

**AUTOVALUTAZIONE**

1. Perché la IE è così importante?
 - a. è un modo per capire e gestire le tue emozioni invece di lasciare che siano loro a controllarti
 - b. ti permetterà di trovare un lavoro migliore
 - c. sarai molto più apprezzato dalle altre persone

2. “Gestire le tue emozioni” significa:
 - a. inserirle in modo intelligente nei tuoi ragionamenti
 - b. essere in grado di non manifestarle, indipendentemente da quali e quanto forti siano
 - c. imparare a eliminare le emozioni nelle situazioni difficili

3. In cosa differisce la IE dal QI (Quoziente d’Intelligenza)?
 - a. il QI è lo standard per valutare le nostre abilità, mentre la IE è una cosa che la maggior parte delle persone ancora non capisce
 - b. il QI è quantificabile, mentre la IE non è un concetto tangibile
 - c. il QI misura le nostre capacità di elaborazione analitica, mentre la IE misura la nostra capacità di essere felici e appagati

4. Esiste, al momento, un modo accurato per misurare la IE (simile a quello per la misurazione del QI)?
 - a. sì
 - b. no
 - c. esistono dei test che forniscono una misura di valutazione, ma la loro precisione può essere messa in discussione

5. Quale delle seguenti competenze non riguarda la IE?
 - a. consapevolezza di sé
 - b. intelligenza accademica (relativa agli studi)
 - c. motivazione

Risposte

Le risposte migliori alle prime domande sono 1 a), 2 a), e 3 c). La risposta alla 4 è c), ma i test a disposizione non sono assolutamente paragonabili ai livelli di precisione raggiunti nel misurare il QI e devono essere ulteriormente sviluppati per arrivare a una misurazione affidabile della IE. La risposta corretta alla domanda 5 è c).

**CITAZIONE**

“Puoi essere felice grosso modo nella misura in cui decidi di esserlo.”

Theodore Roosevelt, presidente degli Stati Uniti, 1901-1909

COS'È L'INTELLIGENZA EMOTIVA?

Ti sei mai chiesto come mai alcune persone che hanno evidentemente delle ottime menti sembrano faticare nella vita, mentre altre che mostrano scarse attitudini accademiche e intellettuali sembrano cavarsela alla grande? Ti sei magari sentito vagamente frustrato per il fatto che le capacità intellettive non sempre portano alla vittoria, come forse pensi dovrebbe essere?

Hai notato che alcune persone, che sul piano materiale hanno molto poco nella vita, sembrano felici e soddisfatte, gioiose e piene di amici, mentre altre ben più ricche si lamentano dell'ingiustizia della vita e non fanno che raccontare a tutti ciò che non va nella loro esistenza?

Il successo materiale, quello negli studi e quello nella carriera sono le basi per la felicità? Come ci spieghiamo allora quelle apparenti discrepanze tra il livello di successo delle persone e il loro livello di felicità? La risposta sta nell'intelligenza emotiva (IE): un modo per comprendere le emozioni, proprie e altrui, e per imparare a controllarle in modo da poter scegliere cosa si dice e cosa si fa, al fine di raggiungere il risultato desiderato.

“NON È COLPA MIA”

Quante volte sentiamo qualcuno dire “Non potevo farne a meno”, oppure “Non potevo controllare la cosa” parlando delle loro reazioni fisiche o verbali a una situazione difficile? In realtà possiamo sempre “farne a meno”, e sono ben poche le situazioni in cui non abbiamo a disposizione la possibilità di un certo controllo (a esclusione di riflessi involontari come quello al martelletto del medico sul ginocchio, o come il fatto di arrossire).

**IDEA CHIAVE**

La differenza tra chi sfrutta la IE e chi non lo fa sta nel fatto che la persona emotivamente intelligente fa in modo di mantenere il controllo delle proprie emozioni e si rifiuta di lasciare che siano queste ultime a dettare le proprie azioni nei contesti in cui ciò non è appropriato. Chi non sfrutta la IE lascia invece briglia sciolta alle emozioni, indipendentemente dal risultato desiderato (per poi ovviamente dire “Non potevo farne a meno. È successo e basta”).

DESIDERARE DI AVER FATTO LE COSE IN MODO DIVERSO

Quante volte nella tua vita hai pensato o detto “Vorrei non aver detto quella cosa” o “Se solo avessi reagito diversamente”? La risposta è probabilmente troppe volte per poterle contare, e questo è normale per la maggior parte di noi.

In breve, diventare emotivamente intelligenti ridurrà il numero di occasioni in cui ti troverai a pensare o dire cose del genere in futuro.

Ecco le caratteristiche che Daniel Goleman individua alla base della IE. Leggi l'elenco e vedrai quali sono le qualità su cui lavoreremo per svilupparla.

- Autocoscienza – Sapere cosa stai provando e perché.
- Autoregolazione – Avere il controllo delle tue emozioni, anche nelle circostanze difficili.
- Motivazione – Essere capace di persistere anche di fronte allo scoraggiamento.
- Empatia – Essere in grado di individuare e identificare le emozioni nelle altre persone.
- Abilità sociali – Essere in grado di andare d'accordo con gli altri, ascoltandoli, comprendendo e apprezzando le loro emozioni.

IL TUO VIAGGIO VERSO L'INTELLIGENZA EMOTIVA

Comincia il tuo viaggio verso lo sviluppo dell'intelligenza emotiva considerando i tuoi attuali livelli di capacità in merito a ciascuna di queste carat-

teristiche. Sviluppare la tua IE ti metterà in grado di compiere scelte e influenzare i risultati che ottieni in tutte le aree della tua vita in cui decidi di applicare queste abilità. Volendo semplificare al massimo, la IE è la capacità di andare d'accordo e trovarsi bene sia con se stessi sia con gli altri. Lo si può illustrare in questa forma grafica:

Le quattro abilità dell'intelligenza emotiva

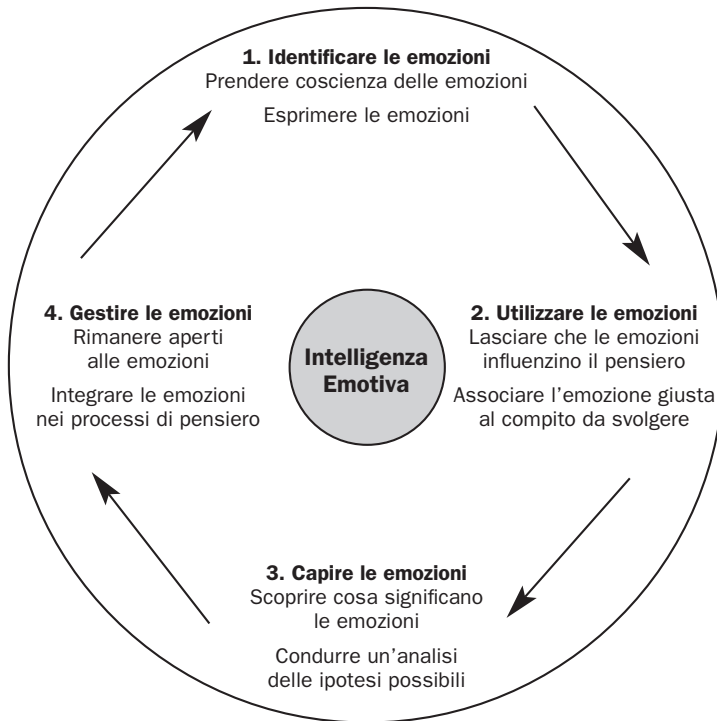


Figura 1.1

Fonte: adattamento da David R. Caruso, Peter Salovey, *The Emotionally Intelligent Manager*, 2004.

“Presenza mentale significa prestare attenzione in un particolare modo; intenzionalmente, nel momento presente e senza emettere giudizio.”

Jon Kabat-Zinn, *Guided Mindfulness Meditations*, 2005.

Ecco, a seguire, alcune spiegazioni per capire meglio le diverse idee illustrate:

IDENTIFICARE LE EMOZIONI

L'idea è che le emozioni contengono informazioni; sono segnalazioni riguardo a importanti eventi che hanno luogo nel nostro mondo. Dobbiamo identificarle accuratamente, tanto in noi stessi quanto negli altri, per poter comunicare ed esprimerci in modo efficace.

UTILIZZARE LE EMOZIONI

Ciò che proviamo influenza il modo in cui pensiamo e ciò a cui pensiamo. Le emozioni dirigono la nostra attenzione su eventi importanti: fanno in modo che siamo pronti ad agire quando necessario e ci permettono di utilizzare in modo appropriato i nostri pensieri per risolvere i problemi.

CAPIRE LE EMOZIONI

Le emozioni non sono eventi casuali: hanno delle cause di fondo. Una volta imparato a conoscerle, possiamo utilizzare le nostre emozioni per comprendere meglio cosa accade – o cosa sta per accadere – attorno a noi.

GESTIRE LE EMOZIONI

Dato che le emozioni contengono informazioni e influenzano i pensieri, abbiamo bisogno di incorporarle in modo intelligente nei nostri ragionamenti e nella risoluzione dei problemi. Questo ci richiede di rimanere aperti alle emozioni, che siano piacevoli o meno, e di scegliere strategie che tengano conto della saggezza che ne può derivare.

**RICORDA!**

Recenti ricerche condotte presso l'Università della California suggeriscono che mantenere un buon equilibrio è fondamentale per evitare problemi mentali anche molto seri nel corso della vita. I risultati delle ricerche mostrano che a lungo termine le reazioni negative anche alle più piccole esperienze emotive quotidiane possono avere un impatto sul benessere psicologico. Imparare a diventare emotivamente intelligente oggi ti sarà quindi utile negli anni a venire.

Vediamo ora la storia di Margaret:

**CASE STUDY**

La coda alla cassa al supermercato era sempre più lunga. Margaret, dal suo ottavo posto in fila, non poteva vedere cosa stesse succedendo, ma quando venne chiamato un supervisore e la cassa fu aperta per accertamenti, seppe che l'attesa sarebbe stata lunga. Si era fatta prendere dall'irritazione, ma aveva razionalizzato la cosa concludendo che c'era poco che potesse fare, e che non era certo colpa del cassiere. Così, sorridendo con rassegnazione alla persona dietro di lei in coda, aveva preso un giornale dallo scaffale vicino e aveva cominciato a sfogliarlo. Dopo alcuni minuti notò che più avanti qualcuno stava gridando. Qualcuno in fila vicino alle casse si stava lamentando di quella che definiva "totale incompetenza e stupidità" del cassiere e del supervisore. "Non siete capaci di risolvere questa situazione? Non vedete quanto lunga è la coda? Ho un appuntamento a cui devo arrivare in orario. È inaccettabile." Il cassiere e il supervisore si scusavano, spiegando che c'era un problema tecnico alla cassa che non dipendeva da loro, e che stavano cercando di sistemarlo. Avevano suggerito all'uomo di andare a un'altra cassa, ma la sua reazione era stata: "Perché dovrei farlo? Finirei per aspettare ancora di più. Mi state rovinando la serata. Non verrò mai più a fare la spesa qui. Scriverò ai vostri superiori". Detto questo, l'uomo aveva abbandonato il suo carrello pieno di merce e se ne era andato via infuriato. Un minuto o due dopo che l'uomo se ne era andato, accaddero tre cose. Di fianco a quella bloccata aprì un'altra cassa, messa a disposizione dei clienti in coda; la cassa bloccata tornò improvvisamente a funzionare; il supervisore diede a Margaret e agli altri clienti in coda con lei un buono spesa da 10 euro per scusarsi del disturbo. Margaret ne fu molto contenta: non solo aveva ottenuto uno sconto sulla sua spesa, aveva anche scoperto due buone idee per delle ricette nella rivista che aveva sfogliato e scambiato alcune amichevoli parole con la signora dietro di lei, scoprendo che giocavano entrambe a badminton nello stesso club, dove avevano deciso di rivedersi.

Margaret ringraziò calorosamente il cassiere, che le sorrise grato; poi uscì dal supermercato pensando a come le cose a volte finiscano davvero bene.

L'uomo adirato invece era uscito senza la spesa e senza il buono sconto, ed era irritato e arrabbiato quando incontrava altre persone e raccontava della sua "orribile" esperienza. Quella sera dormì molto male e si svegliò il giorno dopo con un bel mal di testa.



PROVALO ADESSO

Comincia a utilizzare le informazioni di base che hai già appreso per riflettere sul case study in termini di IE.

Quali delle caratteristiche della IE elencate in precedenza riesci a individuare in azione in questa storia, e chi le impiega? Rifletti un momento prima di procedere con la lettura.

Margaret era stata in grado di riconoscere la propria irritazione e aveva agito per disinnescarla, assumendo un atteggiamento di empatia per la situazione, evitando così di arrabbiarsi, distraendosi con una rivista, socializzando e facendo due chiacchiere. L'uomo più avanti in fila invece era stato del tutto incapace di controllare le proprie emozioni e aveva dimostrato scarse o inesistenti abilità sociali.

Questo è un esempio di IE e degli effetti che può avere nella vita quotidiana.



CITAZIONE

"Non c'è nulla di più irritante di una persona che ha meno intelligenza e più buon senso di quanto ne abbiamo noi."

Don Herold, scrittore

**PROVALO ADESSO**

Pensa all'ultima volta in cui ti sei trovato in una situazione leggermente difficile. Hai trovato di averla gestita bene da un punto di vista emotivo? Se la risposta è no, fermati un attimo a riviverla nella tua mente. Quali delle caratteristiche che abbiamo discusso ti mancano, e perché?

PERCHÉ NON HO SENTITO PARLARE PRIMA DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA?

Questa è una domanda che è ovvio porsi, ed è una buona domanda. Stiamo cercando di venderti qualcosa che è solo un'idea di marketing? Stiamo infiocchettando "le solite cose" per convincerti che ci sia qualcosa di nuovo? Decisamente no.

In primo luogo, oggi le persone hanno una maggiore coscienza delle proprie emozioni. Semplicemente, parliamo delle emozioni molto di più di quanto non si facesse una volta. Mentre le generazioni precedenti avevano imparato a "non tradire le proprie emozioni" e "darsi una regolata" di fronte alle reazioni emotive, oggi abbiamo un approccio molto più morbido con questo tipo di difficoltà e ci incoraggiamo a vicenda a esprimere ciò che proviamo. Siamo molto più consci del ruolo che giocano le emozioni nelle decisioni della nostra vita. Siamo più empatici quando le persone soffrono per via di emozioni negative, come ad esempio la depressione. Considerata un tempo come una lamentela fittizia espressa da persone che non avevano voglia di darsi da fare, la depressione è oggi un problema medico accettato ed è considerata una ragione valida per assentarsi dal lavoro, alla stregua della frattura di un osso; e proprio come una frattura, la depressione è considerata un male che si può curare.

In secondo luogo, un tempo la ricerca psicologica non era arrivata dove è arrivata oggi. Una rapida carrellata sul suo sviluppo può risultare utile.

LA NOSTRA CRESCENTE CURIOSITÀ RIGUARDO ALLA MENTE UMANA

Negli ultimi due secoli e mezzo lo studio della mente umana ha suscitato l'interesse di scienziati e filosofi, ma non ha mai ricevuto tanta attenzione

quanto negli ultimi cinquant'anni. Sigmund Freud ha messo in moto il processo con le sue teorie psicanalitiche riguardo ai disturbi della mente umana e alle loro cause. Sono seguiti teorici del comportamento e poi teorici della cognizione (e queste due importanti scuole di pensiero sono solo due tra centinaia di varianti) che hanno offerto spiegazioni diverse per le cause dei disturbi psicologici ma il cui obiettivo, proprio come nel caso di Freud, era quello di liberare le persone dalle sofferenze derivanti da disturbi mentali che avevano un impatto negativo sulle loro vite.



RICORDA!

Nel caso delle teorie comportamentiste e cognitivo-comportamentali la risoluzione di queste problematiche si raggiunge insegnando alle persone a identificare convinzioni e comportamenti controproducenti, sostituendoli poi mediante l'utilizzo di abilità e tecniche capaci di assisterle nel rimettere in sesto le loro vite. Tuttavia queste forme di terapia psicologica si concentrano principalmente sul riportare le persone a un livello, diciamo, di zero, partendo da -8, in cui con livello zero intendiamo la capacità di vivere la vita alla pari della maggior parte delle persone, mentre un valore negativo indica una situazione in cui disturbi mentali come depressione o ansia impediscono di godere di una vita normale.

UN APPROCCIO PIÙ POSITIVO

Lo psicologo americano Abraham Maslow è stato il primo a spostare la propria attenzione e ricerca allontanandosi dallo studio della patologia e di come le persone sono "a pezzi", traumatizzate e nevrotiche, e andando invece verso un'esplorazione delle persone quando sono al proprio meglio; è stato il primo a indagare su ciò che sviluppa il lato più brillante della natura umana, invece di quello oscuro.

Negli anni Settanta del Novecento, andando avanti a partire dai lavori di Maslow e da quelli dello psichiatra e ipnoterapeuta americano Milton Erickson, Richard Bandler e John Grinder hanno sviluppato la Programmazione Neuro-Linguistica (PNL): una delle prime teorie a suggerire che non dovremmo fermarci semplicemente "al livello zero". E se invece ci spingessimo a +3 o +10? In altre parole l'idea è quella di non ignorare la teoria psicologica e la terapia semplicemente perché non sei "sotto il

livello zero” e non hai problemi. Si tratta di utilizzare queste risorse come strumenti positivi per migliorare ulteriormente e avere una vita ancora più piacevole e ricca di successo. La PNL di Bandler e Grinder è basata sul modellamento dell'eccellenza: trovare persone da prendere a modello che hanno le qualità desiderate, e utilizzare strumenti di PNL per apprendere e sviluppare quelle qualità anche in te stesso.

SVILUPPARE LA FELICITÀ

All'inizio degli anni Settanta del Novecento Martin Seligman, professore di psicologia presso l'Università della Pennsylvania, pubblicò le sue teorie sulla psicologia positiva: in un certo senso lo studio di come essere il più felici possibile (Martin P. Seligman, *Imparare l'ottimismo*, 1996).

Senza addentrarci in un dibattito dettagliato e senza risoluzione su cosa esattamente significhi “felicità” e su come essa possa essere misurata, accettiamo in generale l'idea che essere contenti della vita che conduciamo è un obiettivo generico per la maggior parte di noi, e che forse questo obiettivo rappresenta la cosa più vicina a quello che intendiamo con felicità. Seligman ha condotto ricerche ad ampio spettro in tutti i continenti e nella storia dell'umanità per cercare di scoprire un attributo, o un insieme di attributi, che fossero trasversali a etnicità, geografia, religione e periodo storico: in altre parole, criteri che potessero spiegare globalmente e in qualsiasi momento storico i tratti fondamentali capaci di garantire la massima probabilità di felicità individuale nella vita.

L'INTELLIGENZA EMOTIVA EMERGE COME QUALITÀ POSITIVA

Attorno alla metà degli anni Novanta del Novecento, Daniel Goleman, psicologo e corrispondente scientifico del “New York Times”, pubblicò nel già citato *Intelligenza emotiva* una teoria che aveva sviluppato per diversi anni, ancora una volta a partire da teorie precedenti. La sua idea era che esistono una serie di attributi (non del tutto diversi da quelli di Seligman, ma molto più specifici) indipendenti dal QI di una persona, i quali, se sviluppati, possono avere uno straordinario effetto sulla felicità personale dell'individuo e sul suo successo professionale. Goleman descrive l'insieme di questi attributi come “intelligenza emotiva”.

UNA BREVE STORIA DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA

- Anni Trenta - Edward Thorndike descrive il concetto di “intelligenza sociale” come capacità di andare d'accordo con le altre persone.
- Anni Quaranta - David Wechsler suggerisce che le componenti affettive dell'intelligenza possono essere essenziali per il successo nella vita.
- Anni Cinquanta - Psicologi umanistici come Carl Rogers descrivono come le persone possano costruire una propria forza emotiva.
- 1975 - Howard Gardner pubblica *The Shattered Mind*, che introduce il concetto di intelligenze multiple.
- 1985 - Wayne Payne introduce il termine “intelligenza emotiva” nella sua tesi di dottorato intitolata *A study of emotion: developing emotional intelligence, self-integration, relating to fear, pain and desire (theory, structure of reality, problem-solving, contraction/expansion, tuning in/coming out/letting go)*.
- 1987 - In un articolo pubblicato su “Mensa Magazine”, Keith Beasley utilizza il termine “quoziente emotivo” (QE, ritenuto una misura della IE). Si è ipotizzato che questo sia il primo uso del termine in una pubblicazione, anche se Reuven Bar-On sostiene di averlo impiegato in una versione non pubblicata della sua tesi di laurea.
- 1990 - Gli psicologi Peter Salovey e John Mayer pubblicano il loro fondamentale articolo *Emotional Intelligence* nella rivista scientifica “Imagination, Cognition and Personality”.
- 1996 - Il concetto di intelligenza emotiva viene divulgato dopo la pubblicazione di *Intelligenza emotiva*, di Daniel Goleman.

IN CHE MODO L'INTELLIGENZA EMOTIVA DIFFERISCE DAL QI?

Mentre molti stanno venendo a conoscenza della IE solo ora, quasi tutti hanno sentito parlare del QI, e la maggior parte delle persone hanno una idea generale di cosa misuri. In cosa differisce dunque il QI dalla IE?

I test del QI sono stati sviluppati circa un secolo fa come modo per valutare l'intelligenza di una persona. “Intelligenza” in questo contesto significa:

- capacità di ragionamento logico
- capacità di ragionamento analitico
- abilità linguistiche
- capacità di orientamento nello spazio

Un test del QI può interpretare quanto ben predisposto sia il cervello di una persona ad apprendere, immagazzinare e richiamare alla memoria informazioni oggettive. Ci fornisce un riscontro sulle nostre capacità di ragionare correttamente, in modo sia verbale sia matematico, sulla capacità di risolvere problemi e di pensare in modo astratto e analitico.

Di conseguenza, quando una persona ha un alto punteggio di QI (il punteggio medio è attorno a 100) ha buone probabilità di avere successo negli studi o in ambito accademico, di avere un buon lavoro e di cavarsela bene nella vita in generale.



IDEA CHIAVE

Come metodo di previsione delle probabilità di successo nella vita il QI è stato per molto tempo lo standard. Esso è tuttavia incapace di prevedere la capacità di una persona di godersi la propria vita, di sentirsi appagata e soddisfatta, così come non contempla la capacità di avere successo nella vita grazie all'utilizzo di un diverso insieme di abilità. Nel XXI secolo queste altre abilità - che hanno alla loro base la IE - diventeranno il nuovo metro per misurare il successo includendo anche emozioni positive come felicità e appagamento.

UNA COSA NON ESCLUDE L'ALTRA

Il QI e la IE non sono qualità in competizione l'una con l'altra: sono semplicemente aspetti diversi e spesso complementari. Spesso una persona con elevato QI avrà anche una buona IE (e ovviamente, in senso opposto, un QI basso può spesso accompagnarsi a una IE scarsa). Nessuno vuole affermare che il QI non sia un importante standard e misura delle capacità di ragionamento logico e intellettuale, della velocità e precisione di calcolo, della memoria e della percezione visiva e spaziale. Il QI si è però dimostrato uno strumento debole nella sua capacità di prevedere il

successo di una persona nella vita quando il concetto di successo viene allargato al di là dei puri risultati intellettivi.



CITAZIONE

“Un punto su cui sia la scienza sia la percezione comune concordano è il fatto che l'intelligenza emotiva – se consolidata – allarga la nostra comprensione di cosa significhi essere intelligenti.”

John Mayer, professore di psicologia, Università del New Hampshire



IDEA CHIAVE

È una combinazione di intelligenza intellettuale e intelligenza emotiva ad avere la massima probabilità di determinare il tuo globale livello di successo e felicità nella vita.



PUNTI FOCALI

- Alcuni degli enigmi della vita (ad esempio, perché alcune persone che hanno grandi risultati accademici non se la cavano bene nella vita quanto altre con un QI più basso) possono essere spiegati con il concetto di IE.
- La IE abbraccia veramente la consapevolezza di sé e degli altri, e ci aiuta a gestire meglio le nostre emozioni.
- È stato dimostrato, cosa molto importante, che sviluppare un buon equilibrio emotivo da giovani aiuta a evitare la possibilità di problemi di salute mentale più avanti nella vita.
- La IE si è sviluppata fianco a fianco con la psicologia positiva.
- Oggi siamo interessati a come passare da +3 a +8 sulla scala di felicità e stabilità quanto lo siamo sempre stati nel raggiungere zero a partire da un -7 di infelicità.
- QI e IE sono due attributi complementari, non in competizione. Più abbiamo di entrambi, più è probabile che avremo successo nella vita.



IL PROSSIMO PASSO

Ora che hai un'idea più chiara di cosa sia la IE e di come si sia sviluppata negli ultimi anni, comincerai a vedere le abilità che comprende e i modi per svilupparle in te stesso. Il Capitolo 2 è l'inizio di questo processo: ti aiuterà a considerare e capire le cosiddette "abilità morbide".
