

*Al professionista oggi si chiede di coltivare anche l'intelligenza emozionale*

## Tu chiamale, anche se non vuoi, emozioni

### Conoscere se stessi

Siamo soliti occuparci dei problemi degli altri, di conflitti che clienti e operatori creano nei loro traffici e nelle loro imprese e, quasi sempre ci buttiamo a capofitto per risolvere le "grane" di altre persone, senza chiederci o interrogarci se noi siamo nella situazione ottimale per aiutare gli altri. In troppe circostanze crediamo che basti conoscere le normative, saper gestire un compito, predisporre protocolli adeguati e...con un po' di buon senso risolvere conflitti, vertenze, trovare giuste intese e conseguentemente archiviare pratiche e problemi.

Forse abbiamo sempre fatto così ed i percorsi sono sempre stati comunque faticosi e, forse, per qualcuno, non varrebbe la pena di cercare altre complicazioni.

Oggi, però, ad un professionista che vuol vivere bene e vivere bene il suo lavoro, oltre ad un grosso bagaglio di conoscenze (intelligenza cognitiva), si chiede di coltivare l'intelligenza emozionale.

Molti studiosi di psicologia parlano ormai di intelligenze multiple e sottolineano che siamo rimasti per troppo tempo legati al modello di mente proprio delle scienze cognitive e che abbiamo lasciato inesplorati due concetti: la possibilità che l'intelligenza sia presente nelle emozioni e l'educabilità della stessa.

In molti curricula scolastici o in corsi di formazione si sottolineano sempre più gli obiettivi inerenti alla conoscenza di sé, allo sviluppo della responsabilità personale, allo sviluppo di atteggiamenti socio-collaborativi e di una mentalità associati-

### di Giacomo Comincioli

va e imprenditoriale, alla gestione di situazioni conflittuali, allo sviluppo di abilità decisionali rispetto a situazioni problematiche identificate.

La vita emotiva orienta le nostre azioni ed esercita profondi condizionamenti sul nostro stato di benessere o di malessere, indipendentemente dalla nostra volontà o da una



Giacomo Comincioli

grande forza razionale che vorrebbe orientare a piacere le situazioni di appagamento rimuovendo quelle di disagio. L'emozione è qualcosa che muove, è un segnale d'azione, è provare sensazioni intense e sentirsi vivi, reagire d'istinto come facevano i primi esseri viventi di fronte al pericolo (combattevano o fuggivano) e come facciamo noi stessi quando le situazioni di emergenza non consentono di perder tempo in ragionamenti e richiedono una reazione immediata, d'istinto appunto.

### Competenze emotive

**I processi emotivi sono più rapidi di quelli razionali, motivo per il quale, quando riusciamo ad avere la padronanza delle nostre emozioni, manifestiamo una grande capacità: significa che l'esperienza della vita ci ha insegnato moltissimo.**

Avere autocontrollo non significa reprimere le nostre emozioni, che è in assoluto la cosa peggiore che potremmo fare, bensì la dimostrazione che siamo riusciti ad integrare le potenzialità emotive con quelle razionali, l'emisfero cerebrale destro con quello sinistro. In poche parole siamo all'avanguardia nell'utilizzo del corpo e della mente.

**Sviluppando le competenze emotive (consapevolezza, padronanza di sé, empatia, motivazione, abilità sociali), aumentiamo le nostre chances di successo nella vita e nel lavoro! Forse è il caso di meditare su questa verità, ormai condivisa da filosofi e da scienziati e, dopo aver meditato, agire tendendo al miglioramento personale ed aziendale.**

**Tali competenze infatti possono essere personali ma anche aziendali: in fondo l'Azienda è un sistema, esattamente come lo è una Persona.**

Anche un Ente, un'organizzazione, infatti, ha i suoi livelli di consapevolezza, padronanza di sé, empatia, motivazione ed abilità sociali e, sviluppando collettivamente questi livelli, potremo giungere all'instaurazione al suo interno del cosiddetto "contesto armonioso".

**Che cos'è l'intelligenza emotiva?**

È un insieme equilibrato di motivazione, empatia, logica e autocontrollo, che consente, imparando a comprendere i propri sentimenti e quelli degli altri, di sviluppare una grande capacità di adattamento e di convogliare opportunamente le proprie emozioni, in modo da sfruttare i lati positivi di ogni situazione.

Il termine "intelligenza emotiva" usato da Goleman si riferisce alla

**"capacità di riconoscere i nostri sentimenti e quelli degli altri, di motivare noi stessi, e di gestire positivamente le nostre emozioni, tanto interiormente, quanto nelle relazioni sociali".**

Sono abilità complementari ma differenti dall'intelligenza, ossia da quelle capacità meramente cognitive rilevate dal Quoziente Intellettivo, che rappresenta l'indice generale delle facoltà cognitive. Tra queste abilità complementari rientrano ad esempio la capacità di motivare se stessi e di continuare a perseguire un obiettivo nonostante le frustrazioni; la capacità di controllare gli impulsi e rimandare la gratificazione; la capacità di modulare i propri stati d'animo evitando che la sofferenza ci impedisca di pensare; la capacità di essere empatici e di sperare.

Più in generale, alla base dell'intelligenza emotiva ci sono due grosse competenze, caratterizzate rispettivamente da abilità specifiche.

Per avere successo nella vita in genere e nell'ambito lavorativo in particolare, non è sufficiente disporre di un elevato Quoziente Intellettivo o essere competenti da un punto di vista professionale; occorre anche poter disporre di quella che Daniel Goleman chiama "intelligenza emotiva".

Quest'ultima si fonda su due tipi di competenza, una personale - connessa al modo in cui controlliamo noi stessi - e una relazionale, legata

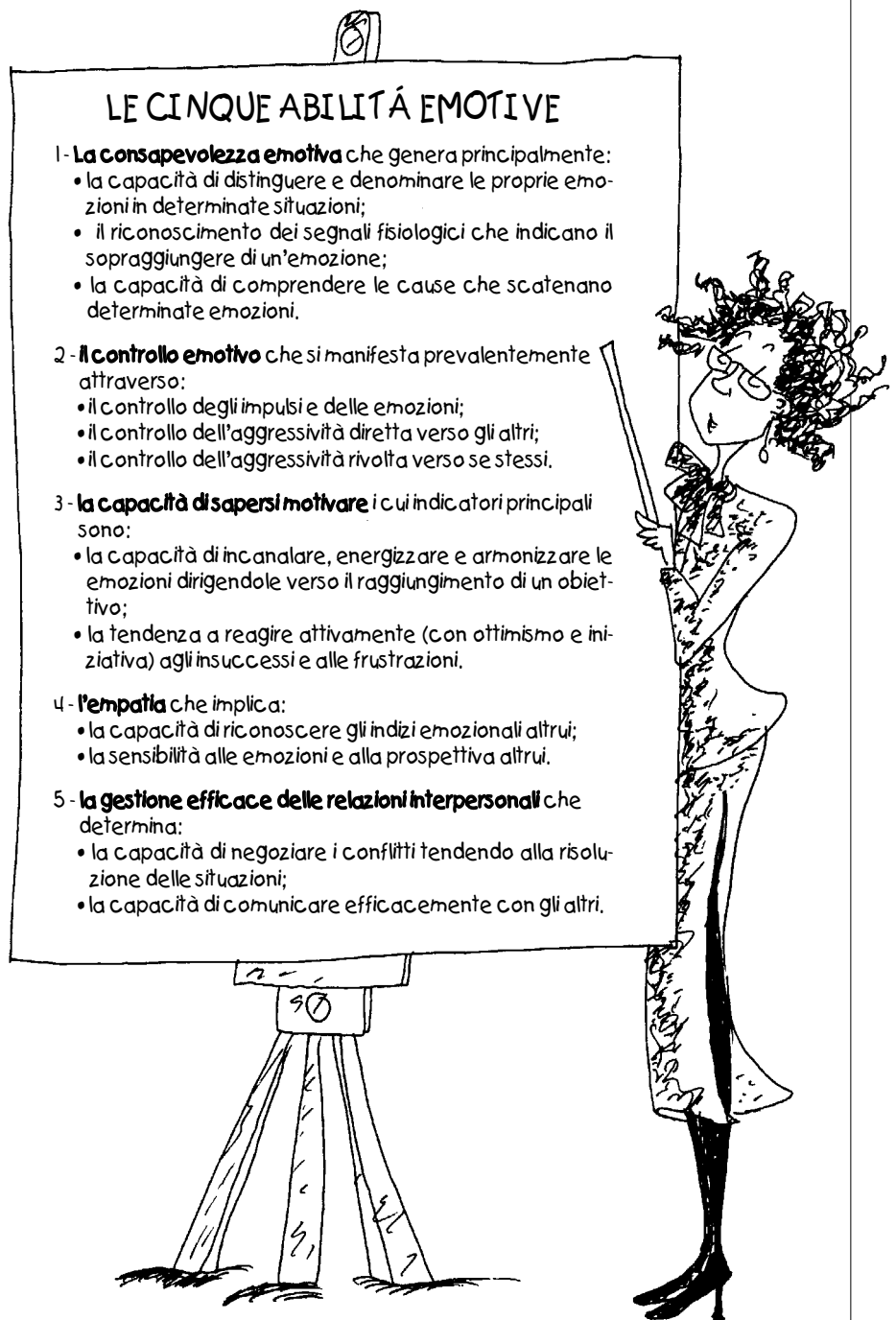
al modo in cui gestiamo le relazioni con gli altri.

**E' bravo ma è insopportabile...**

Se ci dovessero chiedere di elencare i fattori che portano un individuo ad avere successo nella vita in genere, e sul lavoro in particolare, probabilmente ai primi posti della lista metteremmo un'intelligenza vivace, una carriera scolastica brillante, precise competenze professionali e, probabilmente, alcuni fattori legati

alla sorte, come ad esempio il far parte di una classe sociale abbiente, l'aver un aspetto fisico avvenente e l'essersi imbattuto in circostanze fortunate del tutto favorevoli.

Tutto vero, ma non basta. Pensiamo ad esempio ad una persona con una straordinaria intelligenza, brillante dal punto di vista accademico, competente sul piano lavorativo, ma arrogante, irascibile, incapace di trattare con le altre persone e di gestire le proprie emozioni: non-



stante le sue competenze professionali e la sua intelligenza, non siamo affatto sicuri che avrà successo nella carriera professionale.

Da questo punto di vista possiamo dire che, se per accedere ad una determinata professione spesso appaiono requisiti importanti l'essere qualificati come persone intelligenti, avere un titolo di studio conseguito a pieni voti, mettere in campo una competenza professionale di prim'ordine, per mantenere e facilitare una carriera lavorativa sono necessarie anche altre caratteristiche.

Quali sono? Daniel Goleman, in una fortunata pubblicazione, le raggruppa sotto il termine di "intelligenza emotiva" e le qualifica come "un modo particolarmente efficace di trattare se stessi e gli altri". 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.**

#### *Le cinque abilità emotive*

**Le abilità che compongono l'Intelligenza Emotiva sono 5** (spesso indicate da diversi autori con terminologie differenti). Esse vengono indicate insieme alle capacità più specifiche che ne derivano, che rappresentano dei veri e propri indicatori di come si manifestano tali abilità le quali, considerate più dettagliatamente, possono far comprendere il contributo fornito alla salute mentale o, viceversa, i costi che possono derivare a quest'ultima quando queste capacità risultano deficitarie.

#### *Intelligenza emotiva, benessere, successo e salute mentale*

Le capacità individuali nelle cinque aree che compongono l'Intelligenza Emotiva producono degli effetti nella vita quotidiana. Ciò implica che le buone abilità emotive relative ad una

dimensione specifica si traducano in vantaggi psicologici, così come

**buoni livelli globali di Intelligenza Emotiva possono dar luogo a condizioni più generali di benessere e di successo.**

All'opposto, **è possibile ricondurre alcuni specifiche difficoltà personali o relazionali a deficit in determinate aree dell'Intelligenza Emotiva.**

Allo stesso modo i costi imposti dalle difficoltà emotive generali possono anch'essi tradursi, a lungo termine, in veri e propri stili di vita e, dunque, in situazioni durevoli di malessere emozionale che possono caratterizzare difficoltà transitorie o sfociare in disturbi mentali permanenti.

Esaminando le funzioni di ogni singola dimensione emotiva è possibile tracciare i principali legami con il benessere psicologico e, conseguentemente, con il disagio psichico, compiendo allo stesso tempo un viaggio nel nostro mondo interiore che ci può consentire di conoscerci meglio.

#### *La consapevolezza emotiva*

**Consiste nella capacità di riconoscere le proprie emozioni nel momento in cui hanno inizio. E' conosciuta anche come "consapevolezza di sé" o "autoconsapevolezza" e va concepita come una forma di attenzione non reattiva e non critica verso i propri stati interiori. La possediamo quando riusciamo a guardare i nostri stati interni come se stessimo guardando il contenuto di un vaso trasparente.**

Gli individui dotati di buona "consapevolezza di sé" non tendono a reprimere i loro vissuti emotivi, che continuerebbero ugualmente a produrre i loro effetti ma, al contrario, fanno il primo passo verso la gestione efficace delle proprie emozioni

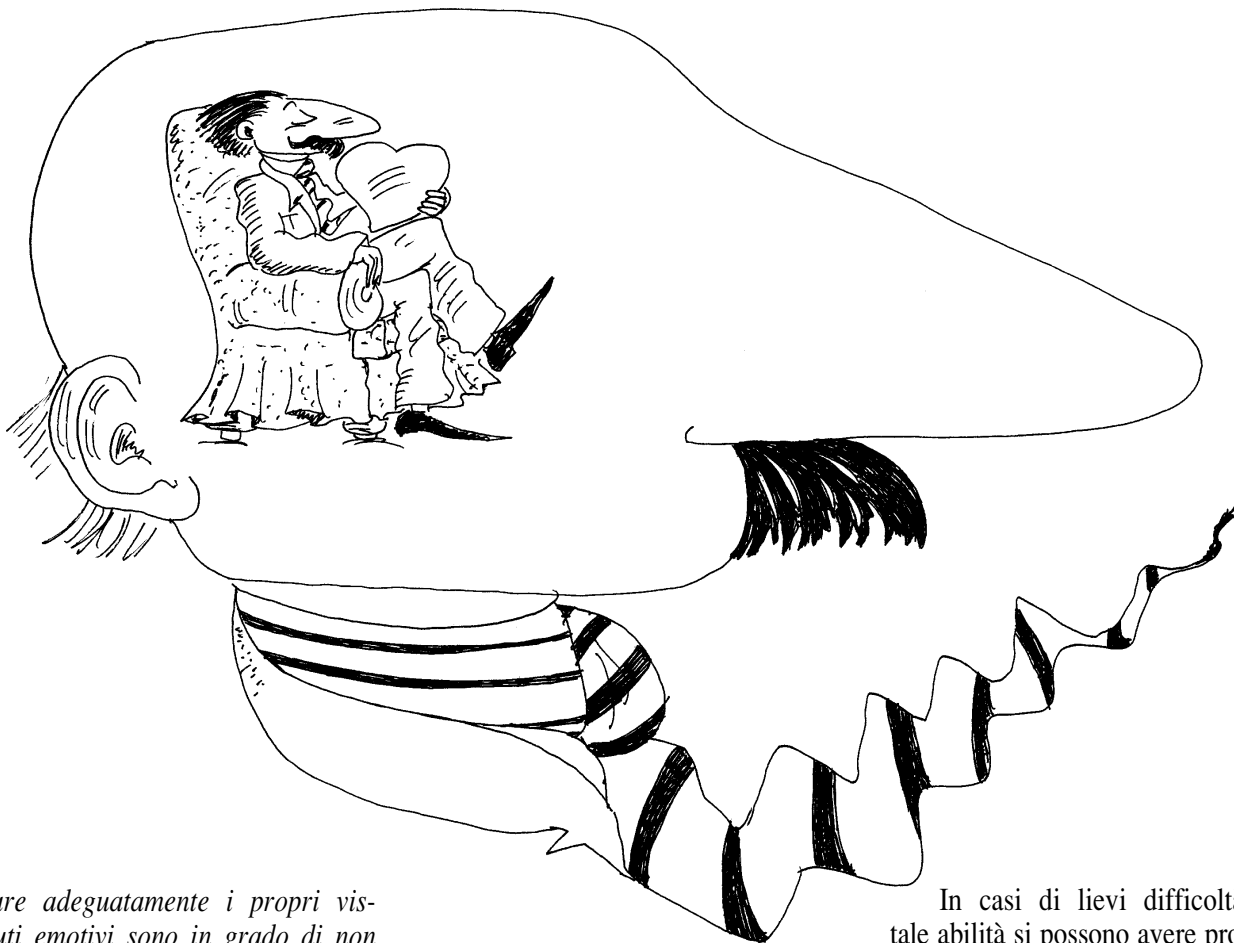
mediante un'attribuzione di significato a ciò che accade loro, resa possibile dalla mediazione operata dal linguaggio con cui definiamo quello che proviamo.

Questa condotta è positiva perché rispetta il bisogno naturale presente in tutti noi di dare un senso alle nostre esperienze e ai nostri vissuti. L'autoconsapevolezza inoltre, comportando la capacità di riconoscere precocemente i segnali fisiologici che accompagnano un'emozione, risulta fondamentale soprattutto per far fronte a condizioni emotive più intense, come ad esempio l'ansia, in quanto permette di imparare il ricorso precoce a tecniche di rilassamento come "il controllo del respiro" e il "biofeedback". Essa è inoltre determinante per prevenire disturbi psicosomatici di varia natura, come mal di testa, tensioni muscolari, tachicardia, che spesso affidano al corpo il compito di dire le emozioni non espresse utilizzando il sintomo. La carenza estrema in questa area emotiva coincide con la negazione delle proprie emozioni che può essere la base della tendenza stabile al silenzio emotivo. Diversi studi hanno mostrato come essa sia una caratteristica che contraddistingue soprattutto i pazienti psicosomatici, i tossicodipendenti, in cui "l'azione" sostituisce la riflessione su se stessi, nonché soggetti che hanno subito gravi traumi, che adottano massicci meccanismi di difesa verso la propria realtà interiore che è fonte di sofferenza.

#### *Il controllo emotivo*

**Consiste nell'abilità di modulare le proprie emozioni sia sul versante interno che su quello esterno. Il controllo interno riguarda l'esperienza emotiva e consiste nella capacità di lasciare il giusto spazio alle emozioni, sia nella durata che nell'intensità.**

*Le persone che riescono a control-*



*lare adeguatamente i propri vissuti emotivi sono in grado di non lasciarsi travolgere dalle loro esperienze affettive, evitando il cosiddetto "sequestro emotivo".*

**Questa capacità di gestire i vissuti emotivi agisce sulla salute mentale impedendo che delle emozioni negative, quali l'ansia e la tristezza, divengano dei sentimenti stabili e possano trasformarsi in patologie ansiose o depressive.**

Tale abilità inoltre, consentendo di distinguere le emozioni dalle azioni, è alla base della capacità di concentrarsi nello svolgimento di un compito, di riflettere e di pianificare le azioni, tutte doti importanti per il successo nello studio, nel lavoro, nello sport, ecc. Ad alcuni professionisti, quali ad esempio chirurghi, avvocati, commercialisti, psicologi clinici e dirigenti, questa capacità di gestione del vissuto emotivo risulta di notevole aiuto. Essa risulta altresì fondamentale per affrontare al meglio le sfide

agonistiche sportive e quelle che spesso la vita impone a tutti noi. Come può essere intuito, lo scarso controllo emotivo interno al contrario cronicizza l'azione di emozioni negative che rappresentano veri e propri stressors, ossia stimoli che attivano risposte fisiologiche tipiche delle situazioni di stress, i quali a lungo termine possono rivelarsi "tossici" e determinare la caduta delle difese immunitarie con conseguenti disturbi psicosomatici di vario genere.

**Buone capacità di controllo delle manifestazioni emotive rappresentano il fulcro dell'adattamento sociale e quindi sono fondamentali per il successo in tutte quelle attività mediate dalle relazioni interpersonali.**

**La carenza nel controllo delle manifestazioni emotive può generare conseguenze più o meno gravi a seconda del livello di difficoltà presentato.**

In casi di lievi difficoltà in tale abilità si possono avere problemi relazionali che possono incidere anche sulle prestazioni (esami, rapporti professionali) che implicano rapporti sociali.

La tendenza ad agire senza pianificare, ad esempio, è una caratteristica tipica del disturbo antisociale di personalità che viene descritto come caratterizzato da impulsività e incapacità di fare piani, da irritabilità e aggressività con tendenza agli scontri fisici.

#### **La capacità di sapersi motivare**

**Strettamente connessa alla capacità di controllare le proprie emozioni, coincide con l'abilità di dare una direzione positiva alle proprie emozioni. Essa si traduce nell'ottimismo e nella tendenza all'iniziativa.**

Una buona capacità di automotivarsi alimenta la tendenza a reagire attivamente alle frustrazioni, che si manifesta con un atteggiamento otti-

mistico e con uno spirito di iniziativa che si traducono in una capacità di perseverare negli sforzi, organizzando anche piani di azione alternativi per raggiungere un obiettivo quando i risultati tardano ad arrivare.

In generale, **i costi di una carenza o dell'assenza della capacità di automotivarsi sono rappresentati da una tendenza al pessimismo, alla passività di fronte agli ostacoli e alla mancanza di iniziativa che comportano la cronicizzazione dell'insuccesso.**

Il venir meno della tendenza a reagire attivamente agli insuccessi inoltre incide negativamente sulla capacità di progettazione a lungo termine, predisponendo a reagire con passività di fronte agli ostacoli che frequentemente si interpongono agli obiettivi desiderati. L'estrema incapacità di automotivarsi è stata definita da diversi autori nei termini di "impotenza appresa", un atteggiamento che comporta una tendenza cronica a considerare in partenza insormontabile qualsiasi difficoltà.

L'assenza di tale dimensione anche nel migliore studente o professionista genererà la tendenza alla rassegnazione e alla passività di fronte agli insuccessi intaccando in modo determinante il grado di autostima che è fondamentale per il benessere psicologico.

### *L'empatia*

**Un'altra dimensione dell'Intelligenza Emotiva è l'empatia che, secondo una definizione più completa, è concepita come la capacità di immedesimarsi con gli stati d'animo e con i pensieri delle altre persone sulla base della comprensione dei loro segnali emozionali, dell'assunzione della loro prospettiva soggettiva e della condivisione dei loro sentimenti".**

Recenti studi hanno mostrato che le forme più mature di empatia presentano tre componenti:

- il riconoscimento delle emozioni
- l'assunzione della prospettiva e del ruolo altrui
- la condivisione emotiva.

I vantaggi collegati al possesso di mature capacità empatiche sono riconducibili al fatto che questa forma di empatia **è un fattore importante nello sviluppo della capacità di porsi in relazione con gli altri**, per la sua frequente tendenza ad alimentare comportamenti prosociali e per le sue evidenti relazioni con la capacità di cooperazione che agevola l'inserimento sociale. Inoltre, la sensibilità alle emozioni e alla prospettiva altrui è considerata una caratteristica che connota l'assertività ossia quello stile di comunicazione che caratterizza un individuo socievole, sicuro di sé e aperto al confronto.

Grazie all'*empatia* la condotta assertiva minimizza i rischi di incomprensione promuovendo un contatto che rispetta lo spazio e le esigenze altrui.

**L'assenza di *empatia* rappresenta il fulcro di alcuni disturbi della condotta caratterizzati dal ricorso frequente all'esercizio dell'aggressività verbale e fisica anche in presenza di sufficienti capacità di controllare le manifestazioni emotive.**

L'incapacità a comprendere l'emozione altrui, infatti, può comportare distorsioni nell'interpretazione delle intenzioni e generare comportamenti difensivi fuori luogo.

La mancanza di *empatia* è uno dei criteri che contraddistinguono il disturbo narcisistico di personalità e rendono gli individui che rientrano in tale condizione incapaci di riconoscere i sentimenti e i bisogni degli altri essendo costantemente assorbiti dalle proprie esigenze.

### *La gestione efficace delle relazioni interpersonali*

**E' l'ultima delle componenti dell'intelligenza emotiva e determina la gestione dei conflitti che mira alla risoluzione delle situazioni, una dote che rende capaci di rimuovere gli ostacoli che impediscono un contatto armonico con gli altri e che produce effetti positivi nell'ambito della vita di coppia e nelle relazioni amicali; inoltre quando tale abilità è predominante in un individuo, rende efficaci nella conduzione di gruppi o nel lavoro in tali contesti.**

**E' per questo che essa, definita anche "arte sociale", è considerata la dote emotiva dei leaders in grado di risolvere le situazioni che richiedono il compromesso tra i bisogni delle parti.**

Da questa dimensione dipende anche la capacità di comunicare efficacemente che è fondamentale per chi svolge un'attività che concerne le pubbliche relazioni.

**Gli individui che la possiedono hanno grandi capacità di negoziazione, sono in grado di entrare in rapporto con gli altri con grande disinvoltura e sono abilissimi nel leggere e conciliare i sentimenti altrui. La carenza o assenza di questa dimensione emotiva può generare difficoltà relazionali che possono finire, nei casi più estremi, con l'isolamento.**

### *Conclusioni*

L'analisi delle singole componenti dell'Intelligenza Emotiva ha messo in luce alcuni fondamentali aspetti collegati al benessere psicologico secondo diverse modalità.

Le 5 dimensioni vanno considerate come risorse per la salute mentale.

Giacomo Comincioli  
Psicologo