



HELEN RIESS  
CON LIZ NEPARENT

# EFFETTO EMPATIA

Le 7 chiavi delle neuroscienze  
per trasformare il nostro modo di  
amare, lavorare e comunicare

Erickson

# E.M.P.A.T.H.Y.®

*Il metodo in 7 chiavi per imparare  
ad ascoltare la voce degli altri.  
E far sentire la propria.*

Che cosa significa comprendere veramente chi si ha di fronte? Che cosa vuol dire cambiare prospettiva, ascoltare gli altri e se stessi?

L'empatia, questa straordinaria capacità che ci distingue da ogni altra specie vivente, ci permette di entrare in connessione con la realtà, di comprenderla e modificarla, migliorando in modo significativo il rapporto con noi stessi e le nostre relazioni.

Le 7 chiavi dell'empatia che Helen Riess ha sviluppato nella sua ricerca e affinato nel corso della sua formazione professionale possono aiutarvi ad avere una vita migliore. Imparerete a conoscerle e a impiegarle per rendere più soddisfacente ogni aspetto della vostra vita, dalle relazioni personali a quelle sociali, dalla scuola al lavoro, dalla leadership alla creatività.

ISBN 978-88-590-2094-3



9

€ 18,50

# Indice

<i>Prefazione</i> (Alan Alda)	9
<i>Introduzione</i>	13
<i>Ringraziamenti</i>	19
1	
L'intelligenza della mente condivisa	23
2	
Come funziona l'empatia	31
3	
Lo spettro dell'empatia	41
4	
Le sette chiavi di E.M.P.A.T.H.Y.®	55
5	
Chi è dentro, chi è fuori	73
6	
Crescere con empatia	85
7	
L'ABC dell'empatia nell'istruzione	105
8	
Messaggi, schermi ed empatia digitale	123
9	
Empatia, arte e letteratura	135
10	
Empatia, leadership e politica	155

11		
Indagare a fondo l'empatia		175
12		
L'autoempatia		195
<i>Indice analitico</i>		209
<i>Bibliografia</i>		213

# Prefazione

*Alan Ada*

Di traverso in mezzo all'incrocio, con le luci dei fari che puntano in direzioni diverse, c'è un'auto distrutta. Un uomo coperto di sangue è seduto sulla strada. Appena lo vede, il mio amico George ferma l'auto. Qualcuno dice che sta arrivando la polizia. George esce dall'auto, ma non rimane a guardare in silenzio, come fanno altri intorno a lui. Si siede per terra e prende l'uomo tra le braccia, avvicinandoselo al petto e sussurrandogli parole di conforto e di incoraggiamento mentre il sangue delle sue ferite al capo gli cola sui vestiti. Che cosa ha dato la forza a George di comportarsi così? È andato incontro al pericolo, anziché fuggirlo.

Anni prima, il mio amico Bert si trovava in una stanza d'albergo a Chicago. Era il 1968 e la convention democratica era scossa dalle proteste. Nelle vie intorno all'albergo di Bert i giovani gridavano slogan. All'improvviso esplose la violenza e la polizia risponde con altrettanta violenza.

Alcuni manifestanti si infilano di corsa nell'albergo, sperando di sfuggire alla polizia. Dopo pochi minuti, Bert sente bussare alla porta e, quando la apre, si trova davanti un gruppetto di ragazzi sanguinanti. Li fa entrare, ma di lì a poco arriva la polizia. Gli agenti portano via i dimostranti, trascinandone alcuni per i capelli.

Rimasto solo, Bert avverte un insopprimibile bisogno di fare qualcosa. Indossa giacca e cravatta e scende in strada, camminando guardingo tra la folla. Arriva alla stazione di polizia dove erano stati portati i ragazzi, si dirige verso l'agente di turno e fa finta di essere un avvocato di New York (in verità, fa l'attore). Sostiene di essere stato incaricato di rappresentare i giovani che erano appena stati presi in custodia. Confida che a quell'ora tarda la polizia non riesca a verificare le sue credenziali a New York. È rischioso, ma funziona. Riesce a far uscire i giovani di prigione e a portarli all'ospedale, senza farsi arrestare.

Mi è successo spesso di ripensare a quei miei amici, chiedendomi dove avessero trovato il coraggio di compiere quegli atti di bontà.

Mi sono convinto che la fonte del loro coraggio sia proprio il soggetto di questo libro: l'empatia.

Da più di venticinque anni cerco di capire che cosa fa sì che le persone entrino in relazione al meglio e comunichino con chiarezza, senza intoppi e fraintendimenti, e mi sembra sempre più evidente che in realtà ciò che cercavo è l'empatia.

Helen Riess è un'esperta dell'argomento e, dopo averla incontrata, ho avuto l'impressione di essere finalmente arrivato a una comprensione più profonda del comportamento coraggioso dei miei amici. George e Bert avevano vissuto un momento di empatia e avevano agito di conseguenza.

Ma che cos'è l'empatia, esattamente? Quando le persone cercano di definirla, tirano fuori risposte contraddittorie di ogni genere. Per alcuni, l'empatia è la compassione, mentre per altri potrebbe essere un *passo* verso la compassione, ma non porta di per sé a comportarsi bene. Certi dicono che, qualunque cosa sia, si nasce con un certo livello di empatia, che rimane costante per tutta la vita. No, dicono altri: è necessario che ce la insegnino da bambini. Come prevedibile, altri ancora negano categoricamente che l'empatia possa essere insegnata.

Helen Riess scende in campo in mezzo a questa cacofonia di affermazioni contrastanti e silenzia la folla. Helen sa che l'empatia può essere insegnata, perché la insegna e la studia. Le sue lezioni hanno raggiunto migliaia di professionisti sanitari. Ha visto aumentare i livelli di empatia e ha documentato i risultati dei suoi studi.

Si occupa di una caratteristica umana fondamentale in un modo fondamentale.

Gli scienziati che hanno studiato ciò che ci distingue dagli altri animali mi hanno spiegato che l'empatia ha un ruolo davvero molto importante nel fare di noi ciò che siamo.

Ci dà la capacità di leggere il pensiero altrui, o, per essere meno teatrali, di assumere la prospettiva degli altri e vedere il mondo come lo vedono loro. In larga misura, potrebbe essere proprio questa capacità a rendere possibile la vita agli esseri umani moderni.

L'empatia permette non solo la conversazione, ma anche lo svolgimento di attività commerciali e rende possibile persino la politica (come potremmo convincere qualcuno che ciò che proponiamo è nel suo interesse, se non avessimo la capacità di capire che cosa gli interessa?)

Non sorprende che l'umanità si interroghi da secoli su questa nostra caratteristica.

Nonostante scrittori e filosofi la esplorino da tempo immemore, la parola «empatia» è in uso da non più di un centinaio di anni.

Walt Whitman aveva in mente l'effetto che può avere su di noi la sofferenza altrui quando scrisse: «Non chiedo al ferito cosa provi; divento io stesso il ferito». L'idea che stava scoprendo era che capiamo che cosa prova un'altra persona quando proviamo noi stessi quei sentimenti. In un certo senso, i nostri sentimenti sono le lenti attraverso cui vediamo i sentimenti altrui.

Come scrisse David Hume, «Le menti umane sono specchio l'una dell'altra».

L'idea risale almeno all'VIII secolo a.C., quando Omero scrisse: «Istruito dal tempo, il mio cuore ha imparato a illuminarsi per il bene altrui e a sciogliersi per sventure che non sono le mie».

L'empatia e la compassione non sono la stessa cosa, ma è difficile pensare che si possa avere compassione senza provare empatia. Sembra che l'empatia sia fondamentale per la nostra umanità, come dimostrano i rischi che affrontarono i miei amici in quelle notti lontane per mettere in salvo persone che non conoscevano nemmeno.

Che cosa ci permette di entrare in connessione con gli altri? Che cosa ci aiuta a costruire le cose insieme? A collaborare altruisticamente? Che cos'è questa forza formidabile che ci spinge a essere la versione migliore di noi stessi?

Se la domanda è «*come facciamo a ottenere quella capacità davvero fondamentale che ci permette di prosperare?*», la risposta è il libro che tenete tra le mani.

## Come funziona l'empatia

In questo capitolo osserveremo più da vicino come fa il cervello a rendere possibile l'esperienza dell'empatia.

Immaginate di vedere qualcuno punto da un ago. In un esperimento ideato per individuare in modo preciso i neuroni coinvolti nella percezione del dolore, gli scienziati hanno osservato le immagini scansionate del cervello di soggetti che venivano punti con un ago. I soggetti venivano ripresi e questo filmato veniva poi mostrato a un altro gruppo di soggetti, anch'essi con la testa in uno scanner.

I ricercatori hanno scoperto che il sistema nervoso dei soggetti del secondo gruppo in pratica riproduceva la stessa esperienza di coloro che avevano realmente provato dolore, reagendo come se fossero loro stessi a provarlo. Curiosamente, le reti neurali attive durante l'effettiva percezione di dolore erano le stesse che erano attive nei soggetti che osservavano la scena. Quando scaricano certi neuroni della regione cerebrale chiamata corteccia insulare, proviamo dolore perché la funzione di questi neuroni è reagire fisiologicamente al dolore. Si è scoperto che un sottogruppo simile di neuroni si attiva anche quando siamo soltanto testimoni di un'azione che provoca dolore. Simulando la sensazione che produrrebbe la puntura dell'ago, il cervello attiva i neuroni nelle stesse aree cerebrali che si attiverebbero provando realmente il dolore. È una sorta di immagine speculare del dolore, sebbene di minore intensità. È un fenomeno notevole ed è utile perché, se provassimo esattamente lo stesso dolore della vittima, l'empatia ne sarebbe ostacolata, perché ci concentreremmo sul *nostro* dolore! Questa caratteristica importante ci permette di provare indirettamente il dolore altrui senza esserne sopraffatti tanto da non essere in grado di prestare aiuto.

Il cervello è pronto a provare il dolore degli altri per due importanti ragioni: per insegnarci che cosa evitare e per stimolarci ad aiutare la persona sofferente, che si tratti di dolore fisico, psicologico, emotivo

o di una combinazione di questi tre tipi di dolore. Un effetto secondario dell'aiutare gli altri è che gli altri a loro volta sono spinti ad aiutare. Aiutare gli altri è una bella sensazione. Si ritiene che questa sia la base della collaborazione, della cooperazione e della reciprocità nei rapporti umani. Provando il dolore degli altri, siamo motivati ad aiutarli e ciò provoca in loro una sensazione positiva, facendo sì che in cambio probabilmente anche noi riceveremo aiuto e garantendo, in definitiva, la sopravvivenza della nostra specie con il completamento del ciclo dell'empatia. Abbiamo neuroni specializzati che ci aiutano a sapere che cosa accade nella mente degli altri e questo è il substrato di ciò che chiamo «intelligenza della mente condivisa».

I neuroni specchio sono cellule cerebrali specializzate che si trovano in aree specifiche della corteccia premotoria (l'area F5) e della corteccia parietale. A scoprirli, negli anni Novanta, fu un'équipe di ricercatori italiani impegnata in esperimenti con i primati. Questi neuroni specializzati scaricano sia quando un primate compie un'azione sia quando osserva un altro primate compiere quell'azione. Sono stati chiamati «neuroni specchio» perché in sostanza riflettono e mappano ciò che accade in un cervello all'interno del cervello dell'osservatore. Sebbene i neuroni specchio siano stati rilevati solo in primati nostri parenti, la loro scoperta ha generato un'esplosione di studi neuroscientifici che hanno portato a individuare circuiti cerebrali condivisi per il tatto, per il dolore e anche per emozioni specifiche come il disgusto in regioni cerebrali tra cui, rispettivamente, la corteccia somatosensoriale, l'insula e la corteccia cingolata anteriore.

Le scoperte dei ricercatori che hanno esaminato le corteccie motorie dei macachi sono state la prima indicazione del fatto che il cervello dell'osservatore mappa le stesse azioni che vede fare agli altri. Prima di questa scoperta, in generale gli scienziati credevano che il cervello umano usasse processi di pensiero logico per interpretare e prevedere le azioni degli altri. Oggi crediamo che questi «specchi» neurologici e circuiti condivisi ci dotino della capacità non solo di *capire* ciò che sta pensando un'altra persona, ma anche di *provare* ciò che sta provando.

Perché il cervello ha sviluppato questa incredibile rete ad anello? Per alcuni scienziati, questa rete serve a proteggere chi osserva un'altra persona che si fa male: se vedete qualcuno che si ferisce con un oggetto tagliente, sarete più prudenti quando maneggiate oggetti taglienti. Secondo altri esperti, si è evoluta affinché fossimo stimolati ad aiutare gli altri a beneficio diretto dell'intera comunità — dalla famiglia alla

società e a tutto il genere umano. Sin dai tempi delle società tribali vedere un'espressione di disgusto sul volto di qualcuno che mangia qualcosa mappa una sensazione di disgusto in chi osserva e insegna all'intero gruppo che cosa evitare. Sono convinta che entrambe le motivazioni siano vere: dobbiamo sopravvivere abbastanza a lungo come individui imparando a evitare i pericoli, il che a sua volta contribuisce a garantire la sopravvivenza dell'intera specie.

Una quantità crescente di dati indica che in parte l'empatia è cablata nel cervello e ha tre dimensioni: l'empatia emotiva (o affettiva), l'empatia cognitiva (o razionale) e la motivazione a produrre una risposta empatica. Per alcune persone molto sensibili e per quelle particolarmente empatiche, provare empatia è naturale e automatico. Alcuni devono ridurre l'intensità dell'empatia emotiva per restare abbastanza obiettivi da poter svolgere il proprio lavoro. Pensate ai pompieri, o ai chirurghi che devono concentrarsi sui compiti tecnici per portare a termine con successo un intervento e non essere distratti fino alla sua conclusione. Chi non è particolarmente sensibile può invece aver bisogno di affinare le proprie capacità empatiche. Dato che l'empatia ha un ruolo nella nostra storia evolutiva e può essere fatta risalire ai neuroni specchio presenti nel cervello dei nostri antenati, la maggior parte delle persone ha come minimo un po' di empatia naturale. Per capire appieno come possiamo sfruttare al meglio l'empatia per migliorare le nostre relazioni e la nostra vita, abbiamo bisogno di una comprensione più completa delle sue tre dimensioni. L'empatia è prodotta non solo da come percepiamo le informazioni, ma anche da come le interpretiamo, da come ne siamo commossi e da come le usiamo per motivare il nostro comportamento.

Alcuni scienziati presumono che l'empatia sia la nostra modalità predefinita e che dobbiamo reprimerla per non essere costantemente attratti e distratti dai sentimenti degli altri. Alle estremità di questo spettro troviamo le persone che non hanno affatto imparato a reprimere l'empatia e quelle che sono diventate fin troppo abili a reprimerla. La maggioranza delle persone si trova da qualche parte nel mezzo.

## **Empatia emotiva**

Patty Simon, che avete incontrato nel capitolo precedente, da bambina si era trasferita molte volte a causa del lavoro del padre. Già

## Le sette chiavi di E.M.P.A.T.H.Y.®

A scuola impariamo a leggere, a scrivere, a far di conto e molte altre materie importanti, ma molti educatori sostengono la necessità di insegnare la lettura, la scrittura, la matematica e anche le relazioni. La maggior parte di noi non riceve veri e propri insegnamenti riguardo a due temi che considero estremamente importanti: la comunicazione non verbale e l'espressione dell'empatia. Ci viene insegnato a concentrarci su «che cosa dire» e, in una certa misura, su «come dirlo», ma di rado riceviamo istruzioni su «come essere» e «come lasciare che gli altri siano». Forse pensate che queste siano materie semplici che non è necessario insegnare a scuola, o che i più abbiano competenze automatiche in questi ambiti, ma direi che di solito non è così.

Quando vi concentrate esclusivamente sul significato letterale delle parole pronunciate e su nient'altro, trascurate il ruolo essenziale dei segnali non verbali. Le informazioni che raccogliete, oltre alla definizione delle parole stesse, sono fondamentali nella comunicazione delle emozioni e del vero significato. Le stesse frasi assumono connotazioni molto diverse a seconda di come sono espresse. Quando qualcuno vi dice «Bella maglietta», può essere un complimento, un insulto, o un tentativo di flirtare. È una danza complessa tra il verbale e il non verbale, affinata dall'evoluzione, da fattori sociali e dal contributo di ogni singola interazione. Alcuni ricercatori hanno scoperto che più del 90% della comunicazione è non verbale e solo il 10% di ciò che le persone ne ricavano si basa sulle parole dette.

Nella mia professione, ho constatato un'urgente necessità di insegnare gli aspetti non verbali della comunicazione per favorire una migliore comprensione tra medici e pazienti. Mi è capitato spesso di assistere a fallimenti della comunicazione in queste relazioni. A volte i medici credono di dire una cosa, ma i pazienti ne sentono un'altra. I medici sentono ciò che *pensano* che i pazienti abbiano detto. I pazienti possono sentire selettivamente ciò che desiderano sentire.

Non me lo sono immaginato. La mia osservazione è confermata da una vasta letteratura, in particolare da un'affascinante indagine su più di 600 soggetti, che ha esaminato il modo in cui i medici comunicano i rischi di cancro ai pazienti. Nell'indagine, realizzata da Medscape — un sito di notizie per medici e operatori di cure primarie —, è stato chiesto agli intervistati se avessero avviato discussioni sui rischi di cancro con i pazienti. Più del 70% ha dichiarato di averlo fatto. Tuttavia, solo circa il 30% dei pazienti ricordava che il medico avesse affrontato l'argomento con loro. Questa discrepanza può avere conseguenze concrete. Circa metà dei pazienti intervistati ha riferito di aver manifestato segni e sintomi di cancro e alla fine a più del 20% è stato diagnosticato un tumore.

Quando medici e pazienti comunicano bene, i sintomi vengono rilevati molto prima. Si possono salvare delle vite. Ovviamente, non va sempre così. Spesso tra medici e pazienti si frappongono barriere linguistiche, enormi differenze culturali riguardo al modo appropriato di trasmettere e ricevere informazioni, nonché sottili ma importanti sfumature nel significato dei segnali non verbali. Un sopracciglio arcuato, le braccia incrociate e il tono della voce sono elementi che possono facilmente sfuggire. Quando ci si basa soltanto sulle parole, è facile che emergano problemi di comunicazione.

In un'analisi sistematica delle espressioni non verbali dell'empatia in varie culture, il mio gruppo di ricerca ne ha individuate molte universali, tra cui la postura aperta del corpo, le espressioni cordiali del volto e il tono rassicurante della voce. È interessante notare che anche quando una persona sorrideva e cercava di essere amichevole, se aveva le braccia conserte o assumeva una postura dominante, la sua empatia non veniva percepita. A differenza del sorriso, la disposizione delle braccia richiede molta più attenzione cosciente per assicurarsi di comunicare intenzioni amichevoli e non difensive.

Certa dell'esistenza di un modo migliore di parlare con i pazienti e ascoltarli, ho iniziato a studiare e sperimentare varie metodologie. Alla fine, ho ideato l'acronimo E.M.P.A.T.H.Y.<sup>®</sup>, che è una parte del mio innovativo programma di insegnamento per la valutazione del comportamento non verbale. Questo acronimo è stata la pietra angolare dell'educazione all'empatia nel nostro studio randomizzato controllato sulla formazione di specializzandi del Massachusetts General Hospital tra il 2010 e il 2012, ed è stato utilizzato anche per addestrare centinaia di medici strutturati di questo ospedale nel corso di un'iniziativa di

miglioramento della qualità chiamata *MD Communication*. Usandolo come guida facile da ricordare, siamo riusciti a dimostrare come questo acronimo aiuti i professionisti sanitari ad avere ben presenti gli aspetti chiave delle loro percezioni e reazioni nelle comunicazioni verbali e non verbali con i pazienti.

Ben presto mi sono resa conto che lo strumento E.M.P.A.T.H.Y.<sup>®</sup> non si applica solo ai medici. Gli stessi concetti valgono anche in altri tipi di relazioni e contesti. In tutte le interazioni umane, l'empatia è una delle forze più potenti di cui disponiamo per entrare in connessione con gli altri e aiutarli. Come ogni capacità, l'empatia può essere plasmata, affinata, potenziata e gestita. Sperimento e perfeziono lo strumento E.M.P.A.T.H.Y.<sup>®</sup> sin da quando ho iniziato a usarlo, e ho constatato che può aiutare chiunque a compiere passi da gigante per arrivare a interagire con il mondo in modo molto più empatico. Abbiamo usato lo strumento E.M.P.A.T.H.Y.<sup>®</sup> in diversi altri settori, tra cui quello delle imprese, delle banche, dell'istruzione e tutti i livelli di assistenza sanitaria fisica e mentale. Ora dedicherò qualche pagina a passare in rassegna i principi da cui trae origine l'acronimo e spiegarne il ruolo nella comunicazione chiara ed empatica.

### «E» sta per entrare in contatto visivo<sup>1</sup>

In alcune tribù africane, la parola che corrisponde a «ciao» è *Sawubona*, che significa «ti vedo». In queste culture si ritiene che guardare qualcuno negli occhi sia il più grande omaggio che si possa rendere alla sua umanità, poiché fa riferimento al vedere la luce nella sua anima. È qualcosa di molto più intenzionale rispetto a dire semplicemente «Ciao, come stai?», come usiamo fare noi. Nella società occidentale, diciamo che gli occhi sono lo specchio dell'anima. Se fissiamo negli occhi qualcuno anche solo per un breve momento, raccogliamo una profusione di informazioni su ciò che potrebbe pensare e provare.

Il contatto visivo è una delle primissime esperienze umane. Quando la madre e il neonato si fissano negli occhi, il cervello di entrambi rilascia una scarica di ossitocina, l'ormone del legame. Sensazioni di amore, connessione ed empatia inondano la materia grigia di entrambi.

<sup>1</sup> L'acronimo E.M.P.A.T.H.Y. corrisponde, nell'edizione originale, a: Eye contact, Muscles of facial expression, Posture, Affect, Tone of voice, Hearing the whole person, Your response [ndr].

## Crescere con empatia

Di solito un bambino appena nato ha la sua prima esperienza con l'empatia quando viene messo tra le braccia della mamma. Mentre si guardano fisso negli occhi con amore, il cervello di entrambi viene inondato di ossitocina, l'«ormone delle coccole», innescando così la risposta neuroendocrina di formazione del legame genitore-figlio e gettando le basi della connessione empatica. Rivelandogli che è presente qualcun altro, lo sguardo fisso e concentrato sul bambino gli comunica che esiste. Gli studi mostrano che quando una figura materna o paterna culla un bambino, la distanza media tra i loro occhi è di circa dodici centimetri. Non è straordinario che questa sia la distanza a cui il neonato riesce a vedere le immagini in maniera più nitida?

In ultima analisi, diventare genitori è uno splendido esercizio di empatia. Quando va tutto bene, l'attività biologica, ormonale e di neurotrasmissione del cervello e del corpo forma legami incredibilmente forti tra genitore e figlio e rende possibile l'empatia. Questo è il motivo per cui, quando nasce un bambino, l'ossitocina non aumenta solo nella madre, ma anche nel padre. L'empatia permette a entrambi i genitori di entrare in perfetta sintonia con il neonato attraverso circuiti neurali condivisi che trasmettono sentimenti, emozioni e prospettive condivise.

### Come cresce l'empatia

È quindi dal nostro primissimo respiro che iniziamo a conoscere l'empatia. Sembra che i neonati lo capiscano. Negli studi di ricerca capita spesso che un neonato, sentendo piangere altri bambini, inizi anche lui a vagire. Com'è ovvio, non possiamo domandargli perché si sia messo a piangere. Forse è semplicemente infastidito da tutto quel rumore. Non si ritiene che i bambini possiedano una teoria della mente

(la capacità di riconoscere che gli altri hanno pensieri, convinzioni, intenzioni e desideri che sono loro propri) prima del compimento del secondo anno. Abbiamo però il sospetto che la ragione per cui un neonato risponde al pianto di altri bambini sia almeno in parte che i suoi centri del dolore vengono attivati dal pianto altrui mediante circuiti neurali condivisi nella matrice del dolore. Questa sovrapposizione tra sé e l'altro è l'essenza dell'empatia.

L'empatia matura di pari passo con lo sviluppo del cervello. Nella seconda metà del secolo scorso, lo psicologo svizzero Jean Piaget, un autorevole esperto dello sviluppo cognitivo infantile, credeva che i bambini non sviluppassero l'assunzione di prospettiva, e quindi non potessero esprimere vera empatia, prima degli 8-9 anni di età. Ricerche più recenti suggeriscono che l'empatia nasce molto prima. Oggi si ritiene che un bambino, quando compie il primo anno di vita, è consapevole che gli altri provano sentimenti come i suoi, anche se di solito non ha la maturità per reagire in modo appropriato. È possibile che un bambino di questa età vedendo qualcuno che si fa male si senta turbato, ma non è detto che sappia come fare per aiutarlo. In situazioni simulate di ricerca, un bambino piccolo, se gli si mostra la foto di una madre che finge di avere una ferita alla mano, prende a carezzare la propria mano. Sembra che i bambini di questa età identifichino correttamente le chiavi dell'empatia del linguaggio corporeo, dell'emozione e del tono della voce e che riescano a distinguere i loro significati, ma non sempre possono mostrare una reazione compassionevole e d'aiuto.

All'età di due anni, due anni e mezzo, il bambino inizia a capire che il dolore degli altri è simile al suo e tuttavia ne è distinto. Gli schemi empatici iniziano a emergere intorno ai due anni, età che si prende come riferimento per avere un indizio della posizione del bambino nel continuum dell'empatia. Nei bambini che non hanno ancora sviluppato la capacità di districare tutti i propri sentimenti si osservano comportamenti che vanno dall'atteggiamento fortemente empatico fino all'estremità più aggressiva dello spettro. Alcuni bambini, ma non tutti, hanno le capacità di ascolto e di reazione necessarie per offrire conforto. Dopo un mio intervento chirurgico al piede, mia figlia, allora di circa due anni, un giorno notò che avevo il piede poggiato su una seggiola, ma senza il sostegno di un cuscino, come invece accadeva da settimane, e corse da me con i suoi passi incerti porgendomi un cuscino. Pur essendo così piccola, aveva capito che c'era qualcosa che non andava e aveva provato ad aiutarmi.

## Empatia, leadership e politica

Nel 2015, quando avvennero gli attacchi terroristici al Bataclan e ad altri locali di Parigi, Axelle Bagot viveva a Boston e studiava alla John F. Kennedy School of Government dell'Università di Harvard. La notizia che negli attentati erano morti 129 suoi compatrioti la sconvolse. Quella sera si recò al parco Boston Common, tradizionale luogo di ritrovo degli studenti e di altri cittadini, sperando di ascoltare discorsi chiari e confortanti da un funzionario del governo francese. Con sua grande sorpresa, costui, dopo un momento di silenzio, lasciò il palco senza offrire nessuna parola di conforto. «Mille persone in piedi che guardavano un uomo che non riusciva a esprimere la solennità di quel momento, che non riconosceva il nostro dolore, o che non sapeva come farlo e aveva deciso di non provarci nemmeno», ricorda Bagot. «In momenti orribili come quelli, credo che i leader dovrebbero essere capaci di offrire alla folla le parole che si aspetta di sentire, di aiutare le persone a guarire. Avrebbe potuto leggere i nomi delle 129 vittime, una poesia significativa o una citazione, ma non disse nulla».

«Dopo che se n'era andato e tutti ci sentivamo abbandonati e delusi, un uomo alla mia sinistra iniziò a cantare *La Marsigliese*, il nostro inno nazionale, che unì la folla attraverso il canto e ci ricordò la forza che abbiamo quando siamo insieme. A volte la musica e le arti ci uniscono quando i leader tacciono».

Quando Bagot mi raccontò la sua storia, mi resi conto che aveva individuato in maniera precisa ciò che è richiesto ai leader in tempi di crisi: la capacità di riconoscere le emozioni, di empatizzare e di comprendere il potere della guarigione e del ripristino della fiducia. Quando si è colpiti dalle avversità o da una tragedia, un leader di successo sa come unire le persone addolorate e mantenere viva la speranza. Anche quando tutto va bene, un ottimo leader capisce che la leadership non è una questione di rango, autorità, potere o privilegio. La vera leadership — che si tratti di comandare un Paese, un esercito

o un'organizzazione — dipende completamente dal successo e dal benessere dell'intero gruppo.

### **La sostanza neurale della leadership empatica**

La leadership ha a che fare con le emozioni. Spesso citiamo l'intelligenza, l'intuito e l'esperienza quando descriviamo qualcuno che consideriamo un grande leader, ma i grandi leader sono estremamente sensibili alle emozioni altrui e sono molto bravi a regolare le proprie. Gli amministratori delegati e i dirigenti spesso sono lodati per la fiera tenacia e le azioni decisive, i politici per l'intransigenza di pensiero, gli imprenditori per la natura innovatrice e competitiva. La leadership, però, non è caratterizzata soltanto da queste qualità. A quanto pare, la neurobiologia ci predispone ad avere una preferenza per i leader che esprimono soprattutto empatia e compassione. Queste hanno un effetto chiaramente positivo sul funzionamento neurologico, sul benessere psicofisico, sulla salute fisica e sulle relazioni personali. Richard Boyatzis, che insegna alla Case Western Reserve's Weatherhead School of Management, sottolinea che «la mancanza di preoccupazione empatica nelle organizzazioni dà luogo a numerosi disastri, tra cui la perdita di contatto con il cuore e la mente del personale, dei clienti, dei fornitori e della comunità. Questa mancanza si accompagna alla mancanza di preoccupazione morale, che determina una ridotta attivazione della rete di default, la parte del cervello che è attiva quando una persona pensa agli altri, ricorda il passato o pianifica il futuro». I leader davvero grandi tra noi hanno una combinazione di acute sensibilità emotive resa possibile dai circuiti neurali condivisi e da una mente veloce, risoluta e creativa che trova opportunità e riesce a capire come eseguire un piano — il che potrebbe spiegare perché i grandi leader sono difficili da trovare.

Daniel Goleman ha descritto come la leadership empatica possa modificare la chimica del cervello sia del leader sia dei seguaci, creando un'interconnessione di pensieri e sentimenti. Goleman la chiama «intelligenza sociale». A livello chimico, neurotrasmettitori come le endorfine, la dopamina, la serotonina e l'ossitocina favoriscono i legami sociali e ci inducono a fidarci degli altri mostrando ricettività e compassione. A livello neurale, i circuiti neurali condivisi riflettono

i pensieri e le emozioni di un leader e spingono i seguaci a imitare gli stessi pensieri e le stesse emozioni.

Per la connessione sociale sono importanti anche altri due tipi di neuroni meno conosciuti: le cellule fusiformi e i neuroni oscillatori. Le cellule fusiformi furono descritte per la prima volta dal neuroscienziato austriaco Constantin von Economo e per questo a volte sono chiamate neuroni di von Economo. Questi neuroni di grandi dimensioni costituiscono una specie di autostrada empatica: le loro ramificazioni lunghe e sottili raggiungono altri neuroni, potenziando la trasmissione di pensieri e sensazioni nel cervello. Le cellule fusiformi si trovano nella corteccia cingolata anteriore e nell'insula, ma soltanto negli esseri umani, nelle scimmie antropomorfe e in altre creature altamente sociali come gli elefanti, i cani, le balene e i delfini. Sono attive quando le persone provano emozioni sociali, tra cui l'empatia, l'amore, la fiducia, la colpa e l'umorismo e quando monitorano le proprie emozioni. Come spiega Goleman, le cellule fusiformi sono importanti per la leadership empatica perché attivano il nostro «sistema di guida sociale», che ci aiuta a formulare giudizi intuitivi immediati che, in una frazione di secondo, creano un rapporto e una risonanza tra i leader e i seguaci.

I neuroni oscillatori, situati nel sistema nervoso centrale, sono i coreografi del movimento fisico tra gli individui e nell'ambito di un gruppo. I loro ritmi sincronizzati si possono vedere in azione in due pattinatori in coppia da molto tempo o semplicemente in due coniugi sposati da decenni. Gli studi di imaging mostrano che la coordinazione tra gli emisferi destri di due musicisti che suonano in sintonia è più stretta di quella esistente tra l'emisfero destro e sinistro di ciascuno dei due. Alcuni studi interessanti di David DeSteno alla Northeastern University mostrano che il solo fatto di tamburellare le dita in sincronia fa provare a due persone più fiducia e compassione reciproca. Nella leadership, i neuroni oscillatori stabiliscono una vera e propria connessione fisica all'interno di un gruppo e tra il leader e i seguaci, e potrebbero spiegare la natura contagiosa della leadership. La maggior parte dei lavoratori sa fin troppo bene che il clima emotivo al lavoro sarà basato sull'umore del capo, che viene trasmesso nel momento in cui entra nella stanza dalla presenza o assenza delle chiavi dell'empatia che discutiamo in questo libro: contatto visivo, espressioni facciali, postura, tono della voce, affetto e conseguenti reazioni fisiologiche. Le emozioni di un leader si trasmettono in tutta l'organizzazione come un virus. Il contagio colpisce anche gli ignari astanti.