

Rosario Di Sauro  
Rosaria Alvaro

# Processi relazionali e istituzioni sanitarie



Copyright © MMVIII  
ARACNE editrice S.r.l.

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

via Raffaele Garofalo, 133 A/B  
00173 Roma  
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-1952-8

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: agosto 2008

# Indice

<b>Introduzione</b>	
<i>Rosario Di Sauro, Rosaria Alvaro</i> .....	7
<b>1. Le emozioni: un nuovo strumento organizzativo</b>	
<i>Antonello Cocchieri</i> .....	11
<b>2. Conoscenza nelle relazioni e relazioni nella conoscenza: i neuroni a specchio</b>	
<i>Sabrina Meuti</i> .....	35
<b>3. Salute, malattia e processi psicosociali</b>	
<i>M. Francesca Ibba</i> .....	43
<b>4. La relazione di aiuto</b>	
<i>Fedele Gueli</i> .....	57
<b>5. Processi relazionali in sanità</b>	
<i>Fernanda Cerignoli</i> .....	69
<b>6. La comunicazione non verbale in sanità</b>	
<i>Carmen Cappitella</i> .....	81
<b>7. La comunicazione della diagnosi: un lavoro d'équipe</b>	
<i>Sabrina Timpani</i> .....	93
<b>8. La comunicazione della diagnosi al bambino</b>	
<i>Anna Graziano</i> .....	111
<b>9. Il ruolo dell'infermiere nella comunicazione delle cattive notizie</b>	
<i>Giovanna Barone</i> .....	127
<b>Gli Autori</b> .....	141



## **Le emozioni: un nuovo strumento organizzativo**

*Antonello Cocchieri*

Se aumenteremo l'autoconsapevolezza, se controlleremo meglio i nostri sentimenti negativi, se confermeremo il nostro ottimismo, se saremo perseveranti nonostante le frustrazioni, se miglioreremo la nostra capacità di essere empatici, se sapremo essere ancora più cooperativi, se sapremo stabilire legami sociali, se presteremo attenzione alla nostra intelligenza emotiva potremo sperare in un futuro più positivo!

*Ayni, Change Counseling*

### **1.1 Premessa: motivazione allo studio**

Perché un Infermiere, un Dirigente dell'Assistenza Infermieristica, un coordinatore deve conoscere le emozioni? Deve sapere cosa sono e come si sviluppano, da dove nascono e come possono manifestarsi?

Partirei da un presupposto abbastanza semplice e, forse, anche scontato, ovvero che le emozioni appartengono a ogni individuo e sono inestricabilmente legate al contesto sociale. L'emozione è un evento complesso che parte da una causa scatenante e provoca delle reazioni.

L'esperienza emotiva è inscindibile dalla relazione con gli altri. Appurato ciò è abbastanza logico comprendere che un Infermiere debba sapere cosa sia un'emozione poiché la nostra Professione, oltre che di carattere tecnico ed educativo, è anche

relazionale e la relazione sulla base delle emozioni può creare dei presupposti organizzativi e operativi migliori.

È un dovere dell'operatore sanitario:

- conoscere le nostre emozioni e quelle di chi abbiamo di fronte;
- individuare le dinamiche che possono essere alla base di tutte le esperienze emotive e dei comportamenti;
- comprendere il contesto in cui esse si sviluppano.

Devo ammettere che nella mia piccola esperienza mi sono occupato spesso di relazione e come Infermiere molte volte mi sono trovato in situazioni difficili da gestire emotivamente; tutto ciò sembra chiaro poiché non conoscendo le dinamiche emotive mi era difficile dover mantenere la relazione di aiuto che mi ero imposto come obiettivo.

Il Corso Universitario di Psicologia Sociale, il primo dei miei studi accademici, mi ha dato subito un metodo nuovo sul quale probabilmente non mi ero mai soffermato: orientare il mio sapere esplorando tre dimensioni fondamentali; la dimensione teorica, tecnico-pratica e personale. Nel mio caso ho capito che avrei dovuto sempre mettermi in discussione e cercare di “sentire” cosa l'altro avesse da “darmi”.

Il mio intento è quello di esplorare il mondo delle emozioni, di conoscere le teorie che riguardano l'argomento, di scoprire quali sono le modalità di espressione e soprattutto di ricavare da questo studio degli strumenti nuovi per relazionarmi sia con i colleghi che con il paziente.

## **1.2 Cos'è un'emozione**

La nostra vita quotidiana è caratterizzata dalla presenza ricorrente di emozioni di varia natura e diversa intensità.

Cercando una definizione di emozioni mi sono imbattuto in una miriade di citazioni, più o meno poetiche, di cosa potesse significare il termine emozione.

L'emozione è una modalità di sentimento, un sentimento particolare, irriducibile non analizzabile, una qualità della coscienza non accessibile individuata mediante dei termini emozionali (Bazzanella, 2002).

L'emozione è un intenso stato mentale che nasce automaticamente nel sistema nervoso, associato a una risposta psicologica positiva o negativa (Casali, Girelli, 2007).

Le emozioni portano fuori dai confini del nostro io e ci mettono in contatto con il mondo delle cose e delle persone (Borgia, 2005).

Ogni agitazione o turbamento della mente, sentimento, passione: ogni stato mentale violento o eccitato (Oxford English Dictionary).

L'emozione può essere definita come quella complessa catena di eventi compresa tra la comparsa dello stimolo scatenante e l'esecuzione del comportamento rispondente.

Dobbiamo sapere che nel definire percezione o stimolo scatenante dobbiamo includere tutte le variabili come a esempio l'ambiente e le circostanze.

Nell'intento di dare una definizione di emozione, il termine che ricorreva spesso era "complessità". L'emozione è quindi un fenomeno complesso.

La sua complessità è dovuta a molte caratteristiche come per esempio il contesto o la cultura, la variabilità, l'utilità. È complessa poiché esprime come ci sentiamo dentro e cosa proviamo nel compiere un'azione come se fosse qualcosa che accompagna la nostra condotta.

L'etimo della parola è latino, emozione deriva da *ex* che significa uscire e *motio* che significa invece muoversi. Per indicare che in ogni emozione è implicita una tendenza ad agire.

Dato che l'emozione è un evento soggettivo, il suo studio scientifico è molto arduo ed è altrettanto difficoltoso illustrare le diverse teorie che tentano di spiegarla.

### **1.3 I sentimenti**

In alcuni testi di sociologia delle emozioni ho capito che

spesso confondiamo alcuni termini che sostituiamo senza neanche accorgercene mentre parliamo (Cattarinussi, 2005). Quest'ultimo, docente di economia presso l'Università di Udine, tra l'altro affronta in modo talmente importante il sentimento e le emozioni che parla della formazione di un uomo nuovo: l'*homo senties*.

Utilizziamo senza distinzione i termini di sentimenti, passioni ed emozioni come se fossero lo stesso identico concetto anche se è giusto specificare quale ruolo ognuno di essi ha poiché sono molteplici le sfumature. Il termine "passione" si configura come una tensione violenta e di una certa durata, a differenza dell'emozione, può essere acuta o cronica e polarizza l'attenzione attorno a un unico oggetto. L'idea di passione indica un cambiamento che subisce l'individuo, infatti durante le nostre vicende personali si può essere sopraffatti dal dolore o travolti dall'amore.

Gli stati d'animo sono definiti invece come sentimenti o emozioni di intensità bassa e durata relativamente lunga.

I sentimenti sono più durevoli delle emozioni. Emozioni e sentimenti sono quindi contigui ma l'emozione è più potente e di breve durata. Gordon distingue l'emozione, basata su un'attivazione fisiologica, dal sentimento definito come un insieme di sensazioni fisiche, gesti e significati culturali (Gordon, 1981). Le emozioni, secondo l'Autore, si trasformano in sentimenti attraverso tre processi:

- differenziazione: elabora le emozioni;
- socializzazione: implica processi sociali come ricompensa e punizione e l'adozione di modelli dati dalla società;
- controllo: mantiene le emozioni in linea con le prescrizioni sociali.

Passione deriva dal latino *Patior* che significa soffrire, provare o patire. Questo perché in passato le passioni venivano viste con un'accezione negativa. Oggi il termine viene utilizzato per descrivere un qualcosa che sentiamo più forte di noi e che non riusciamo a controllare.



## **1.4 Introduzione storica**

Tutto il significato di emozione ovviamente si contrappone al significato di razionalità.

Nell'antichità fino ai tempi di Darwin le emozioni erano interpretate negativamente come se il sentirle potesse far impadronire della propria anima un Nume Oscuro.

Aristotele si occupò soprattutto di espressioni facciali che accompagnavano la rabbia la paura e l'eccitazione. Egli non apportava nessuna differenza sostanziale tra emozione e passione e con il tempo si è creata una confusione tra i due termini durata sostanzialmente fino al secolo scorso.

La nascita della Psicologia delle emozioni si può considerare con Aristotele nella sua forma più grezza. Egli sostiene che le emozioni generano delle cose bellissime nelle anime, anche se a tutto ciò doveva essere posto un limite perché era bene solo ciò che era limitato.

Per Cartesio le emozioni si distinguevano completamente dall'aspetto razionale. Per Cartesio le emozioni appartengono allo "spirito degli animali". Le emozioni ci mettono in contatto con una serie di automatismi e comportamenti più semplici e non sono il risultato di una capacità più elevata come la ragione.

Cartesio sostiene la dualità tra corpo e anima e le emozioni sono trascendentali.

Con Darwin le emozioni diventano un fenomeno adattivo atto a favorire la sopravvivenza di una specie; in questo caso le emozioni determinano sia il comportamento che la comunicazione.

Con Freud le emozioni non si contrappongono così pesantemente alla razionalità come era successo da Darwin in poi, al contrario egli sostiene che le emozioni sono componenti essenziali della mente umana, ma in parte in ombra nei nostri processi mentali.

Le emozioni diventano quindi strumento di indagine per scoprire una parte inconscia della nostra razionalità.

## 1.5 Classificazione psicologica delle emozioni

La difficoltà successiva nello studio delle emozioni, oltre il fatto di ricercare nella storia la sua concezione, è stata quella di orientarsi tra le numerosissime classificazioni che variavano a secondo delle teorie prese in considerazione, le teorie di cui parliamo sono puramente psicologiche. Cercherò anche in questo senso di stilare una corretta suddivisione.

Le emozioni possono essere primarie oppure secondarie.

*Emozioni primarie o basiche o fondamentali:* sono le emozioni non scomponibili in altre emozioni.

*Emozioni secondarie:* sono miscugli o combinazioni di emozioni primarie e secondo qualche teoria derivano da quelle primarie come risultato dell'interazione sociale (Kemper, 1987).

Le classificazioni delle emozioni definite come primarie variano in rapporto alla teoria di riferimento che prendiamo in esame, in particolar modo passiamo dalle due della teoria di Mowrer (dolore e piacere) alle dieci forse dodici di altri ricercatori comprese quelle di Mc Dougall sottolineando di più un aspetto piuttosto che un altro.

Quelle che mi sembravano più diffuse risultano essere quella di Paul Ekman, Professore di Psicologia, e Robert Plutchik.

Secondo le osservazioni di Ekman, esperto di ricerca sulle emozioni, le espressioni facciali analizzate venivano interpretate come la stessa all'interno di tutte le popolazioni analizzate (Ekman et al, 1972). Se esistono delle espressioni innate, trasversali a tutta l'umanità, significa che esistono delle emozioni comuni che le generano e quindi queste possono essere definite come primarie.

Ekman ha anche affrontato l'argomento delle microespressioni facciali, le quali possono aiutare a scoprire le menzogne altrui; lo strumento di valutazione è rappresentato dalle FACS e verranno affrontate in seguito a proposito della modalità di espressione delle emozioni.

Robert Plutchick, invece, parti da considerazioni di natura evolutiva. Affermava, infatti, che le emozioni primarie sono biologicamente primitive e si sono evolute in modo da consentire alle specie di sopravvivere. Questa teoria risale al 1980. Egli sostiene che ognuna delle emozioni primarie agisce come interruttore per un comportamento con un alto valore di sopravvivenza. Vi sono quindi otto emozioni primarie definite a coppia:

- 1) gioia e tristezza;
- 2) consenso e disgusto;
- 3) rabbia e paura;
- 4) aspettativa e sorpresa.

Egli costruisce una ruota delle emozioni che evidenzia gli opposti e l'intensità delle emozioni. La ruota evidenzia gli opposti e l'intensità, man mano decrescente delle emozioni, in più include vari stadi intermedi che, decrescendo di intensità, si mescolano più facilmente. Le emozioni secondarie derivano dal mescolamento di queste. Le *diadi primarie* sono una miscela di emozioni adiacenti come ad esempio la paura e la sorpresa che danno l'allarme. Oppure ci sono le *diadi secondarie*, una miscela di emozioni separate da una terza.

Le *diadi terziarie* una miscela di emozioni separate da altre due. Numerosi ricercatori continuano a dare classificazioni di emozioni, anche Goleman si propone di esprimerle nei suoi studi, distinguendo tra:

- collera;
- tristezza;
- paura;
- gioia;
- amore;
- sorpresa;
- disgusto;
- vergogna.

Non c'è una superiorità teorica in merito e credo che se tenu-

te in considerazione come riferimento possano costituire uno strumento utile per capire e interpretare meglio le emozioni.

In ambito psicologico è inoltre importante sapere che sono tre i livelli di risposta (o tre assi) attraverso i quali si manifesta l'emozione:

- *stato di attivazione fisiologica* (vegetativa, ormonale) o livello/sistema fisiologico prevalentemente rappresentato dalle modificazioni fisiche: ad esempio alterazioni della frequenza cardiaca, della pressione arteriosa, dell'irrorazione vascolare, aumento della sudorazione delle mani, ecc.;
- *stato di attivazione comportamentale* (attivazione muscolare): riguarda invece le manifestazioni motorie dell'emozione, come ad esempio il comportamento di evitamento o di avvicinamento.
- *stato di attivazione cognitivo* (sistema psicologico): comprende i resoconti verbali relativi all'esperienza.

Nessuno di questi tre aspetti è prioritario rispetto agli altri ma tutti e tre insieme danno una risposta globale.

## 1.6 Basi neurologiche delle emozioni

La ricerca neurologica aveva evidenziato fin dall'inizio del Novecento l'importanza delle strutture sottocorticali nella valutazione di un evento emotivo e di quelle corticali nel controllare ed elaborare le risposte emotive.

Sempre nei primi anni del Novecento Papez, partendo dal presupposto di Cannon, e di Broca sostenne che i centri di elaborazione e di controllo dell'emozione avvengono in una zona composta da ipotalamo, talamo anteriore, dal giro cingolato e dall'ippocampo. Questa zona è chiamata appunto *circuito di Papez*. La componente ipotalamica di questo sistema sarebbe coinvolta nell'attribuire un significato emotivo agli stimoli ricevuti dal sistema sensoriale e tradurlo nell'espressione emotiva,

mentre la componente corticale sarebbe responsabile dell'elaborazione dell'esperienza emotiva. Detto in altre parole le strutture corticali come il giro del cingolo e ippocampo controllano ed elaborano le risposte emotive sottese da strutture sottocorticali ovvero il talamo e ipotalamo. Contemporaneamente Kluver e Bucy si erano resi conto che, dopo una lobectomia temporale in cui erano state distrutte sia la corteccia temporale che le strutture dell'ippocampo e dell'amigdala, che l'animale aveva comportamenti emotivi inappropriati, accoppiamenti con specie diverse, spiccate tendenze orali e soprattutto assumevano scarse reazioni emotive. Successivi esperimenti hanno dimostrato che la stimolazione dell'amigdala riproduce risposte emotive del tutto identiche a quelle ottenute da uno stimolo naturale.

Nella seconda metà del Novecento MacLean integrò il circuito di Papez con altre regioni, per esempio l'amigdala, i nuclei del setto e porzioni di gangli alla base e della corteccia frontale denominando tutta la struttura "sistema limbico".

## **1.7 Brevi cenni di anatomia**

Il sistema nervoso centrale si compone in due parti: l'encefalo e il midollo spinale. È costituito da cellule specializzate nella trasmissione, nell'elaborazione e nella codifica dell'informazione, chiamate Neuroni.

Nel sistema nervoso possiamo distinguere le seguenti parti:

- proencefalo;
- mesencefalo;
- metencefalo;
- mielencefalo.

Il proencefalo si divide a sua volta in telencefalo e diencefalo. Il telencefalo è il cervello propriamente detto, ovvero i due emisferi che risultano avvolti dalla corteccia cerebrale (sostanza grigia). Sulla superficie dei due emisferi vi sono molte fessure e circonvoluzioni, queste fessure dividono in quattro lobi ogni

emisfero. I quattro lobi prendono il nome di frontale, parietale, occipitale e temporale. I due emisferi sono collegati dal Corpo Calloso un grosso fascio di fibre. Ciascun lobo temporale è stato suddiviso in aree di Brodmann numerate in base alle diverse funzioni. Al di sotto degli emisferi troviamo il sistema limbico. Il sistema limbico è un gruppo di strutture telencefaliche e diencefaliche che si pensa siano coinvolte nella regolazione dei comportamenti motivati, come ad esempio attacco e fuga o come il comportamento sessuale. A esso appartengono:

- il giro del Cingolo (o corteccia cingolata);
- l'amigdala;
- l'area del setto;
- il fornice;
- i corpi mammillari;
- i nuclei talamici anteriori.

Inoltre a questo sistema appartengono anche parti del diencefalo quali:

- ipotalamo;
- ipofisi.

L'amigdala, che significa mandorla è un grosso gruppo di nuclei situato in ciascun lobo temporale davanti all'ippocampo; il setto è situato sulla linea mediana immediatamente sotto la parte anteriore del corpo calloso e di fronte all'ipotalamo. La corteccia cingolata è immediatamente sopra il corpo calloso. Il fornice è la maggiore via del sistema, le fibre che lo compongono proiettano, con un percorso arcuato, dall'ippocampo, lungo il margine del terzo ventricolo, ai nuclei anteriori del talamo, al setto e all'ipotalamo.

## 1.8 Il sistema limbico

Il concetto di “sistema limbico” non è tanto morfologico

quanto fisiologico e psicologico e per essere più preciso ripropongo specificamente come è strutturato.

Comprende alcune regioni dell'encefalo che coordinano le afferenze sensoriali con le reazioni corporee e le necessità viscerali (Papez, 1958) e rappresentano il luogo di origine delle emozioni (Fulton, 1951).

Dovendo classificare le strutture che compongono il sistema limbico possiamo dividerle in componenti corticali alle quali appartengono il lobo olfattivo, ippocampo e il giro cingolato e componenti sottocorticali alle quali appartengono l'amigdala e nuclei anteriori del talamo e come strutture di collegamento fasci neuronali.

Il sistema limbico interviene nell'elaborazione di insieme dei comportamenti correlati con la sopravvivenza della specie, elabora le emozioni e le manifestazioni vegetative che a esse si accompagnano ed è coinvolto nei processi di memorizzazione.

Il sistema limbico è responsabile quindi delle emozioni, della motivazione e delle associazioni emozionali con la memoria.

È il punto centrale del sistema regolatore endocrino, vegetativo e psichico; elabora stimoli provenienti dall'interno e dall'esterno. La funzione limbica è centrale negli squilibri psicosomatici (famosa azione attacco/fuga) attiva tutte le variazioni fisiche necessarie per attivare il comportamento.

Vorrei dare una posizione di particolare rilievo all'ipotalamo e all'amigdala. L'ipotalamo svolge una funzione di coordinamento del sistema autonomo ed è la sede di regolazione centrale dell'ambiente interno dell'organismo.

Quindi l'ipotalamo produce in seguito a stimoli, risposte Simpatiche o Parasimpatiche. L'amigdala invece è stata denominata computer dell'emozionalità anche dallo stesso Goleman. È una struttura localizzata in due nuclei dalla forma di mandorla nei due emisferi. Il suo ruolo è quello di mediare e controllare le emozioni. Riceve informazioni direttamente dalla corteccia sensoriale e dal talamo sensoriale.

Nel testo di Goleman *L'intelligenza emotiva* è presente un'interessante descrizione dell'amigdala. La definisce come un "grilletto molto sensibile" della nostra testa. L'amigdala funzio-

na come un archivio della memoria emozionale ed è quindi depositaria del significato stesso degli eventi.

Tutte le passioni dipendono dall'amigdala e anche le lacrime sono stimulate da essa.

In definitiva sembra corretto considerare l'amigdala più che una zona centrale, una componente essenziale della trasmissione di messaggi emotivi e del suo ricordo.

## 1.9 Teorie fisiologiche delle emozioni

Esistono due teorie fisiologiche delle emozioni: la teoria di James–Lange e la teoria di Cannon–Bard

La famosa teoria periferica o del *feedback* che cercava di definire le emozioni da un punto di vista neurofisiologico puro appartiene a James. Lo stimolo scatenante arrivava a livello viscerale dell'individuo, le modificazioni fisiologiche che avvenivano a livello vegetativo erano alla base dell'esperienza emotiva. Per cui semplicemente all'emozione viene dato un significato puramente operativo. James quindi sosteneva che «non piangiamo perché siamo tristi ma siamo tristi perché piangiamo».

A oggi anche se le teorie di James furono troppo innovative per il tempo (parliamo della seconda metà dell'Ottocento) qualcosa di euristico c'è stato, per esempio l'utilizzo dello stesso principio per spiegare la teoria del *feedback* facciale.

In contrapposizione alla teoria periferica c'era quella centrale sviluppata da Cannon nei primi del Novecento.

Per Cannon ovviamente i “centri emotivi” non si trovano all'interno dei visceri ma sono localizzati centralmente in zona talamica. Cannon sosteneva che da questi centri emotivi potessero partire “comandi” che regolassero tutte le nostre risposte emotive. Cannon parla così di *arousal simpatico*, cioè di una serie di risposte neurofisiologiche che compaiono in risposta a un'emozione.

La teoria di James afferma che la sensazione emotiva è postuma al *feedback* fisiologico mentre la teoria di Cannon afferma che la reazione fisiologica è sincrona alla sensazione



emotiva. Le teorie di James–Lang e Cannon–Bard si sono dimostrate estreme in quanto il *feedback* non è sempre necessario per esprimere un'emozione, ma spesso influenza l'esperienza emotiva.

### 1.10 Funzioni del processo emozionale

Le principali funzioni del processo emozionale sono sostanzialmente tre:

- 1) valutazione della rilevanza dello stimolo ambientale o degli eventi;
- 2) preparazione psicologica e fisiologica dell'organismo per affrontare adeguatamente gli eventi o lo stimolo;
- 3) la comunicazione e segnalazione da parte dell'organismo nei confronti dell'ambiente circostante del proprio stato interiore, delle proprie intenzioni e delle proprie reazioni.

### 1.11 Espressione delle emozioni

L'espressione delle emozioni avviene tramite l'attivazione di determinati muscoli. Negli animali così come nell'uomo.

L'uomo, a differenza degli animali però possiede un maggior controllo delle espressioni facciali.

Sebbene l'uomo possa adottare una particolare espressione facciale volontariamente, esistono due diversi circuiti nervosi per le espressioni facciali, di cui uno involontario.

L'attivazione di una particolare emozione è in grado di attivare anche i circuiti involontari, che altrimenti non si esprimerebbero. Le espressioni involontarie sarebbero due: la prima implica l'attivazione dei muscoli controllati involontariamente mentre la seconda implica le cosiddette microespressioni ovvero brevissimi istanti in cui la vera emozione viene espressa.

In antropologia la spiegazione che molte razze poi attribuirebbero all'emozione un significato diverso dipende dalla cultu-

ra stessa del popolo, anche se sono perfettamente consapevoli del significato in se.

È interessante notare come ci sia anche una sorta di *feedback* di ritorno: l'attivazione dei muscoli interessati di una particolare espressione possono attivare o facilitare uno stato emotivo.

### **1.12 Neuroni a specchio**

Una recente scoperta di Rizzolatti nel 2001 è stata proprio quella dei neuroni a specchio, ovvero un particolare tipo di neurone che reagisce quando si compie un'azione, sia quando si osserva la stessa azione compiuta da altri.

Si ritiene che questi neuroni siano fondamentali ad esempio nell'apprendimento in quanto consentirebbero la comprensione delle azioni altrui. Un altro compito che è possibile che abbiano i neuroni a specchio è quello di comprendere le emozioni altrui, ovvero di entrare in empatia. Alcuni accenni di sentire le emozioni altrui viene espressa, se pur in maniera rozza, già nel Seicento quando si sosteneva che l'uomo è in grado di imitare le diverse emozioni e le forme di comportamento.

L'empatia è l'abilità di entrare nell'esperienza dell'altra persona e di percepirla in modo preciso, comprendendo la situazione dal punto di vista dell'altro.

L'empatia comprende l'abilità di rispondere in modo ricettivo alle esperienze dell'altra persona, pur mantenendo l'obiettività è l'abilità di comunicare alla persona che la si comprende.

È chiaro che per entrare in empatia ci si deve conoscere bene. È necessario che ci si capisca e si conoscano i meccanismi che si mettono in atto nella nostra relazione.

### **1.13 Emozioni per funzionare**

Numerosi studi stanno tentando di riprodurre emozioni ai fini dell'intelligenza artificiale. Avendo capito che la ragione è strettamente collegata con le emozioni si può facilmente com-

prendere come un sistema artificiale debba prendere in considerazione anche l'emozionalità per poter funzionare meglio.

Anche se in un campo del tutto sperimentale e in una realtà che sembra ancora lontana questa applicazione ci riserverà molte sorprese.

### **1.14 L'intelligenza emotiva**

«Perché persone assunte sulla base di classici test di intelligenza si possono rivelare inadatte al loro lavoro?» (Goleman, 2005). La risposta a questa domanda si è trovata a poco a poco nel riconoscimento di un altro tipo di intelligenza, quella emotiva. Anche se dai recenti studi di psicologia oltre quella emotiva esistono anche altre intelligenze che non sono valutate da un calcolo sistematico del Q.I. ma sono valutabili da altri aspetti, decisamente più esperienziali, attitudinali e personali.

Goleman sostiene che in noi ci sono due menti:

La mente razionale è la modalità di comprensione della quale siamo solitamente coscienti: dominante nella consapevolezza e nella riflessione, capace di ponderare e di riflettere. Ma accanto a essa c'è un altro sistema di coscienza, impulsiva e potente, anche se a volte illogica, c'è la mente emozionale (Goleman, 2005).

Una competenza emotiva è una capacità appresa basata sull'utilizzo dell'intelligenza emotiva ovvero sulla capacità di sentire le emozioni che ci circondano. La competenza emotiva permette di giungere a un conoscenza di sé e degli altri per utilizzarle oltre che nella vita di tutti i giorni anche in ambito professionale.

La competenza emotiva coinvolta nelle decisioni sarebbe determinante nei casi in cui queste riguardano la nostra persona o coloro che ci sono vicini come per esempio un'équipe.

Questa teoria sembra piuttosto comprovata anche da un punto di vista neuropsicologico, come abbiamo già dimostrato con la descrizione del sistema limbico e dei neuroni a specchio.

Le nozioni sull'intelligenza emotiva descritte da Goleman

sono riprese da Howard Gardner nella sua forma personale e interpersonale, a differenza di quest'ultimo Goleman lo affronta da un punto di vista più pratico infatti nei suoi due testi esplica tutte le strategie che bisogna mettere in atto per lavorare con l'intelligenza emotiva.

Ed è per questo che esistono due categorie di competenze:

le competenze personali riferite alla capacità di cogliere i diversi aspetti della propria vita emozionale;

le competenze sociali, relative alla maniera con cui comprendiamo gli altri e ci rapportiamo a essi.

Nella definizione di intelligenza emotiva le competenze individuali che si ricercano nel soggetto sono cinque:

- conoscenza delle proprie emozioni;
- controllo delle emozioni;
- motivazione di se stessi;
- riconoscimento delle emozioni altrui;
- gestione delle relazioni.

Conoscenza delle proprie emozioni: la competenza personale comprende la consapevolezza del Sé, ci porta a dare un nome e un senso alle nostre emozioni negative, aiutandoci a comprendere le circostanze e le cause che le scatenano, essa esprime un'autovalutazione obiettiva delle proprie capacità e dei propri limiti, così da riuscire a proporsi mete realistiche, scegliendo poi le risorse personali più adeguate per raggiungerle. In sostanza significa saper riconoscere ciò che si sente nel momento stesso in cui si prova un'emozione.

Saper riconoscere le emozioni nel momento in cui le sentiamo ci rende sicuramente più forti nei confronti di determinare scelte. La parola chiave per tutto ciò è consapevolezza. Questa capacità di aiuterà anche nei rapporti relazionali, in una delle lezioni di psicologia sociale abbiamo infatti evidenziato come per esempio un rapporto non sano con la propria sessualità può essere da ostacolo in una relazione d'aiuto.

L'autocontrollo fa parte delle competenze personali. Esso implica la capacità di dominare le proprie emozioni, il che non

vuol dire negarle o soffocarle, bensì esprimerle in forme socialmente accettabili. L'incapacità di gestire le proprie emozioni, può portare, infatti, ad agire in maniera inopportuna, e magari a forme di esagerata aggressività nei confronti degli altri, offrendo di sé un'immagine ben poco lusinghiera. Essere capaci di controllare i nostri sentimenti presuppone l'autocontrollo. Goleman offre degli strumenti per gestire la rabbia, l'ansia, la tristezza, ecc.

Tra le competenze personali può essere collocata anche la motivazione. Mantenendola anche davanti alle difficoltà. La capacità di motivarsi è formata da una giusta dose di ottimismo e dallo spirito di iniziativa che sono attitudini che spingono a perseguire i propri obiettivi, reagendo attivamente agli insuccessi e alle frustrazioni. Anche la motivazione non può prescindere dai due punti prima descritti: il controllo emozionale e la consapevolezza di ciò che si sente, in questo modo si può entrare nell'ottica di ciò che veramente vogliamo facendoci sentire realizzati. Supponiamo di essere in un reparto e di lavorare da 17 ore consecutive, si può creare durante il turno di lavoro una situazione tipica, quella di un paziente arrabbiato che se la prende con noi per la cena che non gradisce.

La situazione potrebbe far esplodere la nostra collera ma se siamo coscienti di essere stanchi e consapevoli che il nostro obiettivo è di tipo assistenziale, mirato al soddisfacimento di quel bisogno, allora riuscirò a gestire la situazione lasciando sfogare prima il paziente e successivamente proponendogli una dieta adeguata.

Gestire le relazioni consiste in larga misura alla capacità di dominare le emozioni altrui utilizzando le nostre competenze sociali.

Le competenze sociali sono abilità che aumentano la *leadership* e l'efficacia delle relazioni.

Rientrano nelle competenze sociali:

- 1) la capacità di organizzare gruppi;
- 2) la capacità di organizzare soluzioni;
- 3) la capacità di negoziare soluzioni;

- 4) la capacità di stabilire legami personali;
- 5) la capacità di analisi della situazione sociale.

Queste comportano le abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri. È chiaro che le competenze chiave variano a secondo del tipo di azienda e del contesto in cui ci si trova.

Le abilità sociali sono abilità che ci interessano direttamente, sono le abilità di un leader che comporta la capacità di coordinare delle persone, di mantenere coeso un gruppo.

Il leader deve avere ottime capacità di mediazione.

Deve entrare in empatia entrando in contatto con il gruppo. Le capacità di analisi della situazione sociale sono difficili da acquisire; sono proprie dei terapeuti, psicologi e sono capacità di riconoscere e comprendere i sentimenti le motivazioni e le preoccupazioni altrui.

Secondo Goleman l'intelligenza emotiva si può sviluppare attraverso un adeguato allenamento, diretto soprattutto a cogliere i sentimenti e le emozioni, nostri e altrui.

Lo schema riassuntivo di seguito è proposto da Goleman e riassume quanto detto: sono rappresentate le competenze personali che determinano il modo in cui controlliamo noi stessi.

Consapevolezza di sé	Comporta la conoscenza dei propri stati interiori — preferenze, risorse e intuizioni: consapevolezza emotiva, autovalutazione, fiducia in se stessi.
Padronanza di sé	Comporta la capacità di dominare i propri stati interiori, i propri impulsi e le proprie risorse, autocontrollo, fidezza, coscienziosità, adattabilità, innovazione.
Motivazione	Comporta tendenze emotive che guidano o facilitano il raggiungimento di obiettivi: spinta alla realizzazione, impegno, iniziativa, ottimismo.

Allo stesso modo illustra le competenze sociali.

Empatia	Comporta la consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze degli interessi altrui: comprensione degli altri, assistenza, promozione dello sviluppo altrui, sfruttamento della diversità, consapevolezza politica.
Abilità sociali	Comportano abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri: influenza, comunicazione, <i>leadership</i> , catalisi del cambiamento, gestione del conflitto, costruzione di legami, collaborazione e cooperazione, lavoro in <i>team</i> .

### 1.15 Le emozioni nelle organizzazioni

Le emozioni permeano completamente il contesto organizzativo, la cultura delle emozioni sta prendendo sempre maggior piede. Kunda, ad esempio, nel suo testo *L'ingegneria della cultura* sostiene che l'idea di utilizzare le emozioni per garantire un gruppo è una delle ultime idee manageriali.

C'è una letteratura molto vasta in merito, per esempio Hochschild, sociologa americana, nel suo articolo *Emotion work, feeling rules and social structure* (contenuto nell'«American Journal of Sociology») affronta cosa è giusto sentire all'interno di un determinato contesto specie quello lavorativo e che l'emozionalità deve essere tenuta in considerazione durante l'organizzazione aziendale.

È solo dagli anni ottanta che il tema delle emozioni è entrato nel contesto organizzativo modificando tutti gli schemi classici e rigidi che puntano alla razionalità.

Gli studiosi delle organizzazioni, tuttavia, auspicano ancora una nuova fase di studio che segni il passaggio dalla fase della marginalizzazione e del controllo verso l'assunzione di emozione come principio organizzativo, secondo cui gli individui esprimono e vivono le emozioni sinceramente e liberamente.

Inizia a farsi strada l'idea che l'emozione non è più un elemento di contrasto al contesto razionale organizzativo ma una parte integrante di esso, sono rivalutate come aspetti ineliminabili.

bili e inscindibili del meccanismo più profondo del funzionamento delle organizzazioni stesse.

L'ipotesi principale è che le emozioni espresse dai lavoratori possono essere usate strategicamente per raggiungere i risultati desiderati dall'organizzazione e aumentarne l'efficacia.

Il management gestisce questa nuova e particolare risorsa imponendo ai lavoratori un ruolo di membro organizzativo che comprende anche i sentimenti e le emozioni che stanno alla base del comportamento lavorativo. È quasi come se i lavoratori venissero pagati per sorridere, piangere, gioire, adirarsi e preoccuparsi. In merito c'è poca letteratura e quella presente non è di certo di origine italiana ma sembra aprirsi una nuova prospettiva di lavoro e gestione sempre di più orientata alle esigenze personali in relazione con gli altri.

### **1.16 Dirigere col cuore**

La competenza emotiva è fondamentale ai fini della *leadership*, ovvero in un ruolo che consiste nel dirigere un gruppo di lavoro cioè nell'ottenere da quel gruppo un lavoro efficace. Dirigere col cuore significa quindi non portare alla demotivazione del gruppo.

Dirigere col cuore significa non attuare una critica distruttiva ma costruttiva. Per attuare una critica costruttiva bisogna sempre essere specifici nelle critiche e non criticare e basta. Far sentire importante e utile il nostro collaboratore, farlo sentire attivo nei processi assistenziali e organizzativi sicuramente aumenterà la qualità dell'Outcome. Bisogna sempre offrire una soluzione al gruppo, Un leader deve essere presente nel gruppo e far sentire il gruppo partecipe. L'empatia deve aiutarci a creare dei collegamenti personali con tutto il gruppo ascoltando le esperienze emotive che il nostro gruppo porta con se. Nella mia realtà professionale abbiamo provato ad attuare un progetto lavorando per competenze emotive e devo ammettere che è stato sorprendentemente positivo. Io lavoro presso il Policlinico "Agostino Gemelli" di Roma in un reparto di medicina. Il nostro obiettivo è



stato quello di stilare un nuovo protocollo operativo a proposito di ulcere venose. Più volte ci eravamo cimentati nel tentativo ma con scarsi risultati perché inevitabilmente non veniva condiviso dall'intera équipe infermieristica. Quello che non riuscivamo a capire era il motivo per cui tale protocollo non fosse condiviso.

Leggendo i testi sull'intelligenza emotiva allora abbiamo cercato di capovolgere la situazione. Abbiamo cercato di redigere un nuovo modello organizzativo.

Illustrerò brevemente il nostro progetto di riorganizzazione:

- analisi della situazione: la nostra realtà è composta da 14 infermieri, la maggior parte “abituata” a lavorare per compiti. Il lavoro di routine veniva vista come qualcosa di imposto e da eseguire con velocità e le innovazioni non trovavano un clima accogliente. Il primo errore nella nostra modalità organizzativa era principalmente di natura relazionale. Il leader non aveva di certo condiviso molto con il resto dell'équipe e quest'ultima di rimando sentendo imposto il nuovo protocollo non lo condivideva. Il secondo errore del nostro *modus operandi* proveniva da una scarsa Empatia con il resto del gruppo, non prendevamo in considerazione ciò che ogni componente dell'équipe aveva da offrirci;
- definizione degli obiettivi: il nostro obiettivo era quello di riuscire a stilare un protocollo nuovo, che questo fosse condiviso e che producesse dei risultati nuovi;
- pianificazione degli interventi: abbiamo pensato fosse utile aumentare il numero degli incontri del gruppo di lavoro, questi avvenivano a ogni cambio turno per la durata di 30 minuti. Una volta al mese abbiamo organizzato delle riunioni con altri infermieri appartenenti a realtà esterne al fine di conoscere e condividere ulteriori realtà. Il passo successivo è stato quello di invitare tutti i componenti a collaborare al progetto e abbiamo cominciato a chiedere a ogni componente quale aspetto trovava complicato, quale non riteneva idoneo e quale proponeva per

la realizzazione di un nuovo protocollo. Tutto ciò è avvenuto in una riunione in cui tutti dovevano esprimere il proprio giudizio. Abbiamo scoperto così che c'era chi aveva già condotto degli studi in merito, chi era più propenso alla realizzazione della parte grafica, chi invece, più chiuso, volesse soltanto sentirsi partecipe. In questo caso il nostro gruppo si trovava ad avere a disposizione delle risorse fino a quel momento non considerate.

Si è proceduto così alla realizzazione del protocollo che più che un protocollo in se divenne un progetto pilota per lavorare in questo nuovo modo. Non più strutture ferree ma adattabili alle diverse esigenze e caratteri del gruppo in modo tale da sentirla e vivere come una propria esperienza.

Il protocollo ha preso piede e viene tutt'ora condiviso dal nostro gruppo. Sarebbe complicato elencare tutte le riunioni, gli incontri e gli studi in merito al nostro progetto e tutte le difficoltà comunque incontrate, ma non abbiamo fatto altro che capire che c'è un'alternativa alle rigide strutture di alcuni modelli organizzativi che lasciano poco spazio alle competenze emotive di ognuno di noi, abbiamo lavorato costantemente sulla motivazione e sul rafforzamento della figura del leader che in questo caso si è dimostrata efficace.

## Bibliografia

- BARONE L. (2007), *Emozioni e sviluppo*, Carocci, Roma.
- BAZZANELLA C., KOBAYASHI P. (2002), *Passioni, emozioni, affetti*, McGraw-Hill, Milano.
- BORGNA E. (2001), *L'arcipelago delle emozioni*, Feltrinelli, Milano.
- CANESTRARI R., GODINO A. (1997), *Trattato di Psicologia*, CLUEB, Bologna.
- DARLEY J.M., GLUCKSBERG S., KINCHLA R.A. (1991) *Fondamenti di psicologia*, il Mulino, Bologna.
- GATTARINUSI B. (2005), *Emozioni e sentimenti nella vita sociale*, Franco Angeli, Milano.
- GOLEMAN D. (1996), *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano.
- (1998), *Lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano.
- GORDON S. (1981), *The sociology of sentiments and emotion*, Basic Books, New York.
- JOHN P., PINEL J. (1992), *Biopsicologia*, Edises, Napoli.
- KUNDA G. (2000), *L'ingegneria della cultura*, ISTUD, Milano.
- MORABITO C. (2007), *La mente nel cervello*, Laterza, Bari.

## Sitografia

[www.centrostudi.it](http://www.centrostudi.it)  
[www.studenti.it](http://www.studenti.it)  
[www.univaq.it](http://www.univaq.it)  
[www.psicos.org](http://www.psicos.org)  
[www.thinktag.org](http://www.thinktag.org)  
<http://im.digitalhymn.com>