

Premessa

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

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

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

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

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

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

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

Albert Einstein

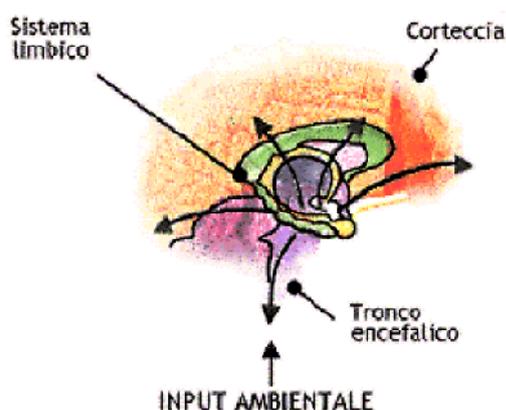
*“Non devi perfezionare il tuo mestiere,
ma te stesso”*

A.Gide

I. Il concetto di Intelligenza Emotiva

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

TABELLA 1

La struttura della competenza emotiva⁶

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

COMPETENZA SOCIALE

Determina il modo in cui gestiamo la relazione con gli altri

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

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

Le capacità dell'intelligenza emotiva sono:

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

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

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

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

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

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

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

Mahatma Gandhi

II. Cosa succede in un organizzazione quando viene a mancare l'Intelligenza Emotiva: “Burn Out”

Il termine burn-out che in italiano può essere tradotto come “bruciato”, “scoppiato”, “esaurito”, ha fatto la sua prima apparizione nel gergo del mondo dello sport nel 1930 per indicare l'incapacità di un atleta, ad ottenere ulteriori risultati e/o mantenere quelli acquisiti. Lo stesso termine è stato riproposto in ambito socio-sanitario per la prima volta nel 1975 dalla psichiatra americana C. Maslach la quale, nel corso di un convegno, utilizzo questo termine per definire una sindrome i cui sintomi testimoniano l'evenienza di una patologia comportamentale a carico di tutte le professioni ad elevata implicazione relazionale. Alcuni autori identificano il burn-out con lo stress lavorativo specifico delle helping professions, le professioni dell'aiuto che comprendono figure come medici, psicologi, infermieri, insegnanti, assistenti sociali ecc...

La definizione che la Maslach fornisce del burn-out è di “sindrome caratterizzata da esaurimento emozionale, depersonalizzazione e riduzione delle capacità personali”.¹⁸ Le cause del fenomeno più frequenti sono: il lavoro in strutture mal gestite, la scarsa o inadeguata retribuzione, l'organizzazione del lavoro disfunzionale o patologica, lo svolgimento di mansioni frustranti o inadeguate alle proprie aspettative oltre all'insufficienza autonomia decisionale e a sovraccarichi di lavoro. La sindrome si caratterizza per una condizione di nervosismo, irrequietezza, apatia, indifferenza, cinismo, ostilità degli operatori socio-sanitari, sia fra loro sia verso terzi, che però si distingue dallo stress, eventuale concausa del burn-out così come si distingue dalle varie forme di nevrosi, in quanto non disturbo della personalità ma del ruolo lavorativo. Queste manifestazioni psicologiche e comportamentali possono essere raggruppate, come dalla precedente definizione della Maslach, in tre categorie di

disturbi: l'esaurimento emotivo, la depersonalizzazione e la ridotta realizzazione personale.

-  **L'esaurimento emotivo** consiste nel sentimento di essere emotivamente svuotato e annullato dal proprio lavoro, per effetto di un inaridimento emotivo nel rapporto con gli altri;
-  **La depersonalizzazione** si manifesta come un atteggiamento di allontanamento e di rifiuto (risposte comportamentali negative e sgarbate) nei confronti di coloro che richiedono o ricevono la prestazione professionale, il servizio o la cura;
-  **La ridotta realizzazione personale** riguarda la percezione della propria inadeguatezza al lavoro, la caduta dell'autostima e la sensazione di insuccesso nel proprio lavoro.

Il soggetto colpito da burn-out manifesta sintomi aspecifici (irrequietezza, senso di stanchezza ed esaurimento, apatia, nervosismo, insonnia), sintomi somatici con vere e proprie patologie (ulcere, cefalee, aumento o diminuzione ponderale, disturbi cardiovascolari, difficoltà sessuali ecc.), sintomi psicologici (depressione, bassa stima di sé, senso di colpa, sensazione di fallimento, rabbia, risentimento, irritabilità, aggressività, alta resistenza ad andare a lavoro ogni giorno, indifferenza, negativismo, isolamento, sensazione di immobilismo, sospetto e paranoia, rigidità di pensiero e resistenza al cambiamento, difficoltà nelle relazioni con gli utenti, cinismo, atteggiamento colpevolizzante nei confronti degli utenti e critico nei confronti dei colleghi). Tale situazione di disagio molto spesso induce il soggetto ad abuso di alcool, psicofarmaci o fumo. Dal punto di vista clinico e psicopatologico la sindrome del burn-out va differenziata dalla già nota sindrome da disadattamento: sociale, lavorativo, familiare, relazionale. La sua originalità è rappresentata dal fatto che essa si verifica all'interno del mondo emozionale della persona ed è spesso scatenata da una vicenda esterna. La sindrome del burn-out potrebbe essere paragonata ad una

sorta di virus dell'anima, perché sottile, invisibile, penetrante, continua, ingravescente. Se non si interviene determina l'exitus volitivo ed energetico, non solo lavorativo, della persona. L'insorgenza della sindrome negli operatori sanitari segue generalmente quattro fasi:

- La prima fase (**entusiasmo idealistico**) è caratterizzato dalle motivazioni che hanno indotto gli operatori a scegliere un lavoro di tipo assistenziale, ovvero motivazioni consapevoli (migliorare il mondo e se stessi, sicurezza di impiego, svolgere un lavoro meno manuale e di maggior prestigio) e motivazioni inconsce (desiderio di approfondire la conoscenza di sé e di esercitare una forma di potere o di controllo sugli altri); tali motivazioni sono spesso accompagnate da aspettative di "onnipotenza", di soluzioni semplici, di successo generalizzato e immediato, di apprezzamento, di miglioramento del proprio status e altre ancora. C'è in tutto questo quasi una difficoltà a leggere in modo adeguato il dato di "realtà": infatti, esiste una logica secondo la quale il venire a capo di una situazione difficile non dipende dalla natura delle situazioni, ma essenzialmente dalle proprie capacità e dai propri sforzi; se dunque il problema non viene risolto, ciò sta a significare che non si è stati all'altezza...
- Nella seconda fase (**stagnazione**) l'operatore continua a lavorare ma si accorge che il lavoro non soddisfa del tutto i suoi bisogni. I risultati del forte impegno iniziale sono via via sempre più inconsistenti. Si passa così da un superinvestimento iniziale a un graduale disimpegno dove il sentimento di profonda delusione avanza determinando nell'operatore una chiusura verso l'ambiente di lavoro ed i colleghi.
- La fase più critica del burn-out è la terza (**frustrazione**). Il pensiero dominante dell'operatore è di non essere più in grado di aiutare nessuno, con profonda sensazione di inutilità e di non rispondere del servizio ai reali bisogni dell'utenza. Il vissuto dell'operatore è un vissuto di perdita, di svuotamento, di crisi di emozioni creative e di valori considerati fondamentali fino a quel momento. Come fattori di frustrazione aggiuntivi intervengono lo scarso apprezzamento sia da

parte dei superiori sia da parte degli utenti, nonché la convinzione di un'inadeguata formazione per il tipo di lavoro svolto. Il soggetto può assumere atteggiamenti aggressivi (verso se stesso o verso gli altri) e spesso mette in atto comportamenti di fuga (quali allontanamento ingiustificato dal reparto, pause prolungate, frequenti assenze per malattia).

➤ Il graduale disimpegno emozionale conseguente alla frustrazione, con passaggio **dalla empatia all'apatia**, costituisce la quarta fase, durante la quale spesso si assiste a una vera e propria morte professionale.

Questo progressivo susseguirsi di fasi da un livello molto alto di motivazione ed aspettative ad un livello di demotivazione e di vissuti di profonda infelicità e frustrazione, è riconducibile ad una visione del lavoro sociale fortemente influenzata da una ideologia di tipo assistenziale, per la quale medici, psicologi, infermieri, assistenti sociali, educatori ecc. sono ancora considerati come professionisti di un tipo di lavoro inadeguatamente retribuito e di beneficenza. I servizi sanitari, sociali e culturali sono considerati una prova della munificenza statale. L'utente non è un cliente, ma un postulante cui viene fatta l'elemosina di una prestazione d'aiuto.¹⁹ Questa ideologia, ancora molto diffusa in Italia, ha condotto gli operatori del sociale a sviluppare un forte spirito salvifico e sentimenti di onnipotenza nei riguardi degli utenti che non hanno poteri e sono identificati come "rappresentanti della malattia", coloro che devono chiedere aiuto perché si trovano in uno stato d'inferiorità. Ma l'incontro con i bisogni dell'utenza porta l'operatore del sociale a dimenticare, o meglio a trascurare inconsapevolmente i propri bisogni profondi e le loro motivazioni. Questo atteggiamento, come abbiamo visto nelle quattro fasi precedentemente descritte, si trasforma gradualmente in un senso di impotenza, di disagio, che rende l'operatore, precedentemente immerso in una immagine di salute, bontà e di potere, vittima del dolore, del disagio e del bisogno espresso dall'utente. L'impossibilità di aiutare facilita quindi l'insorgenza del dubbio circa le proprie capacità e l'operatore, che era portatore di una fortissima idealizzazione della

professione, sperimenta la frustrazione prima e il burn-out poi. Nella concretezza quotidiana le capacità personali giocano un ruolo importantissimo almeno come le capacità tecnico-professionali. Per capacità o abilità personali in psicologia s'intendono l'empatia, la capacità di adattamento alle diverse situazioni, autocontrollo, l'iniziativa e la fiducia in se stessi, la competenza nella gestione del lavoro e la capacità nel costruire relazioni in modo creativo ed efficiente. Ciò che D. Goleman²⁰ definisce *“intelligenza emotiva”* è appunto la capacità delle persone di affrontare in modo efficace ed ottimale le difficoltà della vita. La possibilità di contattare intimamente le proprie emozioni è data proprio da questa intelligenza emotiva e consente all'individuo di sviluppare la propria personalità in modo flessibile e creativo. Tutto ciò, proiettato all'interno della relazione infermiere-paziente consentirebbe al primo di essere empatico e sensibile alle reali esigenze del secondo. Nel burn-out esiste la difficoltà nel misurarsi con le proprie emozioni e quindi il non riconoscimento del problema, con conseguente sentimento di rassegnazione rispetto alla vita. È questo un modo o meglio un tipo di difesa che consente di attenuare la sofferenza:²¹ spesso si sente dire dagli operatori in burn-out “così è la vita”, uno slogan questo che insinua, a lungo andare, in queste persone l'idea che il modo in cui vanno le cose in questo tipo di lavoro è il modo in cui vanno le cose in tutti i lavori! Non c'è soluzione! Occorre provare ad ascoltare, a guardarsi dentro, a recuperare dentro di se la propria motivazione e la propria capacità di alimentare desideri. Di fronte alle macerie dei propri ideali è quasi “normale” sentire il peso del fallimento delle proprie prospettive di auto-realizzazione. C'è da dire inoltre che il burn-out non è affatto un problema personale che riguarda solo chi ne è affetto, ma è una malattia contagiosa che si propaga in maniera altalenante dall'utenza all'équipe, da un membro dell'équipe all'altro e dall'équipe all'utenti e riguarda quindi l'intera organizzazione dei servizi, degli utenti della comunità oltre il singolo individuo.²² Le conseguenze di tutto ciò sono, come precedentemente detto, gravi e si possono schematizzare in tre livelli:

- livello degli operatori che pagano il burn-out in termini personali, anche attraverso gravi somatizzazioni, ma soprattutto attraverso dispersione di risorse, frustrazioni e sottoutilizzazioni di potenziali;
- il livello degli utenti, per i quali un contatto con gli operatori sociali in burn-out risulta frustrante, inefficace e dannoso;
- il livello della comunità in generale che vede svanire forti investimenti nei servizi sociali.

Abbiamo quindi visto quali sono i fattori che determinano e nel tempo alimentano la sindrome del burn-out e abbiamo visto anche quali modelli di difesa vengono messi in atto da chi è vittima di questa sindrome. Le difese intrapsichiche di esitamento, fuga, negoziazione e proiezione persecutoria sono meccanismi che non fanno che alimentare uno stato di disagio, di perdita di ideali e di “impotenza appresa” (secondo Seligman²³ una situazione in cui i risultati avvengono indipendentemente da ogni risposta volontaria dell’individuo o del gruppo) e che possono essere indicatori di inadeguatezze organizzative e di realtà socio-lavorative carenti dal punto di vista della gestione delle risorse. La prevenzione o il superamento di una situazione di burn-out non può prescindere da un reale cambiamento delle condizioni in cui lavora l’operatore. L’organizzazione del lavoro d’aiuto deve pertanto prevedere innanzitutto la creazione di un clima lavorativo (cioè lo stato d’animo del sistema) positivo attraverso l’analisi e il confronto delle motivazioni e delle prestazioni dell’équipe lavorativa contemporaneamente a un attento esame che tenga presenti realtà quali la legislazione, i cambiamenti culturali e strutturali organizzativi dei servizi, le gerarchie e i relativi ruoli, i poteri e le responsabilità, le competenze e la formazione professionale. Garantire un clima che sia gratificante per l’operatore significa gestire il suo carico emotivo personale a favore della promozione del benessere psicofisico e prevenire problematiche relative a stress lavorativo. Occorre quindi richiamare l’attenzione sull’importanza fondamentale della prevenzione e della terapia (intelligenza emotiva) di una sindrome come quella del burn-out, che rappresenta senz’altro la patologia di un’organizzazione lavorativa (la cosiddetta “organizzazione

disorganizzata”), con conseguenti ripercussioni negative sia sulla salute dell’operatore sia sulla qualità dei servizi forniti alla collettività degli utenti.

III. L’Infermiere di Sanità Pubblica nella promozione della salute nella comunità: Indagine sul benessere organizzativo in una RSA:

Lo stimolo che ha fatto scattare la volontà di effettuare questa indagine è scaturita in primo luogo, dal disagio emotivo legato all’ambiente di lavoro, che ogni professionista inserito in fabbriche, aziende, team, organizzazioni, sta vivendo. Il secondo aspetto è puramente “interventistico”, cioè cercare di approfondire l’argomento preso in esame e risolvere alcuni dei suoi problemi, aspetti che purtroppo anche tutti noi stiamo incontrando nel nostro agire professionale. In merito a quest’ultimo elemento, vorrei chiarire che da sempre fra operatori avviene un proficuo scambio d’informazioni. Questo costante confronto ha portato a chiedersi come mai molti professionisti e principalmente coloro che operano nelle helping professions, arrivino sul proprio posto di lavoro già con forti picchi di frustrazione professionale, esaurimento emotivo e per alcuni con segni già di depersonalizzazione, con chiare difficoltà a saper poi gestire rapporti interpersonali. Tutto questo può far pensare che si stia assistendo ad un netto aumento di casi di burn-out ed a un’evidente carenza di abilità emotive (personali e sociali), con ripercussioni sugli stili di vita in generale. L’obiettivo dell’indagine è stato proprio quello di rilevare alcuni punti critici, per andare a progettare ed attuare iniziative di “formazione/training”, ad esempio forme di prevenzione e di promozione della salute, mirate alle professioni che operano in vari contesti ma con un particolare riferimento alle helping

professions, con l'obiettivo di migliorare la qualità del clima organizzativo nelle varie realtà lavorative. La realizzazione dell'indagine presa in esame (Residenza Sanitaria Assistenziale - RSA "La Mimosa") è stato un vero e proprio lavoro d'equipe, il tutto animato da uno spirito di azione per arrivare ad una soluzione comune del disagio, che stava provocando molti problemi all'interno dell'organizzazione. L'attenzione si è concentrata su tale residenza dopo l'avvenuta richiesta d'intervento inviata al Servizio di Prevenzione e Protezione dell'ASL n°10, dove si denunciavano degli agiti tra il personale dipendente a seguito di denuncia da parte di un familiare avente un proprio caro in residenza. Questo episodio è stato l'elemento scatenante, infatti, da quell'istante in poi il personale ha prodotto comportamenti non consueti, portando ad un clima di sfiducia generale e per alcuni sfociando anche in sintomi somatici e psicologici. Da quanto sinteticamente sopra descritto, emerge che il bisogno maggiore del gruppo di lavoro della RSA "La Mimosa", sia quello di rilevare ed elaborare le frustrazioni in modo da poter funzionare anche a "coinvolgimenti emozionali" meno elevati, quindi meno stressanti. Il "piano di formazione" proposto a fine capitolo dovrebbe mirare a tale bisogno.

Metodi e Strumenti

L'indagine effettuata nella RSA "La Mimosa" di competenza dell'articolazione territoriale fiorentina nord/ovest, si è basata sulla somministrazione di un questionario. Quest'ultimo è stato realizzato dall'associazione dell'CheckUP Organizzativo (C. O.) e dai Test per Intelligenza Emotiva. Il C. O. è stato creato da C. Maslach e M. P. Leiter, al suo interno è composto da 68 item, dei quali i primi 16 fanno parte del Maslach Burn-out Inventory. Questo strumento è di fondamentale importanza per rilevare l'evenienza di una patologia comportamentale a carico di tutte le professioni ad elevata implicazione relazionale. Per la composizione del questionario abbiamo attinto inoltre, come dicevamo, dai Test dell'Intelligenza Emotiva, perché con questo test puoi misurare il tuo "quoziente emotivo", attraverso le tue "doti emotive" riflettendo sulle tue capacità di mettere le emozioni al servizio

del tuo equilibrio e delle tue capacità razionali e relazionali. Il questionario (Organizational Checkup Survey) utilizzato nel presente lavoro nasce per valutare la qualità delle emozioni provate sul luogo di lavoro, con particolare riguardo al punto di vista organizzativo.

I quindici item in cui è suddiviso fornisce informazioni su 4 aree principali delle competenze emotive (vedi questionario a pagina seguente):

- Padronanza di sé: domanda n° 1-2-3-4-5;
- Consapevolezza di sé: domanda n° 6-7-8;
- Abilità sociali: domanda n° 9-10-11;
- Empatia: domanda n° 12-13-14-15.

Il questionario è stato consegnato a tutto il personale della Residenza, riscuotendo sia un'ottima riuscita come qualità, che come consensi avuti nella redazione dell'elaborato.

Organizational Checkup Survery

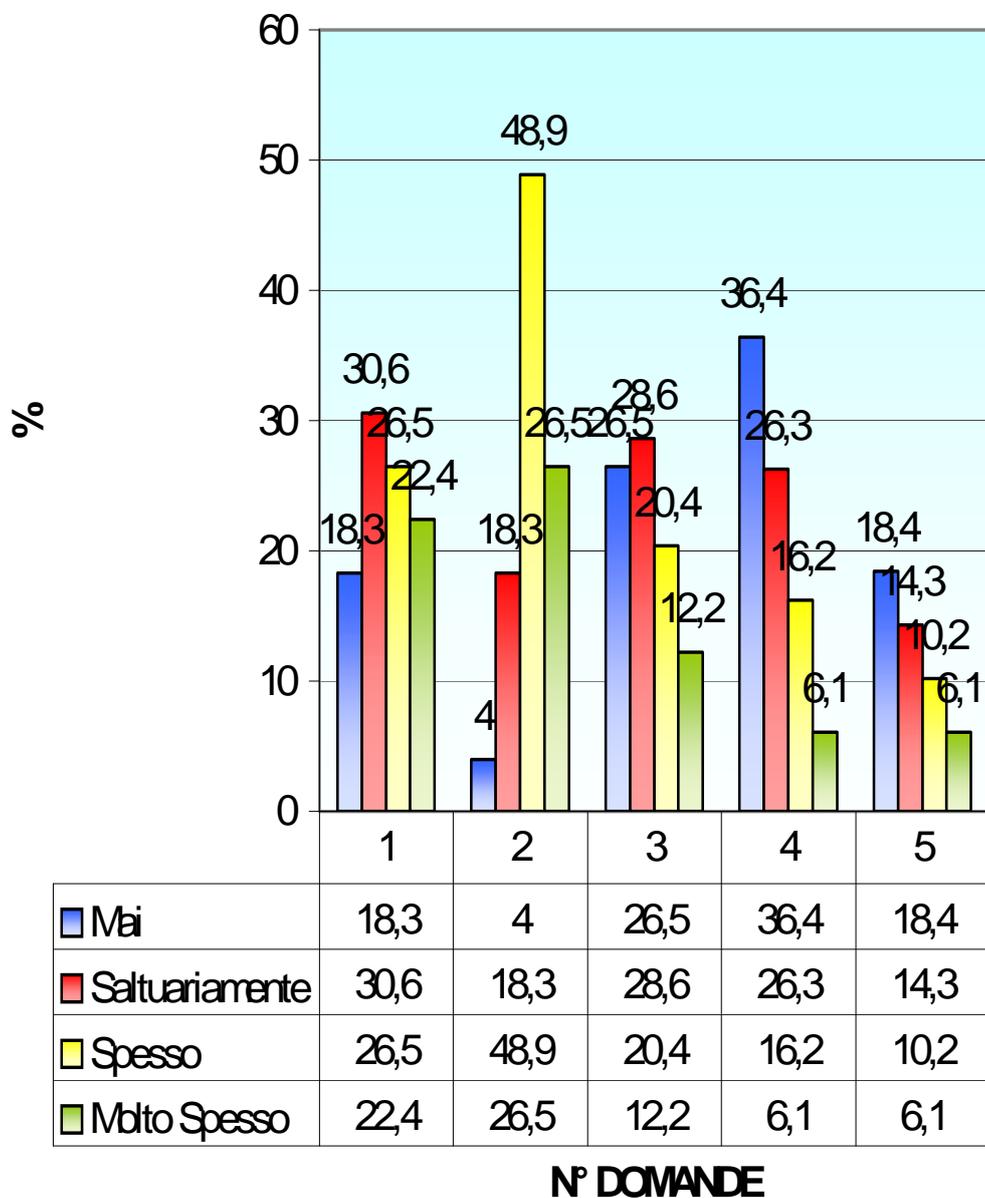
	1 Mai Alcune volte all'anno	2 Saltuariamente Una volta al mese o meno	3 Spesso Una volta alla settimana	4 Molto Spesso Alcune volte alla settimana
1	<u>Ritieni che il carico di lavoro sia adeguato</u>			
2	Riesco a risolvere in maniera efficace i problemi che si presentano nel mio lavoro			
3	Mi sento emotivamente logorato dal mio lavoro			
4	Ti capita spesso di avere dei diverbi nella struttura dove presti servizio			
5	Ti accorgi delle tue emozioni solo quando hai già perso il controllo e hai reagito eccessivamente			
6	<u>Ritieni che vi sia coesione nel gruppo di lavoro</u>			
7	Il mio reparto ha una forte identità di gruppo			
8	Sono orgoglioso del lavoro che svolgiamo nel mio reparto			
9	<u>Ritieni che vi sia una direzione equa</u>			
10	Il mio capo incoraggia il pensiero innovativo/creativo per migliorare la qualità			
11	Si consulta ampiamente con le persone che lavorano nel reparto			
12	<u>Ritieni che vi sia integrazione sociale</u>			

13	I membri del mio gruppo di lavoro cooperano tra di loro				
14	Faccio parte di un gruppo che mi da sostegno				
15	Quando qualcuno contesta qualcosa che dici, ascolti il suo parere e cerchi di trovare dei punti comuni al tuo, terminando la conversazione in modo da stimolare la riflessione nel tuo interlocutore e da portare con te nuove idee sull'argomento				

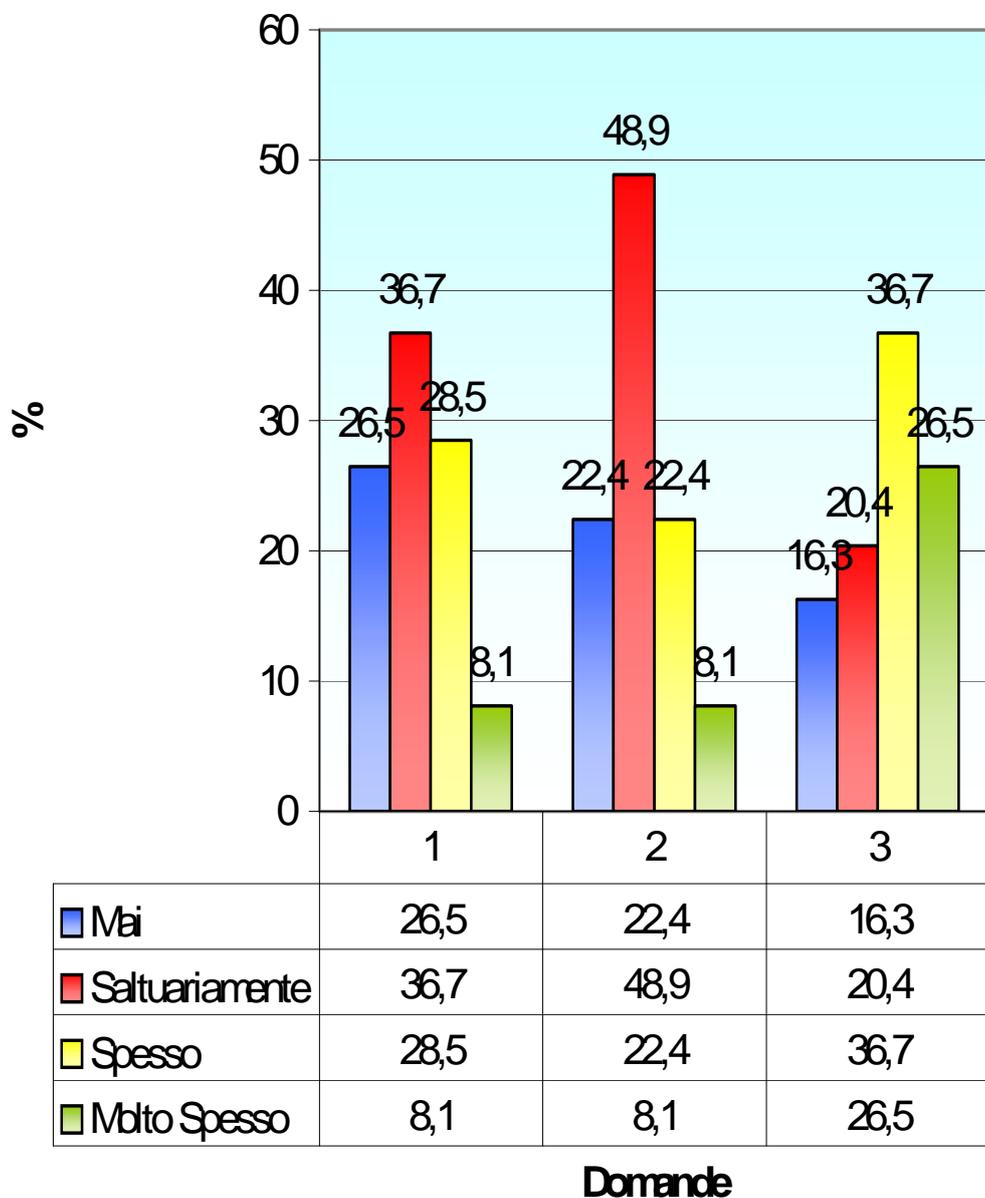
Analisi

Dall'avvenuta somministrazione del questionario sono emersi indicatori grafici ad istogramma:

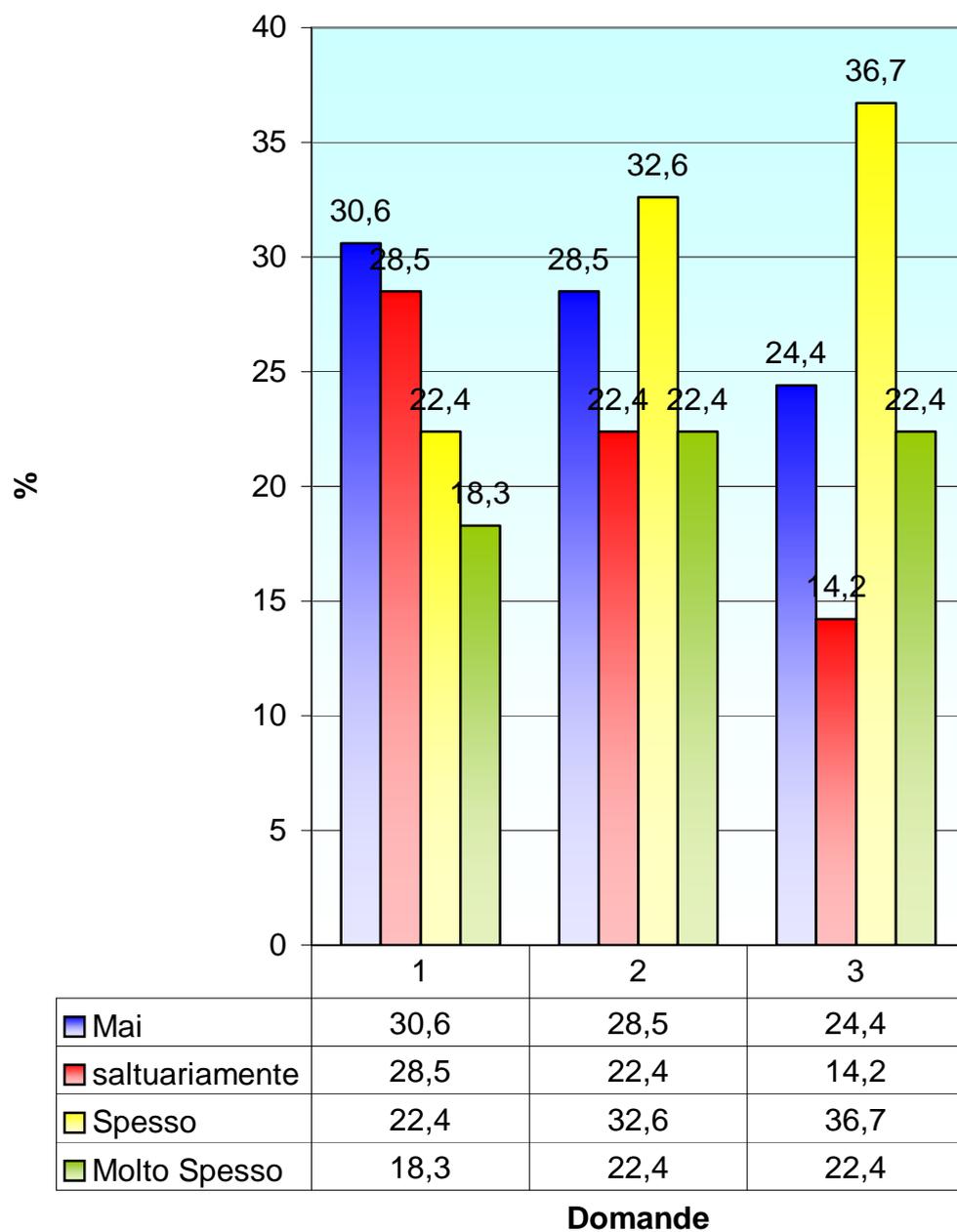
Padronanza di sé



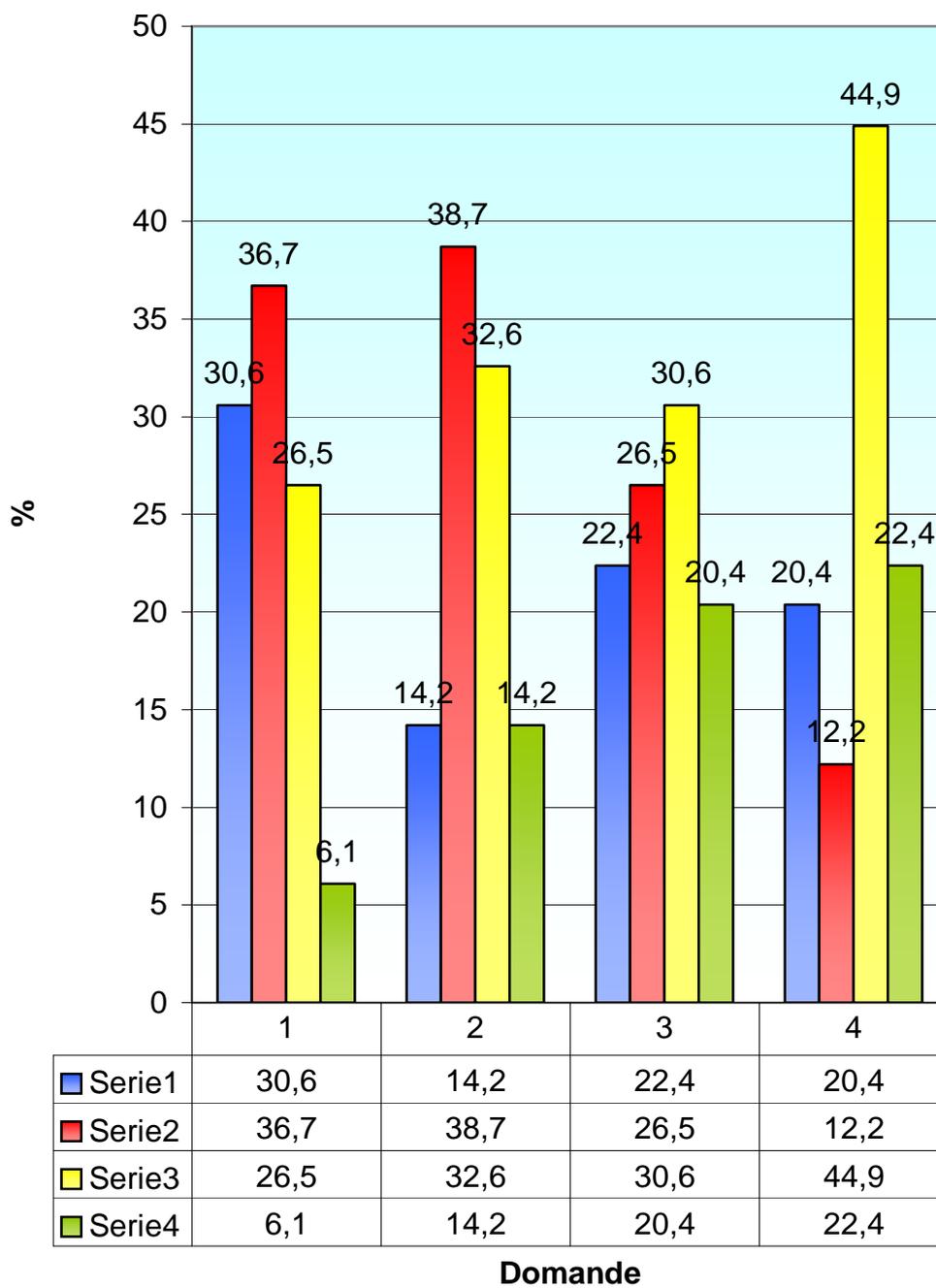
Consapevolezza di sè



Abilità Sociali



Empatia



Costruzione Report

L'elaborazione e la lettura dei dati effettuata congiuntamente con due esperti del gruppo di lavoro "Qualità Percepita dell'ASF"² ha prodotto tale sintesi. Considerando che la voce "spesso" (grafico 1- frequenza assoluta delle risposte dei questionari somministrati al personale della RSA) va intesa come parametro di riferimento standard, per leggere in modo più approfondita la situazione reale relativa alla valutazione delle quattro competenze prese in esame, si deve considerare il grafico 2 (vedi grafici 1 e 2 nelle pagine seguenti). Considerando, inoltre, che le domande relative all'area della Padronanza di sé comprendono le ultime tre (domanda 3-4-5) a "differenziale semantico invertito"^A, se ne deduce che:

a) Per quanto riguarda le aree:

- ✓ La prima (**Padronanza di sé**) raggiunge un dato che esprime che solo un quarto degli operatori della RSA possiede una buona competenza emotiva;
- ✓ La seconda (**Consapevolezza di sé**) mostra un valore leggermente superiore;
- ✓ La terza (**Abilità sociali**) si equivale;
- ✓ La quarta (**Empatia**) invece, mostra significativi scostamenti.

Legenda: A) La risposta MAI va considerata giusta
B) Evidenziati dalla collana Mai + Saltuariamente (grafico2)

b) Per quanto attiene i singoli aspetti per area risultano punti critici:^B

- ✓ Prima area, carico di lavoro, emotivamente logorato;
- ✓ Seconda area, forte identità di gruppo;
- ✓ Terza area, direzione equa;
- ✓ Quarta area, integrazione sociale.

(Grafico n° 1)

Frequenze assolute delle risposte:

		mai	saltuariamente	spesso	molto spesso	risposte
padronanza di se	carico di lavoro adeguato	9	15	13	11	48
	risoluzione dei problemi	2	9	24	13	48
	emotivamente logorato	13	19	10	6	48
	diverbi nella struttura	15	22	8	3	48
	reazione eccessiva	17	23	5	3	48
consapevolezza di se	coesione nel gruppo	13	18	14	4	49
	forte identità di gruppo	11	24	11	4	50
	orgoglioso del lavoro	8	10	18	13	49
abilità sociali	direzione equa	15	14	11	9	49
	incoraggia pensiero innovativo	14	11	16	11	52
	si consulta con il personale	12	7	18	11	48
empatia	integrazione sociale	15	18	13	3	49
	gruppo coopera	7	19	16	7	49
	gruppo da sostegno	11	13	15	10	49
	ascolto e riflessione	10	6	22	11	49

	mai	saltuariamente	spesso	molto spesso
padronanza di se	56	88	60	36
consapevolezza di se	32	52	43	21
abilità sociali	41	32	45	31
empatia	43	56	66	31

(Grafico n° 2)

Frequenze percentuali aggregate (con rotazione dei valori del 3, 4 e 5 item)

	mai + saltuariam	spesso	molto spesso	standard di area
carico di lavoro adeguato	50,00	27,08	22,92	25
risoluzione dei problemi	22,92	50,00	27,08	25
emotivamente logorato	33,33	27,08	39,58	25
diverbi nella struttura	22,92	31,25	45,83	25
reazione eccessiva	16,67	35,42	47,92	25
coesione nel gruppo	63,27	28,57	8,16	29
forte identità di gruppo	70,00	22,00	8,00	29
orgoglioso del lavoro	36,73	36,73	26,53	29
direzione equa	59,18	22,45	18,37	30
incoraggia pensiero innovativo	48,08	30,77	21,15	30
si consulta con il personale	39,58	37,50	22,92	30
integrazione sociale	67,35	26,53	6,12	33
gruppo coopera	53,06	32,65	14,29	33
gruppo da sostegno	48,98	30,61	20,41	33
ascolto e riflessione	32,65	44,90	22,45	33

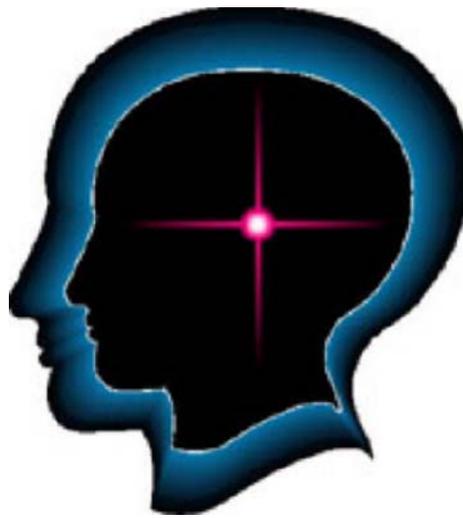
Considerazioni

Si ritiene necessario formulare ipotesi di azione di miglioramento al fine di favorire lo sviluppo delle competenze emotive appartenenti alle prime due aree (Padronanza di sé e Consapevolezza di sé), le quali presentano significativi scostamenti negativi rispetto lo standard. Solo successivamente si ritiene di prendere in considerazione i singoli item appartenenti alle altre due aree (Abilità Sociale ed Empatia), in quanto, dopo una valutazione post intervento di formazione è possibile verificare se gli auspicati benefici riescono a produrre valori che si discostino meno negativamente dallo standard.

Conclusioni

Sono oramai patrimonio di una cultura organizzativa moderna e contemporanea (che non faccia riferimento ad una mera somma dei contributi personali dei membri dell'organizzazione tanto meno, la supremazia di una identità professionale sulle altre) i concetti di teamwork e di leadership efficace. La costruzione di un teamwork si fonda e si sviluppa sulla partecipazione emotiva dei professionisti appartenenti al gruppo, favorita da una leadership in grado di comprendere l'insieme dinamico dei valori, degli atteggiamenti e dei modelli condivisi. Si tratta, in pratica, di un'azione sinergica in grado di contribuire non solo alla sopravvivenza ma all'evoluzione dell'organizzazione aziendale stessa. Partendo dall'assunto che l'employeship³ si focalizza in tre ambiti che determinano il successo di una organizzazione (produttività, relazioni, qualità), si ritiene di incidere in favore dello sviluppo dell'intelligenza di gruppo⁴, notoriamente ritenuta il risultato delle abilità emotive e sociali acquisite attraverso la conoscenza dei propri stati interiori, il riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro effetti nonché la conoscenza dei propri punti di

forza/limiti e la flessibilità nel gestire il cambiamento. L'indagine qualitativa effettuata, pertanto, ha reso "visibile" la necessità di programmare giornate di approfondimento al personale di riferimento, improntate su abilità di miglioramento delle componenti emotive relative le prime due aree in quanto competenze personali che determinano il modo in cui riusciamo a controllare noi stessi (dominio degli impulsi negativi e distruttivi) e, conseguentemente l'attivazione e valorizzazione delle risorse a disposizione, sia singole che collettive.



INTELLIGENZA EMOTIVA

Ragione/Emozione

Conclusioni

Un'organizzazione è come un essere vivente¹ (c'è un momento in cui nasce, una fase di crescita attraverso diversi stadi di sviluppo, il raggiungimento della maturità e in fine forse la morte). La vita di una compagnia ha una durata finita; se è vero che il passato è il prologo del futuro, da qui a quarant'anni i due terzi delle cinquecento aziende che oggi hanno il massimo fatturato annuo non esisteranno più.² Probabilmente, sopravvivranno quelle più capaci. E come abbiamo visto, gli ingredienti di un'organizzazione efficiente comprendono una robusta dose d'Intelligenza Emotiva. Naturalmente, esistono numerosi fattori patogeni che possono rilevarsi letali per una compagnia: mutamenti sismici dei mercati, una visione strategica troppo miope, cambiamenti ai vertici contrassegnati da un clima di ostilità, tecnologie competitive impreviste e simili. Ma un livello di intelligenza emotiva insufficiente può avere un ruolo essenziale nel rendere una compagnia vulnerabile agli altri agenti patogeni (equivale, per un'azienda, a un sistema immunitario indebolito). Per la stessa ragione, l'intelligenza emotiva può essere una sorta di vaccino che preserva la salute e incoraggia lo sviluppo di una compagnia. Se essa ha le competenze derivanti dalla consapevolezza e dal dominio di sé, dalla motivazione e dall'empatia, dalle capacità di leadership e dalla comunicazione aperta, indipendentemente da quanto il futuro porterà con sé, dovrebbe dimostrarsi più robusta. E questo, a sua volta, dà un particolare valore alle persone dotate di intelligenza emotiva. Il vecchio modo di fare affari non funziona più; le sfide competitive, sempre più intense, tipiche dell'economia mondiale, stimolano chiunque, ovunque si trovi, a adattarsi per prosperare sotto nuove regole. Nella vecchia economia le gerarchie contrapponevano la manodopera al management e le retribuzioni dipendevano dalle capacità; questa situazione, tuttavia, va erodendosi con l'accelerare del cambiamento. Le gerarchie si stanno trasformando in reti; la manodopera e il management si stanno unendo in team; le retribuzioni stanno

diventando nuove combinazioni di opzioni, incentivi e proprietà; le capacità necessarie per svolgere un lavoro fisso stanno lasciando il passo a un processo di apprendimento che dura tutta la vita, mentre i posti fissi si fondono e vengono sostituiti da carriere variabili. Con il modificarsi del mondo aziendale, cambiano anche le caratteristiche che occorrono per sopravvivere (non parliamo poi di quelle per eccellere). Tutte queste transizioni aggiungono valore all'intelligenza emotiva. L'aumento delle pressioni competitive dà nuovo valore agli individui capaci di auto-motivarsi, di dimostrare iniziativa, doti dell'impulso interiore per superare se stessi e abbastanza ottimisti da saper prendere con calma rovesci e insuccessi. L'esigenza sempre stringente di servire bene il cliente e committenti e di lavorare in modo fluido e creativo con una gamma sempre più diversa di persone, rende ancora più essenziali le capacità empatiche. Allo stesso tempo, la fusione dei vecchi organigrammi gerarchici, insieme all'ascesa del lavoro in team, aumentano l'importanza di tradizionali canali interpersonali come quelle di stringere legami, di essere persuasivi e di collaborare. E poi c'è la sfida costituita dall'esercizio della leadership: le abilità che occorreranno ai leader del futuro saranno radicalmente diverse da quelle ritenute preziose oggi. Dieci anni fa, competenze come saper catalizzare i cambiamenti, l'adattabilità, la capacità di trarre vantaggio dalle diversità e tutte le abilità relative al lavoro in team non erano così in rilievo. Oggi, contano di più ogni giorno che passa.³ Sulla base di quanto esistente in letterature, di studi effettuati, utilizzando metodi di analisi costi/utilità/benefici, con il presente elaboratosi si vuole dimostrare come è possibile favorire l'empowerment⁴ del singolo e della comunità, intervenendo sulla prevenzione del burn-out e la promozione delle abilità personali e sociali (intelligenza emotiva) in un processo di miglioramento continuo della qualità dell'organizzazione aziendale.

Come possiamo preparare nel modo migliore i giovani al nuovo mondo del lavoro? Per i nostri figli, ciò comporta un'alfabetizzazione emotiva; per chi già lavora, significa coltivare le competenze emotive.⁵ Tutto questo, naturalmente, richiede il ripensamento del concetto degli "elementi fondamentali" dell'educazione:

l'intelligenza emotiva è oggi essenziale per il futuro dei nostri figli esattamente come lo sono i classici materiali accademici.

Attualmente, l'educazione emozionale dei nostri figli è lasciata al caso, con risultati sempre più disastrosi. La soluzione, sta in un nuovo modo di considerare ciò che la scuola può fare per educare l'individuo come persona (ossia mettendo insieme mente e cuore). Prevedo un giorno nel quale sarà compito "normale" dell'educazione quello di inculcare comportamenti umani essenziali come l'autoconsapevolezza, l'autocontrollo e l'empatia e l'arte di ascoltare, di risolvere i conflitti e di cooperare.

In tutto il mondo i genitori stanno diventando consapevoli dell'esigenza di una preparazione alla vita più ampia di quell'offerta dai programmi della scuola tradizionale. Il Collaborative for Social and Emotional Learning dell'Università dell'Illinois di Chicago riferisce che oggi migliaia di scuole americane adottano più di centocinquanta diversi programmi di alfabetizzazione emotiva; e da tutte le parti del mondo (Asia, Europa, Medio Oriente, Australia) giunge notizia della nascita di nuovi programmi simili. Forse l'approccio più idealista è quello emergente in coalizione pionieristiche sorte fra amministrazioni locali, scuole e aziende, mirate a potenziare il livello dell'intelligenza emotiva della comunità. Uno stato americano (Rhode Island), ad esempio, ha inaugurato un'iniziativa per promuovere l'intelligenza emotiva in contesti diversi quali le scuole, le carceri, gli ospedali, le cliniche psichiatriche e i programmi di riqualificazione al lavoro. Compagnie lungimiranti si stanno rendendo conto di avere un interesse nella qualità dell'insegnamento impartito dalle scuole a quelli che saranno i loro futuri dipendenti; come disse D. Kindlon: *"Il giovane rabbioso di oggi è destinato a diventare l'uomo solitario e ostile di domani"*. Posso immaginare coalizioni d'aziende che incoraggiano programmi di alfabetizzazione emotiva (che lo facciano sia come gesto di buona volontà, sia come investimento pratico). Se, una scuola non riesce ad aiutare i propri studenti a dominare queste fondamentali abilità umane, significa che le aziende dovranno porvi rimedio quando quegli studenti diventeranno loro dipendenti. Un'attenzione concertata di questo tipo, volta ad aiutare le scuole ad insegnare queste capacità, può

solo contribuire a migliorare sia la civiltà, sia la prosperità economica delle nostre comunità.

Riferimenti Bibliografici

Testi:

- AA. VV., *La qualità nelle imprese di servizi*, Fendac Servizi, MI. 1990;
- AA. VV., *L'orizzonte formazione. L'apprendere nelle organizzazioni degli anni '90*. F. Angeli, MI 1991;
- AA. VV., *L'operatore in cortocircuito*, Cleup, MI.;
- Alfano Antonio, *La comunicazione della salute nei servizi sanitari e sociali*, Il pensiero scientifico editore, 2001;
- Arcidiacono C. et al., *Empowerment sociale*, F. Angeli, MI. 1996;
- Bonino, Lo Cocco, Tani, *Empatia, i processi di condivisione delle emozioni*, Giunti, 1998;
- Brickman et al., *Model of Helping and Coping*, in *American Psychologist*, 1982;
- Brownell et al., *The psychology of life change*, in the *lifestyle Counselor's guide for weight control*, DA, American Health Publishing company, 1995;
- Castagna M., *Progettare la formazione*, F. Angeli, MI. 1993;
- Clarck D. W., MacMahons B., *Medicina preventiva e di comunità*, Liviana, 1989;
- Cherniss, *Staff burn out: Job stress in the human service*, Sage, Beverly Hills, CA (tr. It: *La sindrome di burn out*. Centro scientifico torinese, Torino, 1983);
- Chiari P., Santullo A., *L'infermiere case meneger*, McGraw Hill, 2001
- Contessa G., *L'operatore in corto circuito: La burning out sindrome in Italia*. Animazione Sociale, 1982;
- Cooper C. e Marshall I., *Sources of managerial and white collar stress*. In C. Cooper e R. Payne (a cura di) *stress at work*. Wiley & Sons, Chichester, UK, 1978;
- De Masi D., *Verso la formazione post industriale*, F. Angeli, 1993;
- Duck S., *Personal Relationship*, London Accademic Press., 1981;
- Dunn J. D., *Management of Personnel*, McGraw Hill, New York;
- Ewles I., Simnet L., *Promozione della salute*, Sorbona ed., MI. 1995;

Fontana F., *Il sistema organizzativo aziendale*, F. Angeli, MI. 1990;

Freshwater D., *Le abilità di counselling*, McGraw Hill, 2003;

Goleman D., *Intelligenza emotiva*, Bur 1996;

Goleman D., *EssereLeader*, Rizzoli 2002;

Goleman D., *lavorare con intelligenza emotiva*, Bur 2000;

Maggi B., *Formazione e organizzazione*, Ediesse, Roma 1988;

Maggi B., *Razionalità e benessere*, Etas libri, MI 1990;

Maslach c., *Burn out. The cost of caring*. Prentice hall, Englewood Cliff, Nj,

Santiniello M., *La sindrome del burn out*, Erip ed. Pordenone 1990;

Vicari S., *L'impresa vivente*, etas libri, MI. 1991;

Vittorio C., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, 1992;

Watzlawick P., *Il linguaggio del cambiamento*, Feltrinelli, 1980.