



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO

Dipartimento di Sociologia
e Ricerca Sociale

Corso di Laurea triennale in Sociologia

Il ruolo sociale delle emozioni

Prof.ssa Olga Bombardelli

Riccardo Codevilla

anno accademico 2014/2015

Indice

Introduzione	3
1. Intelligenza emotiva (IE)	4
1.1. Un nuovo orizzonte culturale	4
1.2. Le competenze sociali	6
1.3. Origini e definizioni	7
1.4. Alfabetizzazione emotiva	9
1.5. Due intelligenze a confronto	11
2. Leadership emotiva	13
2.1. Un'interazione proficua: <i>Primal leadership</i> e IE	13
2.1.1. L'autoconsapevolezza	15
2.1.2. La gestione del sé	17
2.1.3. La consapevolezza sociale	17
2.1.4. La gestione delle relazioni	19
3. I sei stili di leadership	20
3.1. I leader positivi	23
4. Un attivo contributo sociale	25
4.1. Giovani e società	25
4.2. Contro la defuturizzazione	27
4.3. Università e socialità	28
5. Conclusioni	29
Bibliografia	31

Introduzione

La presente ricerca si prefigge l'obiettivo di esaminare il ruolo delle emozioni all'interno della società. Grazie ad alcuni contributi di pedagogisti, sociologi e psicologi, si analizzeranno, con uno sguardo interdisciplinare, i più recenti studi in materia. Seguendo un vero e proprio filone culturale, diffusosi nella comunità scientifica internazionale da un ventennio, saranno così approfonditi i pensieri di vari autori, impegnati a indagare il valore sociale della componente emozionale. Si tratta di una prospettiva che guarda alle emozioni come a una parte importante della convivenza civile e delle motivazioni che spingono all'agire. Attraverso una corretta conoscenza e gestione del tessuto emozionale di ciascuno, questi studiosi sostengono sia possibile prevenire e curare alcuni dei mali sociali più diffusi (come la tossicodipendenza, la criminalità diffusa, la dispersione scolastica e altri ancora) e promuovere uno sviluppo virtuoso della società.

Lo scopo del presente elaborato è studiare, con occhio critico, il valore, attribuito da una precisa corrente culturale, alla componente emozionale degli individui nella società. Non si vuole ricondurre la complessità dei fenomeni sociali e i fondamenti dell'agire umano alla sola componente emotiva: ciò indurrebbe a trascurare una miriade di altri fattori (primo fra tutti il razionalità). Non si tratta neppure di una disamina psicologica delle emozioni, ma di un'analisi scientifica del loro rapporto con alcuni aspetti del sociale. In particolar modo si esaminerà il tema della leadership, nelle dinamiche di gruppo e in ambito lavorativo.

L'ordine in cui verranno esposti gli argomenti è il seguente: si approfondiranno prima di tutto alcune tematiche del pensiero di Daniel Goleman, noto psicologo statunitense, al quale si deve la diffusione della maggior parte dei concetti presi in esame. Riportando le difficoltà della società americana, dalla quale l'allora

professore di Harvard prese spunto per la stesura del suo primo libro, si cercherà di sviscerare i concetti di *Emotional Intelligence* e di *Primal leadership*. Ci si concentrerà poi su questo secondo insieme di abilità, continuando l'esposizione teorica, integrata da esempi concreti sui vari legami, che si possono creare tra leader e gruppo di lavoro (e non soltanto). In conclusione, si analizzeranno alcuni aspetti delle relazioni giovanili, presentando i contributi di alcuni studiosi italiani, collaboratori della Fondazione Adolescere di Voghera, e del suo direttore: il Dottor Giovanni Schiesaro, laureato in Sociologia a Trento negli Settanta.

1. Intelligenza emotiva (IE)

Nel presente capitolo si osserverà innanzitutto l'influenza avuta dal primo libro di Goleman (*Emotional Intelligence*), all'interno di alcune sfere della società, contribuendo alla creazione di nuovi modelli culturali.

Si introdurrà poi il tema delle competenze socio-emozionali, illustrando il ruolo che l'autore attribuisce loro nella crescita sociale dell'individuo, attraverso una vera e propria alfabetizzazione di tipo emotivo.

Si approfondirà infine il complesso rapporto, che intercorre tra l'intelligenza emotiva (abbreviata IE) e la mente razionale, solo accennando, per il momento, ad alcune implicazioni nel mondo del lavoro.

1.1. Un nuovo orizzonte culturale

Il libro *Emotional Intelligence* si presenta come una raccolta di una lunga serie di indagini scientifiche, tese a studiare le emozioni e un loro possibile ruolo nella società. Il testo golemiano risulta così essere una grande ricerca applicata, volta a raccordare gli sforzi di numerosi colleghi, in un ambito che, al momento in cui

venne scritta l'opera, la comunità scientifica internazionale non aveva ancora esplorato a fondo. Stando anzi a quanto riportano l'autore stesso e altri studiosi del settore, la loro volontà di indagare i fenomeni legati al tema delle emozioni era spesso accolta da scarso entusiasmo e delusione. Il motivo di ciò risiedeva nella diffusa convinzione della volubilità dei sentimenti umani, una componente irrazionale, sulla quale non era possibile condurre progetti di ricerca attendibili per sua stessa natura. La sua tesi è invece quella di approfondire l'importanza del tessuto emozionale di ognuno, opponendosi a una concezione monodimensionale dell'essere umano, visto solo come soggetto razionale.

Le numerose applicazioni di questo suo approccio alla vita quotidiana e lavorativa sono probabilmente all'origine del grande successo editoriale dell'opera e hanno contribuito al cambiamento di alcune sfere della società, soprattutto anglosassone. Nel corso della presente ricerca, si indagherà per esempio l'importante ruolo assunto da tali teorie nella formazione della leadership, con ampie ricadute sulle dinamiche di gruppo in generale e in particolare nella gestione aziendale: le imprese infatti sono state recentemente attratte dai vantaggi economici, ricavati dall'impiego delle suddette conoscenze, seguiti all'instaurarsi di un miglior clima lavorativo. Vale la stessa cosa a livello scolastico: in questo ambito sono sorti sempre più istituti, adibiti alla cura delle emozioni, sull'esempio pionieristico della scuola del Nueva Learning Center, nata a San Francisco negli anni Settanta.

Si può notare infine, come ricorda Goleman, quanto l'opera abbia avuto un'insospettata diffusione non solo in vari ambiti della vita quotidiana, ma anche a livello accademico.

Questi risultati vengono commentati da Goleman con un misto di stupore e soddisfazione: il testo infatti è stato scritto con l'intenzione di aiutare la società

americana a uscire da un periodo di profonda crisi. Un punto, chiarito dalle sue parole, nella Prefazione all'edizione italiana del testo, riportata di seguito:

“Ho scritto *Emotional Intelligence* in un momento in cui la società 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 sociale- soprattutto tra i giovani. Il mio consiglio per guarire questi mali sociali era di prestare una maggiore attenzione alla competenza sociale ed emozionale nostra e dei nostri figli, e di coltivare con grande impegno queste abilità del cuore.” (D.Goleman, 1995, p.5)

1.2. Le competenze sociali

Il passo sopracitato illustra il ruolo riconosciuto alle emozioni, tema della presente trattazione, per lo psicologo statunitense. Egli fa riferimento, in modo più preciso, alle competenze socio-emozionali, un insieme di abilità in grado di contribuire al benessere personale, come antidoto e misura preventiva ai mali sociali, ma anche come dimensioni da sviluppare e potenziare in ogni generazione, sin dalla più tenera età.

Goleman ricorda poi i rischi, portati da isolamento e deterioramento dell'integrazione sociale, di una lenta ma progressiva disgregazione delle comunità, in una società tesa a una sempre maggior autonomia dell'individuo e all'aumento della competitività. In un simile scenario, la paura per il futuro, la prevaricazione, l'ingiustizia e i numerosi altri mali sociali diventano pericoli concreti, realtà da tempo visibili negli Stati Uniti e non solo. A proposito della situazione italiana, egli riporta alcuni dati: negli anni Novanta, l'Italia era seconda solo agli Usa per numero di omicidi; oltretutto, nel ventennio precedente si era

assistito a un'impennata dei suicidi e dell'uso di droghe, in un clima di violenza sempre più accentuato (Goleman, 1995, p.6).

Questo quadro generalizzato convince l'autore dell'importanza delle competenze socio-emozionali, un insieme di abilità riportate sotto il nome di Intelligenza emotiva.

Nei prossimi paragrafi si evidenzierà cosa s'intenda con questo termine, perché e in che modo le competenze sociali si leghino a quelle emozionali e il motivo per il quale sono considerate da Goleman così importanti.

1.3. Origini e definizioni

Innanzitutto, bisogna precisare cosa s'intenda per Intelligenza emotiva. Per risolvere tale questione, si mostreranno tre aspetti principali, evidenziandone, per i primi due, pregi e difetti.

In primo luogo, si vedranno i problemi correlati alla traduzione del termine. Secondariamente, si riporterà la sua etimologia, collegandola a una spiegazione biologica, che pone in risalto anche i limiti della teoria di Goleman.

Se ne introdurrà infine la definizione ufficiale, data dall'autore.

Per quanto riguarda i problemi legati alla traduzione, è necessario specificare che essa non fa riferimento all'uso più comune del termine: non vuole infatti indicare l'intelligenza di persone particolarmente sensibili, dal punto di vista emotivo. Sintetizza invece una serie di competenze, relative alla conoscenza e alla gestione delle emozioni. La resa italiana più corretta, che si sta ormai sostituendo alla precedente, sarebbe quella di Intelligenza emozionale. Tuttavia, pur consci dell'interpretazione impropria dei primi traduttori dell'opera, per evitare

fraintendimenti con la versione italiana, nel corso della trattazione si utilizzerà comunque la tradizionale espressione di Intelligenza emotiva.

Passando al secondo punto (la spiegazione etimologica), si tiene presente la radice della parola emozione, riportata anche da Goleman. Essa deriva dal latino *movere*, con l'aggiunta del prefisso <<e->>, che indica il <<movimento da>> (Goleman, 1995, p.21): ogni azione prenderebbe così le sue mosse da un impulso emozionale. I ricercatori hanno studiato in quegli anni come il Sistema Limbico, sede delle emozioni, si sia formato precedentemente alla Neocorteccia, la mente razionale, e ne sia fisicamente alla base. I pensieri e gli atti fattuali si creano da stimoli, a livello emotivo. Da ciò si capisce l'importanza, attribuita dall'autore alle emozioni, ritenute alla base di ogni comportamento e del vivere quotidiano.

Si tratta tuttavia di una visione totalizzante della realtà: essa ricondurrebbe, in modo semplicistico, ogni azione soltanto agli stimoli emozionali. Come già detto nell'introduzione, un simile approccio rischia di perdere di vista le varie sfaccettature dei fenomeni reali, ma è utile ai fini della ricerca: la concezione dinamica dei rapporti umani, spinti dal turbinio delle emozioni, esposta da questa prospettiva scientifica, chiarisce infatti l'essenza del concetto d'Intelligenza emotiva. A tal proposito si cita la definizione fornita dall'autore: "un termine che include l'autocontrollo, l'entusiasmo e la perseveranza, nonché la capacità di automotivarsi" (Goleman, 1995, p.13). Si sta parlando quindi di una profonda e viva interconnessione tra la conoscenza del proprio sé e la sua gestione, al fine di permettere una crescita positiva dell'individuo all'interno della società. L'intelligenza emotiva si configura così come un insieme armonico di capacità intrapersonali e interpersonali, fondamentali nei rapporti sociali.

1.4. Alfabetizzazione emotiva

Proprio come ogni alfabetizzazione, quella emotiva punta a sviluppare nell'individuo un insieme di capacità utili alla sua crescita in società. Si tratta di promuovere, sin dall'infanzia, una piena consapevolezza delle proprie emozioni, per favorire il benessere del singolo e lo sviluppo di una società migliore. Proprio tale convinzione ha contribuito, negli Stati Uniti d'America, a far nascere e sviluppare alcuni istituti scolastici, che promuovono la "Scienza del sé". Il loro obiettivo è quello di stimolare il tessuto emozionale del bambino, la sua Intelligenza emotiva, seguendo un preciso programma curricolare, da seguire in vista della formazione e dello sviluppo di queste capacità.

L'autoconsapevolezza, la cura dei sentimenti e dello stress, l'empatia, la comunicazione, una predisposizione all'apertura, l'auto-accettazione, la responsabilità, il saper entrare in relazione e risolvere i conflitti sono alcune delle voci del curriculum della scuola della "Scienza del sé".

Lo scopo che essa si prefigge è dunque quello di educare le emozioni. Come Goleman sostiene, non si tratta di un'educazione affettiva, ovvero l'uso dell'affettività per educare, ma di educare l'affettività stessa. Educare: far scoprire agli individui le proprie risorse, accompagnandoli in un percorso, teso allo sviluppo delle potenzialità, in loro stessi già presenti (nell'ottica della maieutica socratica), potenziandole ulteriormente. La duplice etimologia della parola educazione (dal latino *ex-ducere* "trarre fuori" o *edere* "nutrire, allevare") riporta ancora una volta l'idea del movimento e della dinamicità di questo processo, che può svolgersi infatti in qualsiasi momento della vita. Sviluppare il cervello emozionale, promuovendo una consapevole gestione delle sue capacità, non è un'operazione limitata soltanto all'ambito scolastico. Gli studi del neuroscienziato Richard

Davidson hanno saputo analizzare il ruolo svolto dalla continua pratica dei comportamenti legati a questi concetti: una serie di corsi specializzati o esercizi personali fa diventare l'approccio del tutto naturale. Goleman presenta così i vantaggi di un fenomeno, chiamato neuroplasticità: anche gli adulti possono apprendere queste tecniche perché la mente di ciascuno cambia tutta la vita. Le cellule destinate all'apprendimento si riproducono costantemente e, in quattro mesi di pratica continua, è possibile far prendere vita a un nuovo circuito neuronale, che si affiancherà al preesistente. Dopo un'iniziale contrasto con le vecchie consuetudini, in una sorta di lotta darwiniana per la sopravvivenza, il cervello sostituirà i nuovi schemi come abitudini di base, che scatteranno dunque in automatico.

Insegnare, agli adulti e ai giovani alunni delle scuole, a conoscere e gestire la propria emotività è possibile. La funzione assegnata a questa alfabetizzazione da una parte vuole essere un'utile misura preventiva contro l'abbandono, la depressione, la dipendenza da alcol e droghe e altre problematiche; dall'altra si concretizza come uno sviluppo e potenziamento delle abilità sociali, rivolto a tutti.

Si cerca così di trasmettere strategie di apprendimento per il controllo degli impulsi e della collera, per esempio, ma anche per trovare soluzioni creative alle situazioni sociali difficili.

Lo scopo di questo insegnamento parte dal presupposto che la vita stessa sia l'esame finale, perciò si propone di "formare essere umani dignitosi" (Goleman, 1995, p.424), contrastando le gravi piaghe, che affliggono troppo spesso l'adolescenza degli statunitensi e non solo.

1.5. Due intelligenze a confronto

Per chiarire cosa s'intenda per Intelligenza emotiva, si cercherà di sviscerare un ultimo concetto fondamentale alla presente analisi.

Quando Goleman scrive *Emotional Intelligence* si pone come obiettivo quello di appurare l'esistenza di una mente emozionale, analizzandone il valore e i molteplici aspetti. L'evidenza empirica che emerge dai numerosi studi, da lui presi in esame, lo porta così ad affermare come la gioia, la rabbia, la tristezza e tutte le altre emozioni siano radunate all'interno di un vero e proprio cervello emozionale, distinto, ma in relazione con le facoltà cognitive. Egli si ricollega alla formazione del Sistema Limbico, la sede di tutte le emozioni, esponendo così il concetto di una mente emotiva e di una sua specifica intelligenza, fisicamente separata e alla base del pensiero. Per l'autore, quest'ultimo sarebbe quindi influenzato e subordinato alle emozioni. Eppure, sino a pochi decenni fa, non si pensava all'uomo se non come a un essere razionale: infatti attraverso i noti test per la misurazione del Quoziente intellettivo, il QI è stato considerato per anni uno dei principali modi per valutare le capacità degli individui. Secondo Goleman, nel tempo, si era così affermato come un efficace criterio non solo per la scelta del personale, ma anche dei percorsi di vita in genere, da considerarsi come un vero e proprio "destino prefissato" (Goleman, 1995, p.13). Tuttavia, numerosi studi hanno fatto emergere alcune contraddizioni: come si giustifica, per esempio, il fallimento di persone con QI elevato, dove altre, con QI modesti, hanno risultati sorprendentemente buoni? Si deve forse considerare il QI come un metro di valutazione inadatto allo scopo?

La risposta sembra proprio andare in questa direzione: occupandosi soltanto del QI, soprattutto se visto come fattore immodificabile della condizione del singolo, si

limita in larga misura la concezione dell'intelligenza. Per questo motivo, Goleman vuole estenderne il campo d'azione, proponendo un'idea più ampia del concetto, articolato principalmente in due dimensioni: cognitiva ed emotiva. Inoltre, avvalendosi di numerosi studi, egli ha analizzato la maggior importanza delle competenze sociali ed emozionali, racchiuse nell'IE, al contrario del QI, il cui valore emerge solamente a livello di capacità base. Come l'autore stesso ama ricordare, da molto tempo in azienda, nella selezione degli individui per i posti di prestigio, si scelgono leader per QI elevati (per le loro abilità tecniche) e... si licenziano per mancanza di IE.

L'associazione continua tra queste dimensioni dell'intelligenza è stata interpretata erroneamente da molti come una relazione conflittuale, arrivando a pensare all'IE come a una sostituta del QI. Invece di approfondire in che modo si potesse trarre vantaggio da una cooperazione equilibrata tra loro, alcuni studiosi hanno tentato di misurare queste capacità con nuovi test, parlando di EQ (Emotional Quotient). L'obiettivo manageriale era quello di proporre nuovi criteri di classificazione, per indicare le qualità richieste per lavoratori e leader sempre più efficaci. L'allora Professore di Harvard si pone in profondo disaccordo con questi intenti, in quanto il loro approccio non coglie le due tematiche fondanti della nuova teoria. Da un lato nel termine EQ si omette il sostantivo "intelligenza", mentre egli vuole puntare l'attenzione proprio su di esso, ampliandone il raggio d'azione e nobilitando la vita emozionale; dall'altro parlare di "quoziente", richiamandosi ancora una volta a dati puramente quantificabili dell'esperienza umana, per di più calati sulle emozioni, non mostra la complessità dei significati attribuiti all'IE.

In conclusione:

“Una concezione della natura umana che ignorasse il potere delle emozioni si dimostrerebbe deplorabilmente limitata. La stessa denominazione della nostra specie, *Homo sapiens* - la specie in grado di pensare – è fuorviante quando la si consideri alla luce delle nuove prospettive che la scienza ci offre per valutare il ruolo delle emozioni nella nostra vita.” (Goleman, 1995, p.21)

2. Leadership emotiva

Le tappe fondamentali del seguente capitolo sono dedicate alle componenti dell'IE, presentate in interazione dinamica con la Leadership emotiva. La combinazione delle competenze sociali ed emozionali con il concetto di Primal leadership porta ad approfondire un altro aspetto, legato a questa tematica: non si tratta soltanto di contribuire alla gestione dei mali sociali e di favorire una crescita armoniosa dell'individuo e della società, ma di guidare gli altri attraverso tali capacità. Si avrà così modo di mostrarne le applicazioni pratiche, grazie a un particolare fattore, chiamato effetto risonanza.

2.1. Un'interazione proficua: *Primal leadership* e IE

Nel 2002, Goleman pubblica il libro intitolato *Primal leadership* (tradotto in italiano con *Essere leader*), presentando per la prima volta tale concetto. L'obiettivo del testo è quello di mostrare i “fondamenti della leadership” (la traduzione corretta del termine inglese). Si sta parlando delle fondamenta, su cui poggiano quest'insieme di abilità complesse, ovvero dell'Intelligenza emotiva. Come afferma nella prefazione:

“[...] la *Primal leadership* impone di esercitare la propria Intelligenza emotiva (IE). In questo libro non solo dimostreremo perché la leadership fondata sull'IE generi risonanza promuovendo quindi la qualità delle prestazioni, ma illustreremo anche i metodi che

consentono di realizzarne le potenzialità – per il singolo leader, all'interno di un gruppo o nella più ampia realtà aziendale.” (Goleman, 2002, p.7)

Si tratta dunque di una relazione profonda, di cui si andranno anche a indagare i meccanismi per i quali:

“[...] una leadership intelligente sul piano emozionale può rivelarsi tanto potente nel suscitare ispirazione, passione ed entusiasmo, nel promuovere impegno e coinvolgimento e nel mantenere alto il morale di coloro ai quali è diretta.” (Goleman, 2002, p.8)

Le considerazioni dell'autore si avvalgono di una serie di ricerche scientifiche sulle componenti dell'le e il loro utilizzo (o meno) da parte di individui che detengono posizioni di comando. Questi studi evidenziano quanto tali competenze si configurino come un vero e proprio motore per la direzione dei lavori, in grado di promuovere la qualità delle prestazioni per chiunque (compreso il leader stesso) e a ogni livello. Di contro, qualsiasi emozione negativa non fa altro che peggiorare l'atmosfera del gruppo: il libro è così anche “un monito contro il potere distruttivo della leadership <<tossica>>” (Goleman, 2002, p.8).

Quest'ultimo aspetto permette di approfondire l'effetto risonanza, un fenomeno molto evidente nella quotidianità. Servendosi di alcune ricerche che indagano il ruolo delle emozioni all'interno di un gruppo, Goleman studia il modo in cui l'insieme degli stati d'animo, in esso presenti, crea una vera e propria atmosfera. Ed è ovviamente il leader a influenzarne la composizione, come dimostra, purtroppo in negativo, l'esperienza comune di quei lavoratori, sottoposti a capi autoritari e indisponenti. Il comportamento repressivo di tali individui porta un grande disagio ai loro subordinati, inquinando l'ambiente lavorativo, in modo non dissimile da quanto farebbe un genitore soffocante. Quest'ultimo collegamento con la vita familiare mostra come il concetto si possa applicare a molte altre

situazioni sociali, oltre a quella lavorativa. Un fatto ancor più evidente se si considera la definizione, che Goleman applica alla figura del leader: egli è colui che guida le emozioni. Il suo compito è quindi quello di “Guidare le emozioni collettive per incanalarle in una direzione positiva e purificare l’atmosfera dai sentimenti tossici.” (Goleman, 2013, p.100). Come l’autore tiene più volte a sottolineare, il leader può essere chiunque, anche un amico, a cui si è particolarmente legati, con cui si condividono pensieri, sentimenti, dal quale si è trasportati emotivamente, appunto. È una prospettiva totalmente nuova, che amplia ancora una volta gli orizzonti culturali, mostrando l’estrema versatilità di questa materia, a ogni livello dei rapporti sociali.

Il compito del leader, sotto l’aspetto emotivo, è quello d’imprescindere e sviluppare il “QI di gruppo, inteso come la sommatoria dei talenti e delle capacità di tutte le parti coinvolte” (Goleman, 2013, p.89), prese al massimo grado, armonizzando i rapporti dei diversi membri. Affinché una squadra si distingua come più talentuosa, produttiva e competente, infatti, la semplice somma delle parti non basterebbe: è proprio l’armonia a fare la differenza. Si vedrà ora come ciò sia possibile, illustrando le quattro dimensioni dell’IE e come esse interagiscano con una leadership emotiva, in grado di infondere cooperazione, conducendo a risultati efficaci, grazie alle sue abilità relazionali.

2.1.1. L’autoconsapevolezza

Nel curriculum della scuola della “Scienza del sé”, si erano già presentate in via informale alcune componenti dell’Intelligenza emotiva. Goleman le raggruppa in quattro requisiti essenziali, il primo dei quali è l’autoconsapevolezza.

Un'adeguata consapevolezza emotiva richiede una profonda conoscenza delle proprie emozioni, debolezze, bisogni e di tutte le energie, le forze emozionali, grazie alle quali è possibile muoversi durante la giornata. La comprensione dei valori e degli obiettivi, che spingono all'azione, risulta essenziale nella gestione del rapporto con un cliente, soprattutto se dal carattere impossibile. È utilissima anche per saper motivare i propri collaboratori, influenzandoli, vagliando le situazioni con grande anticipo sulle scadenze.

Chi possiede questa abilità sa “esprimersi in modo preciso e aperto sulle proprie emozioni”, mostrando “franchezza e capacità di valutare se stessi in modo realistico” (Goleman, 2013, p.35), non temendo di farlo. Sa valutare se stesso in modo onesto, senza paura di esprimere i propri sentimenti: non segue lo stereotipo del “capo veterano” ormai “fossile del passato” (Goleman, 2013, p.18), che non mostra le proprie emozioni, nella convinzione sia una tattica perdente nel mondo degli affari. Le ricerche scientifiche di quegli anni hanno mostrato il valore della franchezza, da cui le persone sono positivamente colpite. Non si tratta di essere persone fredde e calcolatrici, ma anzi di tenere aperto in se stessi un costante dialogo e confronto, verso l'integrità morale e la prontezza nell'accettare il cambiamento. I leader consapevoli di sé sono sintonizzati con i segnali che provengono dal loro intimo: ciò permette loro la coerenza, richiesta sul lavoro, riconoscendo l'impatto delle loro emozioni. Infatti:

“Anziché consentire alla rabbia di esplodere in un eccesso d'ira, essi la individuano e riescono sia a capirne le cause, sia a escogitare una via d'uscita costruttiva alla situazione”. (Goleman, 2002, p.58)

L'autore tiene inoltre a sottolineare la validità universale di tali indicazioni: non solo tutti possiedono una mente emozionale, ma chiunque può essere leader, in

qualsiasi momento. Nella vita di tutti i giorni ci si trova a dover gestire emozioni come la rabbia.

2.1.2. La gestione del sé

Detta anche autoregolazione, la gestione del sé si presenta come una tendenza riflessiva sulla propria personalità, tesa all'introspezione in una "sorta di conversazione interiore permanente, che consente di non essere prigionieri dei propri sentimenti" (Goleman, 2013,p.38). Questo è l'autocontrollo, di cui parla l'autore: esso porta all'adattabilità e, di conseguenza, alla riuscita dei compiti assegnati, in una visione aperta e positiva della realtà.

L'onestà del leader saprà attirare attorno a lui le persone più ricche di talento, data la sua propensione ad aiutare gli altri, a interessarsi dei loro problemi personali e a valutare anche i propri difetti, non distribuendo a priori giudizi e colpe in caso di errori.

S'instaura così un'atmosfera di grande fiducia, che punta alla cooperazione, riconoscendo i propri limiti, verso risultati eccellenti, dando un'impressione molto positiva agli utenti e fidelizzandoli in collaborazioni durature.

Goleman riporta l'esempio di un dirigente, il quale preparava dettagliate tabelle dei costi di produzione di ciascun prodotto, con un duplice scopo: dare una motivazione realistica dei prezzi alle aziende e impedirsi così di alzarne il vero valore, per incrementare i propri guadagni.

2.1.3. La consapevolezza sociale

Il veicolo della consapevolezza a livello sociale è l'empatia. Il suo obiettivo non è realizzare desideri, aspettative altrui e neanche il bene universale. Essa si basa,

invece, sulla presa in considerazione dei sentimenti delle persone, anche dei colleghi di lavoro. Si tratta di una compartecipazione attiva delle loro emozioni.

In ambito lavorativo, deve essere parte integrante di qualsiasi processo decisionale e organizzativo, prodotto di una scelta ragionata.

Questa qualità è di estrema importanza, soprattutto considerando che i team sono “calderoni d’emozioni in perenne subbuglio” (Goleman, 2013, p.47), costellati da episodi di alleanze e scissioni, pur se di soli quattro o cinque membri. Il primo passo, che un leader deve compiere, è dunque quello d’invitare tutti a esprimersi con franchezza, aiutandoli a formulare critiche sugli aspetti problematici della convivenza. Le incomprensioni ostacolano infatti la produttività e rischiano di far rassegnare le dimissioni a collaboratori di talento, i quali si porterebbero con loro tutto il Know-How appreso nel tempo. Inoltre, risulta ancor più importante saper comprendere i sentimenti altrui, anche tramite il linguaggio corporeo, in un momento di sempre più frequenti relazioni e scambi tra culture differenti, come è quello dell’epoca della globalizzazione. Con l’empatia si dimostra di essere in grado di sintonizzarsi con i sentimenti altrui, creando o meno risonanza: si tratta di una capacità fondamentale, il cui valore non è ancora pienamente apprezzato dalla società. Questa tesi viene illustrata con chiarezza dal neuroscienziato Gerald Hüther e dal giornalista Uli Hauser, autori del libro “Ogni bambino ha un grande talento” (2014).

Essi evidenziano come nella società contemporanea, dominata dal “regime dell’attenzione” imposto dai mass media, l’empatia venga presto soffocata. Essa infatti “richiede impegno, tempo e capacità di confronto, per questo ci sforziamo di reprimerla giorno dopo giorno”. Come se non bastasse, gli eventi spiacevoli, che la televisione mostra in continuazione, per esempio, durante i telegiornali,

farebbero provare dolore e sofferenza a chiunque usasse l'empatia: "Perciò sviluppiamo tutti qualche strategia per sbarazzarci di questa capacità." (Hüther e Hauser, 2014, p.88). Si tratta di un fatto degno di nota, considerando che, sin dalla nascita, tutti sono dotati di questa facoltà. A tal proposito, essi riportano uno studio, condotto su alcuni bebè di sei mesi. Dopo aver visto un video animato, in cui un essere umano stilizzato, contrassegnato da un particolare colore, veniva in un caso aiutato a scalare la cima di un monte, mentre nell'altro buttato giù da un avversario, tutti si sono identificati con il sostenitore, ritenendolo più simpatico. Dopo sei mesi di esperienza nel mondo reale, è stata ripetuta la ricerca: già il 10% dei bambini aveva cambiato opinione, identificandosi con l'oppressore.

2.1.4 La gestione delle relazioni

La capacità di gestire il rapporto con le altre persone è un vero e proprio talento sociale, dato dalla combinazione delle tre componenti sinora illustrate (autoconsapevolezza, gestione del sé e consapevolezza sociale). Nell'esperimento sopra esposto, si è osservato come l'ultima di queste rivela la natura del leader: egli è colui che, tramite l'empatia, aiuta gli altri. In tal senso infatti è in grado di guidare le emozioni: come mostrano i bambini appena nati, ci si sente naturalmente attratti da una simile personalità.

Saper gestire le relazioni non significa essere semplicemente cordiali: si tratta di cordialità finalizzata a uno scopo, deciso di volta in volta, tramite il quale guidare le persone in una certa direzione, non solo verso specifici obiettivi, ma anche per favorire il loro benessere. I leader più capaci sono abilissimi nell'entrare in comunicazione, nel condurre gli altri in un percorso preciso, partendo dal presupposto che i traguardi importanti non si raggiungono mai da soli. Al momento

di agire, spesso possono contare su una rete di collaboratori costruita con le loro abilità relazionali, che valorizzano il lavoro di squadra, con uno stile di comando coinvolgente. Sono infatti in grado di catalizzare la risonanza.

Ottimisti anche nelle situazioni difficili, si dimostrano eccellenti capisquadra grazie all'empatia e alla loro capacità di persuasione, persino nella risoluzione dei conflitti. Pieni di entusiasmo, emanano dinamismo quando interagiscono con gli altri, diffondendo una passione contagiosa, nuove soluzioni e un'atmosfera positiva. Sanno dell'importanza delle relazioni umane e non esitano a instaurare saldi legami anche con chi hanno appena conosciuto, perché sanno che, in un futuro, potrebbero aver bisogno del loro aiuto. Non si limitano alle loro mansioni, ma s'interessano a quelle dei loro colleghi e alle loro emozioni, fermandosi a chiacchierare. Per loro non ha senso fare il contrario.

Il loro talento si manifesta così principalmente nella capacità di creare reti di collaboratori per i loro progetti, a tutti i livelli professionali, e con tutti i mezzi (anche su internet), andando oltre le barriere convenzionali.

La loro personalità è determinante, ma anche il contesto nel quale si trovano: situazioni diverse esigono differenti tipi di leader.

3. I sei stili di leadership

Esistono vari stili di comando, o meglio, vari modi con cui guidare gli altri attraverso le proprie competenze socio-emozionali.

Nonostante la teorizzazione di questi concetti risalga al 2002, si vuole proporre una schematizzazione più recente, per migliorarne la comprensione, riportata da Goleman in uno dei suoi ultimi scritti, "Leadership emotiva" (2013):

STILE di comando	In che modo entra in risonanza con gli altri	Impatto sul clima lavorativo	Quando è opportuno servirsene
Autorevole (o visionario)	Incita a perseguire obiettivi condivisi	Assolutamente positivo	Quando il cambiamento esige una nuova prospettiva d'insieme o quando serve un orientamento chiaro
Leader-allenatore	Mette in relazione gli obiettivi del singolo con quelli della squadra	Altamente positivo	Per aiutare un collaboratore a contribuire in modo più efficace al funzionamento della squadra
Federatore	Produce affiatamento mettendo in relazione le persone	Positivo	Per sanare le fratture interne di una squadra, motivare i collaboratori quando le cose vanno bene o rafforzare i legami
Democratico	Valorizza il contributo dei singoli/ produce coinvolgimento per mezzo della partecipazione	Positivo	Per ottenere adesione o creare consenso, oppure sollecitare il contenuto dei membri della squadra
Incalzante	Definisce obiettivi impegnativi e stimolanti	Spesso molto negativo, perché mal compreso	Per ottenere risultati eccellenti da una squadra competente e motivata
Coercitivo (o autoritario)	Placa la paura fornendo direttive chiare in situazioni d'emergenza	Spesso molto negativo perché usato a sproposito	Per far scoccare una scintilla capace di rovesciare la situazione in tempo di crisi

Tab.1 "Stili di comando", D. Goleman, Leadership emotiva, traduzione di Francesco Peri, Milano, BUR Rizzoli, ed. Best BUR, p. 87, 2013.

Dalla tabella, è possibile enucleare alcune interessanti conseguenze. Si analizzeranno ora brevemente gli stili dissonanti, ovvero quello “incalzante” e “coercitivo”, per concentrarsi poi nel prossimo paragrafo sui più positivi.

Innanzitutto, bisogna precisare che, anche se gli stili di comando sono raffigurati gradatamente da “assolutamente positivo” a “negativo”, tutti possono essere utili in certe circostanze.

Lo stile “incalzante” (definito come negativo), per esempio, non deve mai mancare nel repertorio di un leader, poiché impone lo stesso ritmo a tutti i collaboratori, non esita a segnalare chi rimane indietro, pretendendo da lui più impegno, e spesso consente di finire il lavoro in tempi record, mantenendo sempre alto il livello di concentrazione. Risulta forse migliore la traduzione del testo del 2002, in cui si utilizzava il termine “Battistrada”. Tuttavia, chi si serve di questo stile di comando rischia di essere troppo esigente e poco accorto alla sensibilità dei lavoratori: deve quindi essere usato con parsimonia. Purtroppo ciò accade di rado: a questo si deve la sua classificazione non positiva, in quanto di rado utilizzato con saggezza. “Il tipo <<battistrada>>rischia di avvelenare l’atmosfera, soprattutto a causa dei costi emotivi derivanti dal suo uso indiscriminato” (Goleman, 2002, p.118).

Anche lo stile “coercitivo” può avere un lato positivo: rappresenta una risorsa preziosa nei periodi di crisi, per spezzare routine consolidate e indurre i dipendenti a modificare atteggiamenti passivi, trovare nuove modalità lavorative. Serve per dare una strigliata nelle situazioni difficili, in cui c’è in gioco la sopravvivenza. Tuttavia, in casi di normalità e qualora sconfini in atteggiamenti autoritari duraturi, può portare a effetti catastrofici, come il già citato malumore tra i dipendenti o, addirittura, al fallimento delle organizzazioni.

3.1. I leader positivi

Le modalità di espressione del comando più positive e su cui Goleman richiama l'attenzione, ricollegandole all'Intelligenza emotiva, sono altre però: si sta parlando del "leader autorevole-visionario", del "leader allenatore", di quello "federatore" e del "democratico".

Partendo dal primo, un leader autorevole (e non autoritario) ha in mente un'idea-guida, l'obiettivo da realizzare, per stimolare i suoi collaboratori. Non si fossilizza su ciò che dell'azienda non sta funzionando, ma è rivolto al futuro: immedesimandosi empaticamente nei clienti, ne sa cogliere i bisogni ed è capace di valutare gli aspetti da migliorare. Il leader visionario, inoltre, fa capire l'importanza dei progetti lavorativi, inserendoli in un quadro più ampio e lasciando assolutamente liberi i suoi compagni di innovare, sperimentare, anche se ciò potrebbe essere rischioso. Mostra la via e non ha timore di avere fiducia negli altri, aiutandoli, e nelle sue idee.

La seconda modalità è anch'essa molto positiva, in quanto il leader si presenta come una persona che sa prestare attenzione alle inquietudini e alle speranze dei propri colleghi, mostrando senza vergogna pure le sue. Dà consigli perché ha appreso i loro punti di forza e di debolezza; alimenta le aspirazioni personali e professionali; sa delegare ed è disposto a tollerare errori. Grazie a questa attenzione estrema alla persona, non perde di vista nessuno e rivela uno straordinario talento nel dare le mansioni, stimolando il lavoro di squadra e dando una vera e propria formazione a chi gli sta attorno. Per questo, è il più raro dei sei stili, perché la gente comune pensa alla formazione degli individui come a un processo a parte, ma in realtà è un insieme di passi costanti nella vita di tutti i giorni. Non è facile essere dei bravi coach.

Il modo, con cui il “leader federatore” (detto “affiliativo” nella traduzione del 2002) entra in risonanza con il gruppo, non punta a risultati concreti. Sopra questi, hanno la priorità le persone, è un approccio totalmente incentrato sugli individui: questi e le loro emozioni sono il vero obiettivo. Egli promuove l’affiatamento, con notevoli vantaggi nel campo della comunicazione: le persone che vanno d’accordo dialogano maggiormente, incrementando la fiducia, la condivisione d’idee e obiettivi. Dà senso di appartenenza ed elogia spesso chi gli sta intorno. È il tipo di capo che non solo invita spesso a mangiare, anche uno per volta, i suoi collaboratori, ma che porta anche la torta per festeggiare: è più che evidente il suo talento naturale per i rapporti e i legami.

Come suggerisce il nome, il “leader democratico” promuove un clima di assoluta parità, nel rispetto degli impegni comuni, prestando orecchio alle inquietudini, mantenendo alto il morale. Sa essere molto realistico e distinguere tra ciò che è possibile e impossibile: per esempio, Goleman riporta il comportamento di una suora, alla chiusura di un istituto cattolico da lei gestito. Questa dirigente scolastica sapeva benissimo quanto la fine delle attività fosse inevitabile. Tuttavia, proprio perché imminente, invece di dare un annuncio improvviso, convocò una serie di riunioni, con genitori e docenti, per vagliare le possibili soluzioni, avvisando tutti del problema, rendendoli partecipi. L’Istituto venne chiuso due mesi dopo il previsto (causa le riunioni), ma non vi furono proteste: tutti si erano resi conto della gravità del problema. Quando, invece, in un altro caso analogo citato dall’autore, un sacerdote diede, di punto in bianco, l’ordine di chiudere i battenti, vi furono numerose manifestazioni, scontri violenti e l’ente fu chiuso soltanto un anno dopo.

L'importanza di una corretta modalità con cui veicolare i propri comandi risulta essere così essenziale per una buona comunicazione, a tutti i livelli della società. Per un risultato ancora migliore, questi sei stili possono essere combinati tra loro e, anzi, dovrebbero essere tutti parte del repertorio di un buon leader.

Tuttavia, il fondamento su cui la leadership si basa per instaurare i rapporti deve essere un'empatia in grado di creare legami di fiducia duraturi: "Esercitare il comando con intelligenza sociale vuol dire innanzitutto essere sempre presenti e cercare di entrare in sintonia" (Goleman, 2013, p.147).

4. Un attivo contributo sociale

Se nell'ultimo capitolo si era già entrati nel merito delle applicazioni concrete dell'Intelligenza emotiva e della *Primal Leadership*, in questo si vuole compiere un passo ulteriore, andando ad analizzare l'impatto di tali concetti su un'organizzazione del territorio lombardo. Si tratta del Centro Adolescere di Voghera, fondazione di comunità dal 1° gennaio 2004, profondamente radicata sul territorio e attivamente impegnata su molteplici fronti della società.

Avvalendosi di alcuni testi, scritti da studiosi vicini alla Fondazione, si riprenderà in esame il tema della disgregazione sociale, presentato all'inizio dell'elaborato, osservando inoltre l'intenso e prolifico operato dell'organizzazione.

4.1. Giovani e società

I ruoli rivestiti dalle emozioni nella società, illustrati sino a questo punto, sono molteplici: come prevenzione e antidoto dei mali sociali; sviluppo e potenziamento delle abilità già presenti nell'individuo; fonte d'armonica risonanza per qualsiasi

relazione sociale, purificandone l'atmosfera; mezzo per ottenere efficacia e produttività sul lavoro.

Si vorrebbe ora puntare l'attenzione su un altro importantissimo aspetto: la convivenza civica. Si vogliono rivalutare i valori della cooperazione e della solidarietà, per ridare voce ai giovani e una speranza per il loro futuro.

Per far ciò, bisogna prima di tutto dotarli di una struttura, che assicuri "impegno sociale e protagonismo civile – una cittadinanza compiuta" (Frabboni, 2010, p.9), fornirli di una varietà di spazi, in grado di arricchire la vocazione relazionale, propria di ogni essere umano, e di dare un senso alle loro esistenze.

La Fondazione Adolescere ha proprio come obiettivo principale la ricerca di senso, grazie al quale è sia possibile sentire la complessità di tutto ciò che avvolge l'individuo sia costruire significati di intersoggettività relazionale. Questa è la peculiarità distintiva del know-how dell'organizzazione, più volte sottolineata dal Dottor Giovanni Schiesaro e dagli studiosi vicini alla struttura.

Il Centro Adolescere si propone quindi come sede d'incontro per i giovani, pronto a risolvere i problemi sociali del territorio e a creare diverse attività, per potenziare l'impegno civico, le relazioni sociali tra i giovani, attraverso il progetto LARA.

Come viene scritto all'inizio del libro "Relazioni e valori nel mondo giovanile" (2010), in una dedica agli studenti, che andranno a leggerlo:

"In un momento difficile, in cui si fa strada la paura del futuro, in una situazione politica, economica e culturale frammentata e alla ricerca di una rinnovata identità; [...] in un contesto in cui i media ci offrono uno scenario di avvenimenti che oltrepassano la nostra capacità di percezione emotiva, Adolescere ti richiama a farti protagonista per la costruzione e il cambiamento delle nostre Istituzioni, caposaldo di democrazia e di tutela del bene pubblico." (Frabboni, 2010, p.8)

Queste parole richiamano quelle scritte da Goleman nella prefazione, citata all'inizio della presente ricerca, e rendono evidente l'obiettivo sociale e

pedagogico degli autori e del Dottor Schiesaro, il quale riesce sempre a mettere al centro della propria analisi le conoscenze sociologiche, apprese nei suoi anni di studio a Trento.

4.2. Contro la defuturizzazione

Adolescere si propone di prestare attenzione a due “disagi” socio-esistenziali della stagione giovanile” (Frabboni, 2008, p.41). Operando infatti in collaborazione con le scuole del territorio (sin dalle elementari) e con le Università, si prefigge di contrastare da un lato il forte senso di *estraniazione* (ibidem), marginalità, smarrimento e sgomento socioculturale, vissuto in quest’età, in cui pochi avvertono il senso della cittadinanza; dall’altro la già esposta tematica della *defuturizzazione* (ibidem), ovvero la sensazione di non avere un domani.

Per risolvere tali problematiche, la Fondazione ospita, per un certo periodo, i giovani scolari e studenti universitari in strutture apposite. In questi ambienti ha modo d’instaurare un clima cooperativistico, basato sull’etica della solidarietà e la centralità della relazione, sviluppando le capacità del cuore degli individui, ovvero le competenze socio-emozionali. Ponendosi sulla scia della *lifelong learning* (educazione per tutta la vita), cerca inoltre di attuare un percorso a tutto tondo per formare gli individui in gruppo. Attraverso una serie di attività, che spaziano dal *focus group*, al *team building*, al *brainstorming* e altre ancora, il progetto LARA lavora in modo intenso e significativo sull’identità di gruppo. Si tratta di una vera e propria *Bildung*, ovvero di una formazione il più possibile completa del soggetto-persona, una costruzione dell’interiorità dell’individuo in tutte le sue dimensioni. La *Bildung* non può intendersi infatti singolarmente, ma soltanto in rapporto con il

mondo sociale: essa contribuisce alla conquista dell'autonomia e della responsabilità, sviluppando senso d'identità personale e culturale.

L'obiettivo è quindi quello di creare una comunità, grazie alla comunicazione (anche con le figure degli educatori): non a caso infatti le due parole hanno la stessa radice, volta a indicare il mettere in comune, in questo caso, idee e sentimenti. I risvolti pratici di tali iniziative sono molteplici: si ricordi, per esempio, quanto siano fondamentali per la creazione di solide basi, al fine di prevenire il temuto pericolo della dispersione scolastica, a cui contribuisce in modo significativo la non accettazione del gruppo-classe e l'incapacità di conoscere e gestire le proprie emozioni. Quest'ultimo punto in particolare è oggetto di iniziative di notevole interesse per gli universitari.

4.3. Università e socialità

Tramite attività ludiche molto più complesse di quelle proposte ai livelli scolastici inferiori, i gruppi universitari sono sottoposti a degli stage, che forniscono loro intense esperienze relazionali, sociali ed emotive. La creatività degli individui si presenta come una delle principali risorse, grazie alle quali vivere proficuamente queste situazioni, sviluppando “i codici del musicale, del gestuale, dell'iconico, della manualità e della motricità”, contro il *confinamento-declassamento* (Frabboni, 2008, p.43) di tali linguaggi, cui sono sottoposti dal Sistema scolastico. La forma del gioco, tipica del progetto LARA, aiuta il gruppo a entrare in una risonanza positiva, eutonica, in cui l'intreccio delle energie, prodotte dalla relazione, converge in modo armonico. Come scritto in “Relazioni e valori nel mondo giovanile”, la risonanza è un:

“Fenomeno che provoca, in genere, un aumento significativo delle “vibrazioni” in due o più persone e corrisponde a un notevole accumulo di energia all’interno del sistema delle relazioni. Per l’eccessivo accumulo energetico la risonanza può arrivare a distruggere il sistema [...] se invece è mantenuto a livelli dell’*eutonia* è in grado di alimentare una buona vitalità collettiva” (Frabboni, 2010, p.174)

Come risultato, i ragazzi dell’Università si sentono pienamente coinvolti in questo progetto, imparando a conoscere e gestire più a fondo le proprie emozioni e sentendosi parte attiva di un gruppo. Una delle missioni che il LARA si pone in modo esplicito è proprio questa: un’alfabetizzazione delle emozioni.

Adolescere cerca così di promuovere l’autonomia e la conoscenza di sé, non la cura degli oggetti, ma delle persone: “rilanciare la *cura di sé* come progetto di autorealizzazione di una soggettività capace di riflessione critica, di partecipazione politica e di socialità” (Frabboni, 2010, p.53).

5. Conclusioni

In questa ricerca si è voluto analizzare il ruolo dell’Intelligenza emotiva all’interno della società, andando a studiarne i molteplici volti e le numerose funzioni. La presente analisi ha così indagato l’attivo contributo, da essa svolto, all’interno delle dinamiche relazionali e di gruppo, a livello scolastico e lavorativo, tra i giovani e negli ambienti professionali. Uno dei risultati emersi in questo percorso riguarda il valore di una corretta educazione delle emozioni per le più giovani generazioni. Seguendo l’esempio della Fondazione Adolescere, bisogna investire sullo sviluppo di tali competenze, anche al fine di sensibilizzare le famiglie, cui spetta di diritto un ruolo di primo piano nella formazione degli individui. L’Intelligenza emotiva non è solo uno strumento per ottenere prestazioni efficaci nel mondo del lavoro o risultati scolastici migliori, ma è soprattutto una

componente da allevare nell'essere umano, in grado di migliorare le relazioni e il benessere personale, tramite l'empatia.

Si tratta di uno sviluppo consapevole delle proprie emozioni, che, come ricorda Schiesaro, contribuisce a una miglior comprensione del proprio ruolo sociale.

Bibliografia

D.Goleman, *Intelligenza emotiva*, traduzione dall'inglese, Milano, BUR Rizzoli, ed. 1995

D.Goleman, *Essere leader*, traduzione dall'inglese, Milano, BUR Rizzoli, ed. 2002

D.Goleman, *Leadership emotiva*, traduzione dall'inglese, Milano, BUR Rizzoli, ed. Best BUR 2013

F.Framboni (a cura di), *Relazioni e valori nel mondo giovanile*, Milano, FrancoAngeli, ed. 2010

F.Framboni (a cura di), *Scuola e territorio*, Milano, FrancoAngeli, ed. 2008

G.Hüter e U.Hauser, *Ogni bambino ha un grande talento*, traduzione di Roberta Zuppet, Milano, URRRA, ed. 2014