance decisiva) e dovrebbe essere auspicabile anche nell'insegnamento: apprendere in uno stato di "flusso" permetterebbe agli individui, già dall'infanzia, allenarsi all'eccellenza.

• **Le radici dell'empatia**

Il termine empatia deriva dal greco "empathia", ossia "sentire dentro"; negli anni Venti, però venne usato col significato di "mimetismo motorio"; in alcuni studi è stato infatti osservato che i soggetti empatici imitano espressioni, smorfie, gesti, comportamenti dell'individuo che prova emozioni di fronte a loro.

Non solo: a quanto pare man mano che l'empatia si affina, il mimetismo diventa anche fisiologico (battito cardiaco che aumenta o diminuisce, sudorazione eccessiva o altre manifestazioni fisiche, sono le sensazioni a specchio vissute dal soggetto empatico di fronte al soggetto emozionato).

Questa emozione, molto complessa e per niente scontata, ha come fondamento l'autoconsapevolezza e il riconoscimento delle proprie emozioni ed è a sua volta alla base di comportamenti morali e sociali quali l'altruismo, l'aiuto, la compassione.

Essa si sviluppa già nella primissima infanzia e può essere potenziata grazie all'intervento dei genitori: si è osservato che, di fronte ad un'ingiustizia arrecata ad un altro bambino, i bimbi rimproverati e pertanto resi consapevoli della sofferenza che il loro comportamento hanno provocato, diventeranno più empatici.

Ed è proprio dal primordiale rapporto con i genitori che l'empatia ha modo di svilupparsi: quanto più i genitori sono capaci di sintonizzarsi con i propri figli, rispondendo emotivamente alle loro emozioni, tanto più quei bambini saranno adulti empatici.

L'assenza di questo circuito emozionale alla base dell'empatia può fare di quell'individuo un potenziale molestatore, stupratore, psicopatico o addirittura un killer; da alcuni studi è emerso che questi soggetti non riescono proprio né a "mettersi nei panni" della vittima (arrivando addirittura a cancellare dalla memoria le espressioni di dolore o disperazione manifestate da questa) né a percepire la paura per le conseguenze che il loro atto può provocare (carcerazione, pena di morte).

• **Le arti sociali**

Nell'arte di trattare le relazioni interpersonali, essere in grado di gestire le emozioni altrui è un'abilità fondamentale. Per far questo sono necessarie 3 qualità: la calma interiore, che permette di acquietare le emozioni più intense, l'autocontrollo e l'empatia, fondamentali per entrare in contatto con l'altro.

Nell'educazione dei sentimenti, le emozioni sono allo stesso tempo il mezzo e il messaggio: dire ad un bambino "ringrazia e sorridi" con un tono duro e severo, ad esempio, servirà solo ad insegnargli a rispondere con lo stesso tono mentre ripete meccanicamente quelle azioni o parole "imposte".

Le emozioni, infatti, sono contagiose e gli esseri umani trasmettono e captano segnali emotivi ad un livello talmente sottile da essere quasi impercettibile. Due individui, ad esempio, sono tanto più in connessione emotiva quanto più imitano con micro-espressioni facciali e gestuali la mimica dell'altro.

In tal senso le emozioni viaggiano attraverso un linguaggio non verbale, che può essere minimizzato, esagerato o addirittura sostituito (azione utile a celare le proprie emozioni): queste capacità sono ben gestite da coloro che hanno sviluppato al meglio la propria intelligenza emotiva.

All'interno della società, coloro che sono in grado di gestire le emozioni altrui sono i più apprezzati e ricercati soprattutto nei momenti di difficoltà e di solito ricoprono ruoli di leader o moderatori.

Alcune persone però perdono di vista i propri bisogni pur di compiacere gli altri: i camaleonti sociali, seppur abilissimi a leggere le dinamiche empatiche delle persone o dei gruppi, sono molto meno abili ad essere "fedeli a sé stessi"; questo li porta alla deriva di sé stessi nella continua ricerca della approvazione altrui. L'uso più efficiente della propria intelligenza emotiva sta nel servirsi della propria arte sociale in modo più conforme ai propri sentimenti.

Il rovescio della medaglia di tutte le capacità descritte è data dalla "dissemia", ossia l'incapacità di cogliere i messaggi non verbali: i soggetti dissemici hanno scarsa percezione dello spazio personale (così si ritrovano troppo vicini a chi parla), scarsa capacità di interpretare o usare il linguaggio fisico, mancanza di contatto visivo o scarso senso della prosodia che li porta a parlare con tono monotono ed eccessivamente piatto.

Terza parte – Intelligenza emotiva applicata

• Nemici Intimi

Analizzando le odierne relazioni uomo-donna, ci si rende conto che il rischio di divorzio è in costante aumento per le nuove coppie. Alla base di tale aumento vi sono motivazioni strettamente legate alla intelligenza emotiva dei coniugi, i quali mettono in atto comportamenti non emotivamente corretti – che sono stati analizzati biologicamente attraverso sofisticate misurazioni fisiologiche (scariche di adrenalina, aumento della pressione sanguigna, battito cardiaco, etc.)

Le radici delle problematiche relazionali uomo-donna vanno individuate anzitutto nell'infanzia, in cui maschi e femmine ricevono una diversa educazione all'emozione. Per gli uni prevale una maggiore attenzione alle cause e conseguenze di un'emozione, mentre alle altre viene insegnata una più ampia gamma di emozioni. Ciò porta ovvie conseguenze: già nell'età della pubertà i maschi hanno maturato una minore consapevolezza delle proprie emozioni e in situazioni di conflitto non sono in grado, come le loro coetanee, di attuare strategie emotive. Nel matrimonio è evidente come i mariti preferiscano sempre meno parlare della relazione e delle emozioni connesse, mentre nelle donne questo desiderio sia sempre più crescente.

Secondo il metodo Gottmann (psicologo), ciò che condiziona maggiormente il fallimento o successo del matrimonio è la capacità o meno dei coniugi di saper comunicare il proprio dissenso o *protesta* nei confronti del proprio coniuge, senza che però essa sfoci nella *critica* o nel *disprezzo* sulla persona – il che implica conseguenze a livello fisico (raffreddori, influenze, gastroenteriti, cardiopatie). Nell'ottica "combattimento-fuga", invece, la risposta ad un attacco può essere di contrattacco o di fuga, che può configurarsi come *ostruzionismo*, ossia volontà di sottrarsi a qualsiasi forma di confronto. Un'altra sensazione molto comune nei matrimoni è quella di sentirsi "vittima innocente" degli attacchi del partner. Secondo la tesi descritta da Seligman, infine, un atteggiamento pessimista (ossia pensare che il partner sia sempre in difetto) porterà il coniuge a essere molto più facilmente preda del "sequestro emozionale".

• L'inondazione emotiva

Una sorta di "fiume in piena" che Gottman definisce *inondazione*, appunto, è quella che si scatena durante un sequestro emozionale, quando il soggetto coinvolto è preda delle proprie emozioni. In tal senso il rischio di divorzio o separazione è molto alto quando questa modalità di conflitto è reiterate o abituale.

Esiste però una netta differenza di atteggiamento fra maschi e femmine: mentre i primi tendono ad essere travolti da una piena emozionale più facilmente, le seconde sono meno soggette ad essere preda di essa. Ciò è spiegato dai maggiori livelli di adrenalina prodotta nei maschi durante un conflitto, e dalla loro incapacità di riprendersi velocemente da una inondazione emozionale. Il che, inoltre, spiega la conseguente tendenza all'*ostruzionismo* da

parte dei mariti, che evitano il confronto e il rischio di conflitto. Le donne, al contrario, tendono a ricorrere più alla critica, aumentando il numero e la veemenza degli attacchi come conseguenza dell'ostruzionismo maschile. Per evitare tali inondazioni emozionali o conseguenze ancora peggiori è necessario, per i mariti, che essi comprendano le proteste femminili come tentativi di migliorare la relazione; per le mogli, invece, che esse comprendano il rischio connesso alla protesta (come critica o disprezzo) mostrando al contrario la propria sofferenza per i comportamenti non graditi.

Vi sono poi specifici comportamenti e strategie che possono facilitare la risoluzione dei conflitti: calmarsi, ossia evitare di diventare preda di un'emozione negativa: in termini pratici, controllare le proprie pulsazioni cardiache (non dovrebbero aumentare al di sopra di 10 battiti al minuto), attendere 20 min circa prima di ricominciare la discussione, accordarsi sulla possibilità di darsi un "break"; detossificare il discorso interiore, ossia bloccare l'arrivo di pensieri negativi legato alla collera o all'impulso di veemenza o di attacco; ascoltare e parlare senza stare sulla difensiva, ossia ignorando o respingendo la protesta o attacco altrui. In psicologia viene anche utilizzata la tecnica del "rispecchiare" (il partner si sforza di reinterpretare il pensiero del primo finquando il messaggio non coglie nel segno), del modificare la critica in protesta senza sfociare nell'accusa o offesa personale e gratuita, del saper riconoscere le proprie colpe, analizzando una questione anche dal punto di vista del partner; esercitarsi, ossia sforzarsi di ripetere tali pratiche sino a renderle abituali.

- **Dirigere col cuore**

Attualmente negli ambienti di lavoro non hanno più successo i leader che siano incapaci di stabilire una connessione interpersonale e di sviluppare sensibilità nell'ambiente professionale in cui operano. A differenza di quanto avveniva in passato, infatti (quando un leader doveva essere uno senza scrupoli nel proprio ambiente e agire secondo le leggi della "jungla" del mercato) la tendenza attuale è quella verso un leader empatico in grado di evitare la collera e la durezza, da un lato, e di essere in sintonia emotiva col proprio staff o ambiente professionale dall'altro.

Uno dei principali qualità richieste sul lavoro riguarda infatti la capacità di esprimere un necessario *feedback*, ossia un parere o un giudizio critico sull'operato di un collega o impiegato che mina l'efficienza di un gruppo di lavoro. Il compito del buon leader consiste nell'evitare la dinamica distruttiva innescata – come nel caso dei rapporti coniugale – dall'attacco personale con conseguente piena emozionale. In tal senso, lo psicoanalista Levinson ha elaborato alcune strategie da seguire quali: essere specifici, ossia specificare e motivare ogni giudizio negativo – *ma anche positivo* – sull'operato di un collega o impiegato; offrire soluzioni, ossia indicare possibili alternative all'operato svolto; essere presenti, ossia effettuare la critica in presenza della persona a cui è diretto, evitando di usare mezzi per iscritto; essere sensibili, ossia sviluppare un atteggiamento empatico nei confronti della persona a cui ci si rivolge.

Un altro problema riguarda il *pregiudizio* verso la diversità negli ambienti di lavoro, che mina l'efficienza in ambienti di lavoro con provenienze etniche o sociali differenti. Le aziende devono cioè addestrare i propri gruppi di lavoro al rispetto della diversità, non eliminando gli stereotipi (cosa alquanto impossibile visto il meccanismo di autoconferma nel tempo) ma ostacolando l'intolleranza che si crea negli ambienti di lavoro.

Ciò può essere realizzato incoraggiando i lavoratori a denunciare atti di discriminazione contro la diversità e i leader a censurare e condannare immediatamente tali atteggiamenti, attraverso un sapiente utilizzo dell'intelligenza emotiva per sapere come parlare a chi discrimina e a chi è vittima di discriminazione. Inoltre, creare un obiettivo comune può cementare il gruppo, evitare la formazione di cricche o di sottoambienti che minano l'armonia di un gruppo e valorizzarne invece l'eterogeneità.

I gruppi all'interno di un ambiente di lavoro possono essere considerati come aventi un loro specifico QI, dato dalla somma dei talenti e delle capacità di ogni singolo componente del gruppo. Ancora una volta esso sarà condizionato dalla intelligenza emotiva sviluppata all'interno del sistema, che si configura come l'armonia fra i membri che consente di valorizzare i singoli talenti e ne aumenta l'efficienza globale.

In molti studi è stato infatti dimostrato che non è la presenza di talenti singoli o di "stelle" all'interno di un gruppo a condizionare il successo del gruppo stesso sul lavoro, ma la capacità di tali individui particolarmente talentuosi di armonizzare con il gruppo e creare una rete di relazioni e persone-chiave in grado di supportarli nel momento della necessità.

Altre qualità necessarie al buon leader sono, ovviamente, sapere coordinare, assumersi la responsabilità, persuadere, superare il conflitto e favorire la coesione. Ancora una volta, l'intelligenza emotiva si dimostra una qualità necessaria al successo anche nell'ambiente di lavoro.

- **Mente e medicina**

In medicina lo stato emotivo in un paziente dovrebbe avere un ruolo fondamentale, poiché condiziona la cagionevolezza, il decorso della malattia e la fase della convalescenza. Occorre pertanto stabilire qual è il ruolo delle emozioni nell'ambito della salute.

Grazie alle scoperte scientifiche di Ader e Ferten, è stato appurato non solo che il sistema immunitario è legato al sistema nervoso da connessioni (sinapsi fra terminazioni nervose e cellule del sistema immunitario) ma anche che le emozioni hanno un impatto notevole sulla possibilità di una difesa immunitaria appropriata. In altre parole, esiste una sorta di "cervello del corpo", studiato da una nuova scienza detta Psiconeuroimmunologia (o PNI).

Occorre analizzare i dati relativi alle tre emozioni negative più frequenti (collera, ansia e depressione) per comprendere il loro peso nella medicina e la loro importanza clinica:

La collera è stata studiata in relazione alle disfunzioni cardiache: è stato appurato che, anche se provare collera non causi una cardiopatia (pur potendo essere uno dei fattori interagenti), in pazienti già cardiopatici questa emozione, alla lunga, possa condizionare il funzionamento della pompa cardiaca ed anche la possibilità di arresto cardiaco. La soluzione in termini emotivi non sta nel reprimere la collera, che causerebbe ancora più danni, ma cercare di contenere il sentimento di ostilità che l'ha scatenata, anche attraverso l'empatia.

L'ansia è strettamente collegata allo stress, dato che elevati livelli della stessa generano elevato stress; è noto in medicina che lo stress crea un abbassamento delle difese immunitarie con conseguente possibilità di contrarre malattie infettive. Altre ricerche dimostrano che lo stress è un fattore di rischio per danni cardiovascolari, specie quando i pazienti sono sottoposti ad alti livelli di stress. Le tecniche di rilassamento possono diminuirne i livelli e risolvere un'ampia gamma di patologie.

La depressione è strettamente legata a gravi malattie fisiche, poiché spesso ne sono vittima proprio i pazienti affetti dalle patologie più gravi. In particolare in tali casi è la cura della depressione o la sua diminuzione a determinare un miglioramento del paziente. Inoltre la depressione rappresenta un rischio nei pazienti cardiopatici e crea complicazioni nelle fasi di convalescenza da fratture.

Le emozioni positive possono, al contrario, apportare molti vantaggi al paziente – pur senza essere considerate terapeutiche. L'ottimismo, così come la speranza, ha un effetto benefico su pazienti cardiopatici o in fase di convalescenza o riabilitazione della mobilità.

Anche un miglioramento delle relazioni sociali può servire ad evitare l'isolamento: esso può aumentare il rischio di mortalità o peggioramento specie nei pazienti maschi. Non solo la qualità ma anche la quantità delle relazioni del paziente è un fattore di diminuzione dello stress.

Anche la psicoterapia può essere un fattore di riduzione dello stress e conseguentemente contribuire al miglioramento delle difese immunitarie; è stato infatti dimostrato che pazienti con sostegno psicologico avevano un decorso clinico più favorevole rispetto a coloro col solo sostegno farmacologico.

In definitiva si può affermare che anche in medicina si stia gradualmente affermando l'importanza delle emozioni nella cura. In particolare, una medicina attenta alla realtà emotiva dei pazienti dovrebbe concentrarsi sull'aiutare gli stessi a gestire i sentimenti negativi ed attrezzarsi per la cura ed il sostegno psicologico assieme a quello strettamente fisico.

Quarta parte – Un'occasione da cogliere

- **Il crogiolo familiare**

Gli insegnamenti che riguardano la vita emozionale iniziano all'interno del nucleo familiare: sono i genitori i primi modelli di intelligenza emotiva. Il modo in cui loro trattano i loro bambini ha conseguenze durevoli e profonde per il resto della loro vita; ma l'educazione emozionale passa anche attraverso la loro stessa gestione delle emozioni: genitori maggiormente empatici, capaci di porre attenzione alle emozioni dei loro figli, vanno meglio d'accordo con loro, gli dimostrano maggiore affetto e dimostrano di risolvere in modo efficace i conflitti. Questi bambini a loro volta dimostrano di essere capaci di gestire le loro emozioni, hanno più fiducia negli altri perché sono stati abituati all'ascolto e presentano anche una maggiore calma biologica perché presentano livelli inferiori di ormoni dello stress. Anche il successo scolastico sembra dipendere dalle caratteristiche emotive

formatesi negli anni precedenti alla scolarizzazione. Il fatto che un bambino sia più o meno pronto per la scuola dipende da sette ingredienti emotivi, di cui la famiglia li ha dotati:

- Fiducia – la sensazione di avere buone probabilità di riuscire in qualcosa;
- Curiosità – la sensazione che la scoperta sia qualcosa di piacevole;
- Intenzionalità – la capacità di essere perseveranti;
- Autocontrollo – la capacità di modulare le emozioni, in conformità alla propria età;
- Connessione – data dalla sensazione di comprendere ed essere compresi;
- Capacità di comunicare – la capacità di saper dare un nome alle emozioni e poterlo trasmettere;
- Capacità di cooperare – l’abilità di equilibrare le proprie esigenze con quelle degli altri.

Tutte queste capacità si sviluppano grazie al lavoro di connessione che si genera dagli scambi emotivi con i genitori: la consolazione dolce e premurosa della mamma nei confronti di un bambino che piange di notte, trasmette un messaggio differente dalla rabbia e dalla seccatura nei confronti dello stesso pianto. Nel primo caso il bambino impara a poter contare sugli altri per soddisfare le sue esigenze; nel secondo, con molta probabilità imparerà a sentirsi respinto, e quindi a dover gestire l’emozione in solitudine, con frustrazione. Esistono tre categorie di genitori “inadeguati” emozionalmente:

1. Quelli che ignorano i sentimenti dei propri figli – questi trattano i turbamenti emotivi come una cosa banale o una seccatura.
2. Quelli che assumono un atteggiamento laissez-faire – che adottano qualsiasi mezzo per spegnere le tempeste emotive dei figli: dallo scontro fisico, alle lusinghe.
3. Quelli sprezzanti – che utilizzano toni di disapprovazione e sono duri sia nelle critiche che nelle punizioni.

È stato osservato che la sola trascuratezza è quasi più dannosa dei maltrattamenti veri e propri o meglio, i bambini maltrattati fanno uso di una durezza semplicemente più estrema di quella osservata nei bambini con genitori troppo critici o indifferenti. In entrambi i casi il risultato finale sarà un individuo incapace di sfruttare al meglio la propria intelligenza emotiva.

• **Emozioni e superamento dei traumi**

Nella memorizzazione degli eventi, le emozioni giocano un ruolo fondamentale. Quando si tratta di un evento estremamente violento o traumatico, il ricordo di tale evento può diventare un meccanismo scatenante di tutta una serie di sintomi fisiologici, immagini vivide, sensazioni fisiche ed emozioni incontrollabili. Quanto più intensa è stata la sensazione di impotenza durante l’evento, tanto più alta sarà la probabilità che il ricordo possa provocare dei “sequestri emozionali” e che questi tengano sotto scacco le vittime per tempi molto più lunghi (ecco perché gli atti violenti sono più difficili da gestire rispetto alle catastrofi naturali).

I disturbi da stress post traumatico (Ptds) hanno luogo nelle aree cerebrali del locus ceruleus, addetto alla secrezione di catecolamine, neurotrasmettitori in grado di mobilitare tutto l’organismo in caso di emergenza; dopo che l’evento traumatico si imprime nella memoria, con ogni probabilità si innescano delle alterazioni fra i circuiti che mettono in comunicazione il locus e l’amigdala – queste provocano sintomi quali ansia, ipervigilanza, turbamento, prontezza al combattimento o alla fuga in risposta a situazioni che in realtà comportano minacce insignificanti o inesistenti. In generale tutto l’organismo entra in uno stato di allerta scatenato da un’emergenza che in realtà non esiste. Un es. significativo è dato dai ricordi tormentosi, e dall’ansia generata dalla vista di una uniforme (o dal fumo di un camino o il suono di un colpo alla porta) che hanno accompagnato i sopravvissuti dell’Olocausto per tutta la vita.

È possibile ri-apprendere reazioni emotive più sane lavorando attraverso le zone neocorticali: la paura originale infatti, che ha radici nella amigdala, non sparisce mai del tutto, ma la corteccia prefrontale può apprendere tecniche che sopprimono attivamente quei segnali di allerta. Questo ri-apprendimento può avvenire negli adulti attraverso tre fasi:

-la conquista di un senso di sicurezza, che ha avvio dalla presa di coscienza che quel che si sta vivendo è semplicemente un Ptds e non una reale situazione di pericolo;

-il ricordo nei dettagli del trauma, che permette ai circuiti neurali di ripercorrere l'evento in modo sicuro e di poter, almeno nella mente, reagire ad esso; inoltre esprimendo a parole, sensazioni ed emozioni, i ricordi vengono portati sotto il controllo della neocorteccia, dove le reazioni possono diventare gestibili);

-il ripristino di una vita normale (dopo che il dolore ha avuto la possibilità di uscire attraverso il racconto, si crea spazio nuovo per poter ricostruire una vita nuova).

Parte quinta – Alfabetizzazione emozionale

• Il costo dell'alfabetizzazione emozionale

In passato gli educatori negli ambienti scolastici erano preoccupati della preparazione nelle materie di studio dei loro studenti, sottovalutando la necessità di una **alfabetizzazione emozionale**. Questa necessità è sempre più impellente se si pensa a come gli episodi di violenza, le gravidanze precoci e le infermità mentali tra giovanissimi aumentino sempre di più.

La gravità di questa situazione è lo specchio di un malessere emozionale che si manifesta in tutte le classi sociali, a livello globale e che deriva da diversi disagi emotivi, quali chiusura in se stessi, difficoltà dell'attenzione, ansia e depressione, **aggressività**.

Quest'ultima, ad es., è alla base di episodi di violenza e spesso di traduce in vera e propria delinquenza. Dopo aver osservato casi di questo tipo, alcuni studiosi hanno messo appunto un programma di addestramento tra minori in età scolare per il controllo della collera (base dell'aggressività), consistente nell'affinare l'auto-percezione delle emozioni e del corpo. Dopo l'addestramento, i minori sono stati osservati fino all'adolescenza e sono stati riscontrati una maggiore positività emozionale e una ridotta aggressività.

Da analisi statistiche emerge che anche la **depressione** è uno stato che si manifesta in individui sempre più giovani; educare fin da bambini alla consapevolezza di avere la possibilità di controllo su di essa, dovrebbe diventare un passaggio obbligato all'interno dei percorsi scolastici. Gli ultimi esami sulle cause della depressione evidenziano lacune nell'ambito relazionale e nel modo di interpretare i successi. Una visione pessimistica della vita innesca un meccanismo a cascata di causa e alimentazione della depressione stessa, così come il senso di inadeguatezza (i bambini o gli adolescenti inclini alla depressione accusano se stessi e i propri limiti personali per tutto ciò che capita loro; al contrario quelli emotivamente più "capaci" si concentrano su quel che possono fare per migliorare i risultati).

La buona notizia è che, insegnando ai ragazzi delle tecniche per guardare alle proprie difficoltà in modo più produttivo, si abbassa notevolmente il rischio che essi cadano in depressione. Attraverso l'acquisizione di abilità emozionali come affrontare i contrasti, pensare prima di agire e trasformare il pessimismo, i ragazzi toccano con mano la sensazione di poter cambiare il proprio sentito grazie alle proprie capacità. Sensazione che, stando ai dati, li supporterà per il resto della vita permettendoli di non cadere in depressione da adulti.

La scarsa consapevolezza dei propri sentimenti e dei segnali del proprio corpo possono essere fattori predittivi anche dei **disturbi alimentari**. Da alcuni studi è emerso che l'ossessione sociale che basa la perfezione femminile su una magrezza innaturale, non sempre provoca disturbi alimentari; quando a questa ossessione si associa l'incapacità di distinguere tra emozioni e sensazioni fisiche si può arrivare a comportamenti alimentari patologici. Alcuni studi su ragazze anoressiche o bulimiche hanno dimostrato che quanto più queste reagivano a difficoltà con sentimenti negativi, tanto minore era la consapevolezza di ciò che provavano e quando queste tendenze erano associate a insoddisfazione per il proprio corpo, il risultato era il disturbo alimentare.

Allo stesso modo, è stato osservato in soggetti obesi che la loro incapacità di distinguere sensazioni di rabbia, paura o fame, li induce a mangiare in eccesso ogni volta che percepiscono un disagio. Anche in questi casi è necessaria un'alfabetizzazione emozionale che permetta di riconoscere i propri sentimenti e di apprendere metodi per rasserenarsi senza ricorrere alle cattive abitudini alimentari.

Nel gioco delle relazioni sociali le persone *antipatiche* sono quelle inevitabilmente soggette all'isolamento. Esse possono essere viste da un altro punto di vista, ossia come soggetti incapaci di entrare in connessione emotiva con gli altri e pertanto incapaci di percepire e gestire le proprie emozioni. La relazione tra l'**isolamento relazionale** e l'incapacità della gestione emozionale è riscontrabile già durante il periodo scolastico: i bambini ritenuti antipatici e allontanati dai coetanei, commettono numerosi errori se gli si chiede di associare ad un sentimento, come il disgusto o la rabbia, alcuni volti che manifestano emozioni. Questi bambini vivono il disagio di essere allontanati dal gruppo e quindi conseguentemente di essere svantaggiati nel successivo apprendimento emozionale: senza amici con cui "allenarsi" diventa complicato per loro continuare lo sviluppo emozionale e la loro emarginazione non fa che costringerli alla desensibilizzazione rispetto ai loro stessi sentimenti. Le conseguenze possono essere

davvero gravi: abbandoni scolastici, solitudine cronica, maggiori rischi di malattia, possibile morte precoce, sono solo alcune delle ipotesi riscontrabili.

Anche in questo caso è possibile intervenire con un'alfabetizzazione emozionale: S. Asher, uno psicologo dell'università dell'Illinois, impartì ad alcuni bambini poco "popolari" tra i compagni, lezioni su come rendere i giochi più divertenti, pensare a soluzioni alternative in caso di bisticci, ricordare di parlare col compagno e di fargli domande, ascoltarlo per vedere come agisce e offrire aiuti, suggerimenti o incoraggiamenti. Un anno dopo questo addestramento si osservò che i bambini non venivano più esclusi dai loro coetanei.

La **dipendenza da alcool e droghe** è un altro esempio di analfabetismo emozionale. È stato riscontrato che i soggetti che cadono nella totale dipendenza da queste sostanze hanno problemi con la gestione di emozioni ben definite: nel caso dell'alcool si tratta dell'ansia; per le droghe come la cocaina e stimolanti simili si tratta della depressione; nel caso di oppiacei ed eroina invece si tratta dell'aggressività e degli stati collerici. A quanto pare i soggetti incapaci di controllare questo tipo di stati ricorrono a queste sostanze per "auto medicarsi" o, come ha dichiarato qualcuno di loro "per sentirsi normali almeno temporaneamente". Di nuovo si dimostra utile un intervento di rieducazione emozionale: i programmi di recupero tipo gli Alcolisti Anonimi ne sono validi esempi. Un ultimo e delicatissimo argomento, strettamente connesso all'alfabetizzazione emozionale, riguarda gli **abusi sessuali**. Al di là delle turbe psico-emotive di cui può essere affetto il carnefice di questo abuso, è molto importante educare emozionalmente i bambini all'autoconsapevolezza. Si è visto infatti che non è sufficiente un programma di informazione che insegni semplicemente a distinguere i contatti "buoni" da quelli "cattivi". Molto più utile è che i bambini e i ragazzini sappiano riconoscere quando la situazione diventa pericolosa prima che inizi il contatto fisico, che abbiano una fiducia in se stessi tale da renderli sicuri delle proprie sensazioni, che sappiano affermare i propri diritti invece di rimanere passivi e conoscano i confini della propria persona; infine che abbiano fiducia nella rete di sostegno che può sorreggerli in qualsiasi difficoltà. Tutte capacità, queste, della mente emotiva.

Da tutti questi esempi si può comprendere quanto possono essere importanti i componenti di un programma preventivo di alfabetizzazione per l'evoluzione di tutta l'umanità. Essi dovrebbero lavorare sulle abilità emozionali, attraverso vari passaggi come l'identificazione e la denominazione dei sentimenti, la valutazione della loro intensità, il controllo degli impulsi e la consapevolezza della differenza fra emozioni, sensazioni fisiche e azioni. Inoltre dovrebbero allenare le connessioni tra la mente emozionale e quella razionale, allargando le abilità cognitive "classiche" ad es. abituando le persone ad un colloquio interiore che metta in discussione o rafforzi i comportamenti (a seconda del caso) o ad avere un atteggiamento positivo di fronte a qualunque evenienza.

- **Insegnare a scuola le emozioni**

L'alfabetizzazione emozionale amplia moltissimo la visione del compito delle scuole che assumono in questo modo un ruolo sociale di ri-educazione non solo degli studenti ma anche degli insegnanti, che devono formarsi in modo da essere loro stessi un modello di competenza emozionale, e dei genitori, i quali devono poter integrare ciò che viene insegnato in aula nella quotidianità della vita familiare. Solo in questo modo i ragazzi ricevono messaggi coerenti di abilità emozionale in ogni ambito della vita.

Esistono alcuni istituti che attuano programmi di educazione emotiva, dove le lezioni emozionali si fondono con materie scolastiche classiche e si inseriscono naturalmente nel tessuto della vita scolastica stessa: durante le lezioni i bambini e gli adolescenti imparano a definire come si sentono e cosa provoca quel sentito, a dare un nome alle diverse sfumature dei loro stati, a gestire le incomprensioni comunicative, a gestire i conflitti escogitando soluzioni alternative agli attacchi di collera o allo scoraggiamento. In questi percorsi si addestrano e affinano le capacità di mediazione che possono essere indispensabili in contesti esterni alla scuola (si pensi agli ambienti sociali densi di criminalità adolescenziale, in cui droga e armi sono i mezzi con cui risolvere i conflitti emozionalmente difficili da gestire). Se da un lato esistono realtà scolastiche che pongono l'attenzione su queste tematiche e investono risorse nella formazione dei propri insegnanti, dall'altro ne esistono altre che semplicemente ignorano tutto questo.

Visti i notevoli passi avanti fatti dalla scienza neuropsicologica in questa direzione, è importante sensibilizzare scuole e famiglie a questo tipo di educazione: molti drammi e conflitti verrebbero evitati, tutta la società ne trarrebbe enormi benefici, ognuno sarebbe più consapevole di se stesso e di chi si trova di fronte. Insomma si potrebbe dare un contributo importante all'evoluzione dell'umanità.

Come conclude Goleman stesso, quasi ponendo l'attenzione sul qui e ora: "Se non ora, quando?"