

Roberto Tassan

Il manager emozionale

La gestione eccellente delle emozioni
nei luoghi di lavoro



FrancoAngeli

MANAGEMENT

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT

TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Roberto Tassan

Il manager emozionale

La gestione eccellente delle emozioni
nei luoghi di lavoro



FrancoAngeli

TOOLS

Immagine di copertina: Matteo Scorsini

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	9
1. Le emozioni in azienda	»	13
1. Fisiologia delle emozioni	»	16
2. Saper gestire le emozioni: una questione di intelligenza?	»	18
3. Un esempio di scarsa intelligenza emotiva	»	25
4. Saper capire i propri collaboratori	»	25
4.1. L'indicatore di personalità di Myers-Briggs	»	25
4.2. La matrice di Rollo May	»	32
5. Gli stadi di sviluppo della personalità di Erikson	»	34
6. L'assertività	»	35
2. La leadership	»	39
1. Compiti e caratteristiche della leadership	»	43
2. Promemoria per il manager (ovvero cose da tener presente)	»	47
3. Una sintesi dei compiti del manager	»	50
4. Un po' di autoanalisi	»	51
3. Saper gestire le emozioni	»	54
1. L'empatia	»	59
4. Lodare & criticare	»	62
5. Saper ascoltare. L'ascolto attivo	»	68
1. Stimolare il dialogo	»	72
6. Come comunicare efficacemente	»	75
7. La dinamica dei bisogni	»	79
1. La scala dei bisogni di Abraham Maslow	»	80
2. La dinamica bisogno-comportamento	»	83

8. La gestione dei conflitti	pag. 86
1. Risolvere le situazioni problematiche	» 89
2. Pillole di saggezza per manager	» 90
9. Motivare & premiare	» 93
10. Il nemico numero uno del manager: lo stress	» 97
1. Fisiologia dello stress	» 101
2. Come combattere lo stress	» 102
11. Un metodo utile: le mappe mentali	» 106
12. Le capacità negoziali	» 111
13. Vademecum per i manager	» 116
14. Conclusioni	» 124
Appendici	» 131
1. Autoanalisi comportamentale	» 131
2. Il manager della steppa – Il <i>Burnout</i> e il vero Sè, di <i>Jasmin Diglio</i>	» 133
3. Intervista a Salvo Anello	» 140
4. Intervista a Sandro Ferrone	» 154
Bibliografia	» 163

La gente deve smetterla di pensare ai propri sentimenti come a qualcosa di irrilevante e fonte di confusione, e deve invece rendersi conto che essi sono in realtà modelli di reazione altamente differenziati e sfumati, una fonte di informazioni conoscibile.

Uno può scoprire che cosa fare solo rendendosi conto di ciò che davvero gli sembra giusto.

La nostra principale risorsa è l'attenzione. Le sensazioni sono l'interpretazione che il corpo ci offre relativamente a una situazione e insieme a tutto quanto desideriamo sapere su di essa.

Il grande cambiamento di prospettiva, per gli uomini d'affari, arriva quando capiscono che ciò che ritenevano "soft" in realtà è "hard" e quel che giudicavano "hard" molto spesso è del tutto arbitrario.

In tale accezione, le sensazioni sono guide per esplorare grandi temi, ad esempio "dove sto andando?".

Shoshana Zuboff

Introduzione

Di cosa parla questo libro il cui titolo sembra contraddire alcuni luoghi comuni che talvolta avvalorano l'immagine del management quale quintessenza di logica e razionalità?

Devo partire allora da una notazione del tutto personale. Da anni sono impegnato in due attività professionali di natura strettamente complementare: la prima consiste nell'individuare le cause di eventuali problemi – organizzativi, comportamentali, manageriali, comunicazionali, economici – che provocano un peggioramento del clima in alcune aziende (frustrazioni, mugugni, malcontenti e lamentele di un numero consistente di risorse umane); la seconda riguarda invece l'individuazione delle necessità formative nell'ambito della comunicazione e delle relazioni interpersonali – mediante test e interviste sul campo – e successivamente la preparazione e l'esecuzione di percorsi didattici su argomenti inerenti al comportamento umano, comunicazione e Analisi Transazionale in primarie aziende industriali, informatiche e di servizi. In passato mi sono anche occupato di consulenza direzionale e organizzativa.

Queste esperienze, vissute in prima persona, mi hanno permesso di entrare in contatto con numerose realtà aziendali nelle quali ho potuto constatare la grande importanza di alcune situazioni di natura relazionale e il loro importante impatto sullo stato d'animo delle risorse umane e, di conseguenza, sul contesto e sul clima aziendale, condizioni queste che hanno una grande influenza sui livelli di produttività.

Gli elementi che ritengo più importanti, ai fini della qualità delle relazioni tra risorse umane, sono:

- il livello intellettuale, cognitivo, professionale e le capacità propositive e progettuali del gruppo dirigenziale e manageriale;
- le abilità comunicazionali della leadership aziendale e l'importanza attribuita ad una corretta circolazione e condivisione di informazioni, scritte e verbali;

- le abilità emotive, ovvero le abilità che ogni manager dovrebbe acquisire per migliorare la qualità delle relazioni che intrattiene con i suoi collaboratori e le relazioni tra le risorse umane che ha il compito di coordinare.

Durante queste esperienze ho potuto anche constatare che ad alcuni manager non è del tutto chiaro che, avendo la responsabilità di gestire risorse umane, devono eccellere non solo nelle conoscenze e nelle capacità meramente tecniche e professionali ma anche nelle competenze comportamentali ed emotive.

I compiti dei manager non **possono** essere esclusivamente di natura esecutiva ma **devono** essere di guida, anzi di leadership emotiva dei collaboratori. Ma per essere dei leader eccellenti è necessario, anzi obbligatorio, comunicare bene, esser franchi, onesti e mai manipolatori, saper motivare e premiare i più volenterosi con equità, assicurare insomma un buon clima all'interno della propria realtà produttiva e, per quanto possibile, tra i diversi gruppi di lavoro.

Tutto questo, qualcuno forse obietterà, richiede alcune competenze specifiche che non tutti possiedono. Ebbene, ogni manager deve impegnarsi nel raggiungere la competenza relazionale, il che significa capire gli altri almeno ad un livello di base, sforzarsi per migliorare i propri comportamenti emotivi e impegnarsi per migliorare la qualità delle relazioni tra i collaboratori. La professionalità si crea sul campo, con le conoscenze e l'esperienza e con gradualità, con il "rubare" il mestiere ai colleghi più esperti. Come si usa dire sinteticamente, tre sono le competenze da acquisire gradualmente per diventare manager eccellenti: **sapere, saper fare, saper far fare!** Ma per saper far fare è necessario anche acquisire una serie di abilità comunicazionali, comportamentali e relazionali.

Non sono abilità che si imparano rapidamente leggendo qualche testo dalle promesse miracolistiche che assicurano il raggiungimento della perfezione, come spesso si trova oggi nelle librerie. Ma impegnandosi, studiando, mettendo in campo molto buon senso, atteggiamenti empatici, un forte desiderio di migliorare e la disponibilità a metter se stessi in discussione. E, soprattutto, con la convinzione che queste abilità si conquistano con gradualità e impegno.

Chi vuole migliorare può partire da quello che leggerà nelle pagine di questo o di altri testi ma soprattutto deve "metterci del suo", come si suole dire. Ripensare significa "tornare col pensiero", incubare le idee, arricchire ciò che si legge sui libri con le proprie esperienze e con la valutazione critica delle proprie esperienze e del proprio vissuto.

Qualcuno forse obietterà, dopo la lettura del testo, che troppe sono le prescrizioni e i suggerimenti contenuti nelle pagine che seguono. Pagine che però non intendono offrire "bacchette magiche" o miracoli per diventare dei perfetti "manager emozionali"! Al contrario vogliono stimolare l'elaborazione autonoma di idee e il consolidamento di comportamenti virtuosi, ob-

biettivi questi da perseguire non solo grazie ad un'attenta lettura, bensì con gradualità e con un impegno costante e quotidiano.

Un mio professore asseriva spesso un principio quasi lapalissiano: “Se volete comunicare bene impegnatevi nel desiderio di comunicare e impegnatevi per migliorare la vostra comunicazione. Per comunicare bene bisogna volerlo”.

Parafrasando questa verissima osservazione, se vogliamo intrattenere buone relazioni con gli altri – in azienda ma anche nella vita – bisogna prima di tutto, volerlo!

Il premio di questi sforzi ricade su chi li ha messi in atto. Comunicare bene innesta un circolo virtuoso: Io comunico bene con gli altri – Gli altri comunicano bene con me!

Intrattenere buone relazioni, relazioni di qualità con gli altri ci fa star bene con noi stessi. E questo è un traguardo appagante.

1 Le emozioni in azienda

*Figliuol mio, attendi con zelo ai tuoi negozi
durante il giorno, ma concludi soltanto
quegli affari che ti consentano
di riposare tranquillo la notte¹.*

Thomas Mann

Nel noto film di Steven Spielberg “Salvate il soldato Ryan” (*Save private Ryan*) il protagonista, Tom Hank, impersona la figura del capitano dei marines John Miller. Egli è al comando di una squadra di sette uomini, sbarcati in Normandia. Il gruppo è composto dal comandante, dal sergente Horvath, il secondo in comando e da sei soldati semplici. La loro missione è quella di trovare il soldato Ryan, l’ultimo superstite di tre fratelli periti durante il conflitto. La squadra viene presa di mira da un militare tedesco che uccide alcune soldati. Preso prigioniero i militari superstiti vogliono giustiziarlo sul posto. Si oppongono il capitano ed il suo secondo, il sergente Horvath. La situazione si fa molto tesa. Il rischio di un conflitto armato tra i due gruppi è altissimo. A quel punto il capitano, sapendo che la truppa aveva mostrato una forte curiosità sulla sua attività da civile, rivela improvvisamente con grande calma di esser stato un insegnante. La tensione si scioglie come d’incanto.

La parte finale del film “Full metal Jacket” di Stanley Kubrick, ambientato durante il conflitto che vide contrapposti gli eserciti americano e vietcong, è contraddistinto da un’altissima tensione che colpisce lo spettatore come un pugno allo stomaco. Il soldato soprannominato “Cowboy”, amico del protagonista, viene ucciso dai colpi del cecchino nemico. Altri commilitoni vengono poi straziati dai colpi del cecchino, nascosto in un edificio diroccato dalle bombe, che poi si rivela essere una giovanissima ragazza vietcong. La scena si conclude con l’uccisione della ragazza ferita e agonizzante da parte dei soldati superstiti. L’alto livello di stress che coinvolge lo spettatore – non dimentichiamoci che il cinema coinvolge emotivamente lo spettatore che è portato ad immedesimarsi in ciò che è rappresentato sullo schermo – viene cancellato dalla scena finale: la marcia dei soldati superstiti, sullo sfondo di un paesaggio in rovina, che cantano la Marcia di Topolino.

Quali sono gli elementi comuni che possiamo individuare nelle due scene qui sopra brevemente descritte?

1. T. Mann, *I Buddenbrook*, Einaudi, Torino, 1992, p. 50.

1. Nelle due situazioni cinematografiche si assiste ad alcune relazioni comunicazionali che si possono definire di tipo gerarchico. In “Salvate il soldato Ryan” la contesa, risolta brillantemente dal leader, vede una pericolosa contrapposizione tra il capitano Miller e il sergente Horvath da un lato e i loro sottoposti. In “Full metal jacket” vi è invece una relazione “virtuale” tra il regista/sceneggiatore e lo spettatore. Il regista, attraverso la rappresentazione cinematografica, guida (manipola) gli stati emotivi del pubblico.
2. Nei due film assistiamo a due scene a forte impatto emotivo: nel primo caso la pericolosa tensione all’interno della squadra dei militari; nel secondo lo stato ansioso degli spettatori che assistono ad una scena fortemente cruenta. In tutti e due i casi assistiamo a due interessanti esempi di rimozione: In “Salvate il soldato Ryan” è l’improvvisa affermazione, che solletica la curiosità dei soldati, circa la professione del capitano; in “Full metal jacket” invece è un improvviso cambio di scena. Dopo l’uccisione della giovane combattente vietcong vediamo, sullo sfondo livido delle macerie di un abitata raso al suolo dalle bombe, un gruppo di soldati che marciano cantando il noto motivo: *Topolin, Topolin, viva Topolin*.

In sostanza due maestri del cinema – Steven Spielberg e Stanley Kubrick – hanno rappresentato due situazioni altamente emotive, enfatizzate dalla collocazione scenica in due conflitti bellici aspri e sanguinosi, risolte grazie a due accorgimenti apparentemente di modesta entità, in realtà in grado di modificare profondamente due situazioni psicologiche difficili.

Anche nella vita di tutti i giorni, talvolta, comportamenti **irrazionali**, che sfuggono al controllo del cervello **logico**, suggeriti da attività biologiche proprie del sistema emotivo, possono risolvere situazioni pericolose o sgradevoli.

Bene lo sanno tutti coloro che, nella loro professione, si trovano a dover fronteggiare frangenti altamente problematici o pericolosi – piloti d’areo, vigili del fuoco, medici e infermieri, forze dell’ordine – che talvolta devono decidere come agire in situazioni difficili, non in base ad un ragionamento razionale ma in base a decisioni elaborate dall’apparato anatomico-emozionale. Apparato quest’ultimo il cui funzionamento, nell’elaborare decisioni, è molto più veloce del cervello razionale.

Nel mondo del lavoro la gestione delle emozioni è un tema cruciale, soprattutto per quanto riguarda la leadership o, per meglio dire, la qualità delle relazioni tra manager e collaboratori. Uno dei falsi miti che talvolta circolano è che il posto di lavoro è il luogo della razionalità per eccellenza dal quale devono esser bandite le emozioni! Convinzione smentita dai fatti. In un’azienda nella quale la produttività ha subito un forte calo potete star certi che, con ogni probabilità, la causa è da ricercare nell’eliminazione delle emozioni positive – collaborazione, lo star bene insieme, sentimenti di amicizia tra i membri – che sfocia in un pessimo clima aziendale e in un senso di insoddisfazione.

Ricorro ad un esempio emblematico derivante dalla mia esperienza diretta. Alcuni anni or sono venni chiamato a programmare e svolgere un in-

tervento formativo in una media azienda il cui livello di malcontento e di frustrazione tra gli addetti era molto alto ed aveva pregiudicato gravemente la produttività e la qualità del lavoro. Mi era stato richiesto dalla direzione di individuare le cause e predisporre un piano didattico avente l'obiettivo di migliorare l'efficienza delle risorse umane. Quello che mi colpì nell'iniziare questo percorso furono due elementi negativi: un atteggiamento fortemente aggressivo di molti degli addetti e la mancanza di dialogo e di empatia tra manager e collaboratori e tra i collaboratori stessi di pari livello. L'assenza quasi totale di comunicazione tra dirigenti e risorse operative aveva causato una situazione di ansia e stress che incideva negativamente nelle relazioni interpersonali e quindi nelle attività aziendali. In sintesi il timore (in questo caso ingiustificato!) di essere acquisiti da un'altra azienda più grande, con conseguente eliminazione di alcuni posti di lavoro e la mancanza di notizie certe, era stata la causa prima di un clima irrespirabile.

Inoltre occorre tenere bene a mente – e ciò vale sia in azienda sia fuori dell'azienda – che le emozioni sono un elemento importantissimo che ha una grande incidenza sulla qualità della vita di relazione ed è essenziale per una vita psichica equilibrata e per instaurare relazioni sane e di qualità. I soggetti con una vita emozionale povera in genere presentano alcune anomalie caratteriali e comportamentali soprattutto nel campo dell'incapacità affettiva che talvolta si accompagna ad assenza di regole morali soprattutto nei casi di mancanza di empatia.

Dal punto di vista comunicazionale sappiamo che ogni rapporto tra due o più interlocutori, quindi anche tra manager e collaboratori, è basato su due diversi canali della comunicazione:

1. la comunicazione verbale, i messaggi che fluiscono nei due sensi, con una forte prevalenza però sia nell'emissione sia nella ricezione, da parte del leader. Questa forma della comunicazione viene definita comunicazione numerica²;
2. la comunicazione del corpo, fatta di gesti e atti mimici, definita comunicazione analogica³.

È opportuno aggiungere che, mentre la comunicazione numerica permette l'elaborazione di messaggi complessi ma poveri nella semantica della relazione, la comunicazione analogica permette solo messaggi semplici e sintetici ma è più forte ed incisiva della comunicazione numerica. Nei casi in cui i due messaggi sono contrastanti – un messaggio verbale positivo e uno non verbale negativo o viceversa – percepiamo come più autentica la comunicazione del corpo.

2. Cfr. P. Watzlavick et al., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, prima edizione 1971.

3. *Ibidem*.

Questo principio ha una pesante e importante implicazione: per comunicare bene – e il manager ha una pesantissima responsabilità in tal senso – è opportuno non inviare mai comunicazioni i cui significati siano discordanti. A tutti noi è sicuramente capitato talvolta di ricevere complimenti che ci appaiono poco sinceri. Parole accattivanti accompagnate da un atteggiamento corporeo antitetico, che significa tutt'altro (*plastic strokes*: carezze di plastica in linguaggio scientifico).

La regola aurea quindi per un manager è di comunicare messaggi aventi lo stesso significato, sia con la parola sia con il corpo!

La seconda regola aurea è quella di prestare una grande attenzione agli aspetti emotivi della comunicazione.

Le emozioni sono attività essenziali per una vita psichica equilibrata e per una sana vita di relazione. Sappiamo che i soggetti aventi una scarsa o nulla propensione all'espressione emozionale possono presentare anomalie caratteriali e comportamentali quali un forte senso del dovere e un altrettanto forte spirito di sacrificio, rifiuto delle attività ludiche e, in generale, della gioia di vivere. Inoltre può esserci una più o meno grave assenza di regole morali.

Infine per comunicare bene è necessario tener bene a mente un principio descritto con dovizia di particolari da Paul Watzlavick e il suo gruppo di ricerca sulla comunicazione della scuola di Palo Alto: la comunicazione è un comportamento e, poiché non esiste il non-comportamento, quando condividiamo lo spazio fisico con altri non possiamo non comunicare!

Bianchi entra nell'ascensore nell'azienda in cui lavora come tecnico informatico. All'interno c'è già il dott. Ortalli, responsabile dell'ufficio Economato e lavori. Ortalli dà le spalle alla porta e non fa segno di salutare il nuovo venuto. A Bianchi non resta quindi che starsene in disparte e pensare che Ortalli è un maleducato.

La domanda è: il comportamento di Ortalli contiene un messaggio oppure è decisamente privo di qualsiasi contenuto?

La risposta corretta è la seguente: **Ortalli ha comunicato di non voler comunicare!**

1. Fisiologia delle emozioni

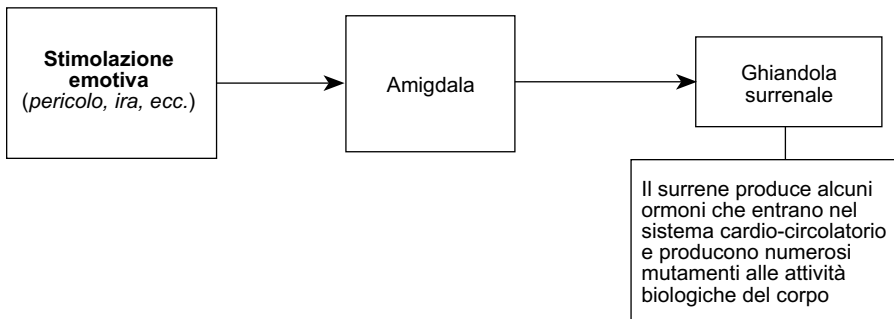
Per affrontare compiutamente un discorso sulle emozioni, sia in azienda sia fuori dai suoi cancelli, è opportuno dare qualche cenno alle caratteristiche anatomiche e biologiche, nonché al loro funzionamento⁴.

4. Per ulteriori approfondimenti si può consultare: D. Goleman, *Intelligenza emotiva – Cos'è perché può renderci felici*, Edizioni BUR, Milano, 1999, J. LeDoux, *Il cervello emotivo. Alle origini delle emozioni*, Baldini Castoldi Dalai, Milano, 2004, R. Tassan, *Il corpo emozionale – Fisiologia e fenomenologia delle emozioni*, Gruppo editoriale Viator, Milano, 2013.

In primo luogo è bene chiarire che le emozioni sono collegate a fenomeni biologici e quindi i loro effetti, di natura fisico-chimica, agiscono sul corpo, contrariamente ai sentimenti che sono invece stati d'animo di lunga durata che agiscono sul versante della mente.

In secondo luogo l'emozione è quasi sempre uno stato episodico, momentaneo, improvviso che talvolta irrompe bruscamente nella vita dell'essere umano, provocato da situazioni nuove ed imprevedibili che hanno il potere di modificare la stessa percezione del mondo. Una circostanza pericolosa può provocare un'emozione violenta ed improvvisa. La paura o la collera sono normalmente causate da un evento contingente (*motus*). La tristezza invece può avere sia cause contingenti, legate ad un episodio od un evento, sia cause più profonde, provenienti talvolta dalla sfera inconscia o da un'alterazione della chimica del cervello. Le emozioni nascono per lo più in seguito ad un evento o una sollecitazione e sono destinate ad estinguersi dopo un periodo più o meno breve. Buon esempio è la collera che dopo un certo tempo tende a sbollire. Ci arrabbiamo, magari in modo violento, ma dopo un breve lasso di tempo (minuti o ore a seconda delle caratteristiche caratteriali di chi prova questa emozione) la collera svanisce. Questo perché sia il sistema psichico sia il sistema neurale dell'essere umano non sono in grado di sopportare per lungo tempo uno stato di tensione e la tempesta ormonale che lo accompagna.

L'anatomia umana è influenzata da sintesi chimiche stimulate da stati mentali. Numerose sono le modificazioni che intervengono nella fisiologia umana dall'insorgere di stati emotivi. Il ciclo biologico può essere così schematizzato:



Le emozioni possono determinare numerose modificazioni anatomico-funzionali:

- alterazioni dei ritmi del sistema cardio-circolatorio;
- alterazione del ritmo respiratorio;
- modifica del colore epiteliale (rossore/pallore);

- insorgenza di malesseri gastrici e di tutto l'apparato digestivo;
- inibizione/rallentamento delle attività sessuali.

Vediamo alcuni esempi tratti dall'osservazione dei fenomeni derivanti dall'insorgere di alcune emozioni.

L'aggressività, derivante da intensi stati collerici, fa sì che il surrene, stimolato dall'ipotalamo, produca adrenalina e noradrenalina, due ormoni che entrano velocemente nel sistema circolatorio causando l'aumento della frequenza cardiaca e la dilatazione dei vasi sanguigni. Aumenta di conseguenza il fabbisogno di ossigeno e ciò rende la respirazione ansante. Adrenalina e noradrenalina – sostanze eccitanti – hanno inoltre il potere di aumentare notevolmente l'aggressività.

Il sangue affluisce verso le mani e le braccia. Questo fenomeno costituisce un'eredità atavica lasciataci dai nostri progenitori preistorici le cui strutture neurali, stimolate dall'impulso di aggredire il nemico a mani nude o con un'arma rudimentale, provocavano l'affluenza di un maggior quantitativo ematico verso gli arti. Inoltre il volto si sbianca per l'impoverimento causato da questa improvvisa migrazione ematica.

La paura provoca invece un trasferimento di un maggior quantitativo di sangue verso gli arti inferiori, rendendoli più efficienti in funzione di una eventuale fuga. Il sistema ormonale produce anche alcune sostanze che favoriscono l'utilizzo degli zuccheri presenti nel circuito circolatorio e l'invio di una maggior quantità di sangue al cervello.

La tristezza invece può addirittura rallentare il metabolismo. Anche in questo caso troviamo un ricordo atavico: l'uomo preistorico, in preda alla tristezza, si ritirava nelle profondità delle grotte lontano ed al riparo dai pericoli che avrebbe potuto incontrare numerosi nell'ambiente preistorico decisamente ostile.

2. Saper gestire le emozioni: una questione di intelligenza?

Il manager accorto, che eccelle nelle relazioni interpersonali e sa ottenere il meglio – in termini produttivi e cooperativi – dai suoi collaboratori, ha compreso che vi è un'intima connessione tra le attività cognitive ed intellettuali e gli stati emotivi. L'obbiettivo di chi sa governare bene le emozioni – sia le proprie sia degli altri – è quello di stimolare comportamenti intelligenti.

Vediamo quindi di capire meglio quello strano, e per certi versi misterioso, fenomeno che chiamiamo intelligenza, in assenza del quale la qualità delle relazioni umane sarà normalmente viziata. È pur vero che alcune persone che hanno raggiunto l'eccellenza nel loro campo – scienziati e studiosi – hanno talvolta qualche difficoltà nella vita di relazione e nella gestione delle

emozioni proprie e altrui. La situazione è spiegabile grazie alla teoria delle *intelligenze multiple* che vedremo poco più avanti.

Il noto psicologo e scrittore Daniel Goleman, probabilmente il massimo esperto di intelligenza emotiva, asserisce nei suoi testi che quoziente di intelligenza e capacità di gestire le emozioni possono essere caratteristiche antitetiche. A dimostrazione della sua affermazione egli parte da una verifica. Nel corso del ventesimo secolo il punteggio medio nei classici test di intelligenza (**QI**) effettuati sulla popolazione statunitense è aumentato notevolmente grazie alla combinazione di alcuni fenomeni complementari: aumento generalizzato della scolarizzazione, miglioramento della dieta alimentare, utilizzo, da parte dei più giovani, del computer e di altri strumenti elettronici per i videogiochi e la messaggistica e diminuzione del numero di figli che corrisponde – statisticamente – ad un aumento del quoziente di intelligenza nella prole. A questo miglioramento corrisponde però un peggioramento, soprattutto nelle fasce giovanili, della condizione emotiva: in primo luogo sono notevolmente aumentate le depressioni infantili e giovanili; anche gli episodi aggressivi e il bullismo nelle scuole hanno avuto un pauroso incremento; le cronache riportano spesso episodi eclatanti di omicidi plurimi nelle scuole superiori, spesso con suicidio finale. Se però osserviamo singolarmente alcuni degli elementi presi in considerazione dal noto studioso possiamo trarre alcune conclusioni che mitigano l'impressione iniziale di una stretta relazione inversa tra intelligenza e intelligenza emotiva a causa dell'influenza di altri fattori.

1. Il miglioramento della dieta alimentare è strettamente connesso con l'aumento del benessere generale. È stato verificato sperimentalmente che nelle società occidentali più evolute, in termini di agiatezza economica e sociale, l'incidenza delle depressioni e dei suicidi è significativamente alta. Un esempio ci è fornito dalle società scandinave nelle quali un indicatore rilevante – i casi di suicidio – è piuttosto elevato, soprattutto se paragonato alla prosperità di quelle società⁵, unitamente all'incidenza degli stati astenici (sappiamo peraltro che i lunghi mesi invernali, durante i quali il chiarore diurno è praticamente assente, hanno un importante effetto depressivo). Del resto è opinione comune che un regime di vita privilegiato, soprattutto se notevole, genera noia, desiderio di evasione e di sensazioni nuove. Prova ne sia che nelle società opulente il consumo di droghe è piuttosto alto e subisce una brusca impennata in alcune categorie privilegiate quali attori e cantanti. Quindi il benessere non è correlato alla serenità, piuttosto è vero il contrario. Non possiamo peraltro rilevare

5. Secondo L'OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità), la percentuale dei suicidi in Italia è di 6,3 casi ogni 100.000 abitanti. In Svezia la percentuale sale al 15,3; in Norvegia 11,9; in Danimarca 11,9; in Finlandia (non appartenente all'area scandinava) 16,8. Per quanto concerne le sindromi depressive l'incidenza in Italia è dell'2,5% della popolazione; in Danimarca del 3%; in Svezia del 5%; in Norvegia del 3,5% e in Finlandia del 15%.