

## **PRESENTAZIONE**

### **INTELLIGENZA EMOTIVA E LEADERSHIP NELLA COMUNICAZIONE**

L'intelligenza emotiva si riferisce alla capacità di identificare e regolare le proprie emozioni, di riconoscere le emozioni nelle altre persone e provare empatia nei loro confronti e di utilizzare queste capacità per comunicare in modo efficace e costruire relazioni sane e produttive con gli altri. L'espressione "intelligenza emotiva" è stata coniata per la prima volta nel 1990 dai ricercatori John Mayer e Peter Salovey,<sup>\*</sup> ma successivamente resa popolare dallo psicologo Daniel Goleman. Questa capacità di essere emotivamente intelligenti può avere un effetto sorprendentemente potente durante la risposta a una crisi. Fortunatamente, l'intelligenza emotiva non è semplicemente un'abilità innata, qualcosa che hai o non hai. Se ti impegni, puoi sviluppare le abilità necessarie per migliorare la tua intelligenza emotiva.

Ma mettiamola in pratica. Ad esempio, vediamo cosa succede in un ospedale quando un paziente subisce un arresto cardiaco. Dopo un momento di allarme, i medici, quando si è attivata l'amigdala e l'adrenalina sta pompando, iniziano una serie meccanica di azioni su cui si sono esercitati in precedenza. Se quelle attività svolte in una sequenza di routine non risolvono il problema, i membri del team attingeranno alla loro esperienza per sviluppare altre opzioni per salvare il paziente, utilizzando il più alto livello di pensiero esecutivo. Ci vogliono grande consapevolezza

---

<sup>\*</sup> Salovey P, Mayer JD. Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality* 1990; 9:185-211.

di sé, resistenza e disciplina per controllare le risposte dettate dal panico in una situazione stressante ed elevare intenzionalmente la propria attività mentale.\*

L'11 marzo 2020 stavo guardando il briefing quotidiano sulla situazione pandemica negli Stati Uniti e quando Trump ha annunciato che i viaggi dall'Europa sarebbero stati sospesi, da seduta mi sono alzata e accovacciata a terra, mi sono sentita impotente, in pericolo, ho sentito che i miei genitori erano in pericolo e non potevo raggiungerli attraverso l'Atlantico. Sono sicura che molti di voi hanno provato emozioni simili. Studiavo come prepararsi a un evento come questo da 20 anni, sapevo come doveva essere una pandemia eppure ho provato paura, non riuscivo a gestire le mie emozioni e sono caduta nello "scantinato"!

Lascia che ti spieghi cos'è lo scantinato, perché come guida della sanità pubblica, come esperto di comunicazione devi saperlo. Devi essere in grado di riconoscere quando sei nello scantinato e sapere cosa fare per uscirne. Come funziona il tuo cervello durante una crisi? È importante che tu capisca cosa ti sta succedendo emotivamente in modo da poter comprendere cosa sta accadendo alle persone con cui stai cercando di comunicare, a partire dal tuo staff di comunicazione.

Durante una crisi ci sono enormi pericoli a livello personale, organizzativo e nazionale. Durante una crisi, il cervello percepisce una minaccia e mette in moto quello che a volte viene chiamato il "cervello rettiliano". Questa struttura ha il controllo dei nostri comportamenti di autoconservazione innati e automatici che assicurano la nostra sopravvivenza. Il cervello rettiliano si attiva per aiutarci a difendere noi stessi e ciò che è importante per noi. Questa reazione, che tutti sperimentiamo durante una crisi, è ciò che il mio collega di Harvard, Lenny Marcus, chiama "cadere nello scantinato".†

---

\* Marcus LJ, Dorn BC, Henderson J, McNulty EJ. Meta-leadership: a framework for building leadership effectiveness. A working paper. Cambridge, MA: National preparedness leadership initiative, Harvard T.H. Chan school of public health, 2015.

† Marcus LJ. Covid-19 meta-leadership: the brain and getting out of the basement. National preparedness leadership initiative, a joint program of the Harvard T.H. Chan school of public health and the Center for public leadership at the Harvard John F. Kennedy school of government (<https://youtu.be/VbE5snmDaik>).

Una volta che cadi nello scantinato hai tre potenziali risposte: ti blocchi, combatti o voli. Questo è ciò che accade agli animali in natura, ed è ciò che accade a noi durante una crisi. Come uscire da questo stato emotivo? Come usciamo dallo scantinato? Gli esperti dicono che dobbiamo mettere insieme la nostra lista delle cose da fare e attivare le abilità che abbiamo acquisito negli anni, dobbiamo ricercare le competenze che abbiamo appreso. Se sei un comunicatore questo significa attingere a quello che hai imparato negli anni: la tua formazione, l'esperienza che hai accumulato e, perché no, i molti utili elementi che hai ricavato leggendo questo libro!

Ma devi tenere presente che tutta la tua formazione e le tue risorse comunicative sono inutili se prima non riconosci il tuo stato emotivo e non ti rendi conto che le persone hanno paura e ti stanno osservando, si aspettano che tu sia la guida della comunicazione. Una volta che sarai in grado di autoregolare il cervello, questo ricomincerà a funzionare, sarai in grado di diventare creativo e trovare soluzioni. L'autoregolazione si riferisce al modo in cui gestisci le tue emozioni, i tuoi comportamenti e impulsi. Più sei consapevole di te stesso, più facile diventa. Se riesci a riconoscere cosa stai provando, puoi rispondere alla crisi in modo appropriato.

Nel corso di una crisi trovare soluzioni è ancora più complicato che durante la vita quotidiana, perché bisogna guardare oltre ciò che sta accadendo in un determinato giorno. Devi prepararti in anticipo, pensare a cosa potrebbe succedere dopo una settimana, due settimane da un dato momento. Quali bisogni informativi potrebbero avere le persone nel futuro? Come possiamo prepararci a scenari diversi? E infine, come cambieranno le emozioni e come possiamo autoregolare le nostre emozioni e guidare gli altri ad autoregolare le loro? Se ti alleni a riconoscere le tue emozioni e ti concedi il tempo di elaborarle, puoi definire con cura il modo in cui rispondi ed evitare di fare errori che possano mettere a repentaglio la strategia di comunicazione e di conseguenza la risposta dell'intero sistema alla crisi.

**Elena Savoia**

*Harvard T.H. Chan school of public health  
Co-Director emergency preparedness, research,  
evaluation and practice (Eprep) program*