



Le emozioni al lavoro

L'impatto non è solo sul benessere degli individui e dei team, ma anche sulle loro performance

di Chiara Paolino

Che le emozioni abbiano un ruolo fondamentale nella determinazione del benessere sul luogo di lavoro è un' intuizione comune a molti. Nella cultura popolare gli ambienti di lavoro spiacevoli sono sempre rappresentati come luoghi in cui gli stati emotivi dominanti sono la rabbia, la tristezza, il rammarico. Viceversa quei posti di lavoro in cui si realizza il benessere dei dipendenti sono anche descritti come i luoghi della gioia, dell'orgoglio, dell'attivazione personale. Il precedente articolo di questa rubrica ha fatto luce sul rapporto tra stili di leadership e well-being, anche passando per le emozioni (1).

In ogni caso, il ruolo delle emozioni per un luogo di lavoro e per

una società più «felici» è oggetto di un importante e recentissimo dibattito politico e sociale. Illustrando la necessità di disporre di una «narrazione», di un «discorso» istituzionale diverso per sostenere le sfide sociali che ci aspettano, Klaus Schwab sostiene:

«Le persone vogliono riappropriarsi della propria vita e cercare più della soddisfazione materiale [...]. Molte persone si sentono isolate in un mondo globalizzato e desiderano un contesto in cui un'enfasi maggiore sia posta sulla condivisione piuttosto che su regole impersonali [...]. La Quarta Rivoluzione Industriale ci permetterà, se la affrontiamo correttamente, un approccio molto più centrato sull'uomo, promuovendo non solo la soddisfazione

materiale, ma anche l'autentico benessere individuale e sociale» (2).

In questo momento così fruttuoso, nemmeno la ricerca accademica sul rapporto tra emozioni e benessere sta a guardare. Questo filone di studi, infatti, ha conosciuto uno sviluppo importante, sia nel regno della psicologia cognitiva sia in quello della psicologia sociale, dando in questo modo l'opportunità al mondo manageriale di comprendere e immaginare nuove leve per la gestione degli stati e delle capacità emotive in azienda.

(1) B. Bauer, «La leadership abrasiva», *Economia & Management*, n. 2, 2017, pp. 38-42.

(2) K. Schwab, *We Need a New Narrative for Globalization*, World Economic Forum, www.weforum.org, 17.3.2017.

Alla luce di questa evoluzione, qui ci poniamo l'obiettivo di illustrare alcuni concetti importanti per chiarire il rapporto tra emozioni e well-being e come questa relazione possa essere gestita sul posto di lavoro. In particolare, inizieremo chiarendo il concetto di benessere emotivo e come le emozioni siano importanti nel determinare il nostro well-being attraverso la riorganizzazione dei nostri pensieri. Quindi, sempre rimanendo a livello individuale, discuteremo come e se le aziende possono fare richieste emotive ai lavoratori. Infine, ci concentreremo sul rapporto tra team e organizzazione per capire le implicazioni della gestione delle emozioni sul well-being a livello di team, in modo da fornire una visione su diversi livelli del rapporto tra emozioni e well-being.

Emozioni, cognizione e well-being: una triade importante e rischiosa

Nel suo articolo relativo al concetto di felicità e benessere, Wright ha discusso quattro tipologie di benessere (3):

- i. quello che deriva dalle oggettive condizioni di vita (come la ricchezza o la salute);
- ii. quello che si definisce come *eudaimonic well-being* (che deriva cioè dall'accettazione del sé, dalla percezione di autonomia, speranza, di avere degli esempi di fronte a sé);
- iii. quello che deriva dalla soddisfazione nei riguardi della propria vita;
- iv. quello che viene definito *benessere emotivo* (che deriva dalla nostra

affettività e dal benessere psicologico).

La dimensione di well-being che sembra più promettente per capire come interpretare i comportamenti sul posto di lavoro e come mantenere i lavoratori «felici» è proprio la quarta.

Questa dimensione del benessere viene descritta secondo due parametri: da un lato la tipologia di

stato emotivo necessario, produttivo e perenne: non sfugge a nessuno quanto ambienti organizzativi del genere esercitino sui lavoratori una pressione continua, certamente positiva nel breve periodo, ma che finisce per impoverire le risorse dei singoli nel tempo.

Per comprendere gli effetti del benessere emotivo, inteso in termini di emozioni positive non eccessivamente stimolanti, si pensi che diverse ricerche hanno dimostrato che, per esempio, gli individui che sul luogo di lavoro si trovano in questo stato sono anche meno soggetti alla depressione, al pessimismo, all'ipertensione e alle dipendenze, mentre

hanno livelli più elevati di autostima e di motivazione. Da ultimo, questa situazione di benessere emotivo sembra essere correlata positivamente alla valutazione della performance (4).

Definito questo concetto di benessere emotivo, è importante avere una minima illustrazione del perché emozioni e benessere sono legati e quindi come possiamo interpretare al meglio la presenza o l'assenza di benessere sul luogo di lavoro. Un importante studio del 2014 (5) ha fatto luce sul ruolo delle emozioni nel determinare l'organizzazione dei nostri pensieri e su come questo processo cognitivo possa avere un impatto sul nostro benessere. Lo studio in questione, infatti, prova non solo che le emozioni ci spingono a strutturare e a collegare i nostri ricordi, ma che esse hanno un ruolo importante nell'organizzazione del no-



emozioni che si provano, da quelle più positive (come la calma e l'entusiasmo) a quelle più negative (come la preoccupazione e la tristezza); dall'altro, quanto queste emozioni sono intense e attivano l'individuo (per esempio, l'entusiasmo è più intenso e genera più attivazione della calma). Le ricerche hanno dimostrato che, se è vero che provare emozioni positive genera benessere, d'altro canto queste emozioni non devono essere tanto intense da determinare l'esaurimento delle energie personali e un'eccessiva fatica. Emozioni troppo intense sono state infatti spesso collegate a percezioni di esaurimento delle proprie risorse emotive. L'emozione deve avere anche un potere «attivante», ma sembra sia meglio che questo potere non sia eccessivo. Pensiamo a tutte quelle realtà aziendali in cui l'entusiasmo viene predicato sempre come uno

(3) T.A. Wright, «Putting Your Best "Face" Forward: The Role of Emotion-based Well-being in Organizational Research», *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 2014, pp. 1153-68.

(4) T.A. Wright, «The Role of "Happiness" in Organizational Research: Past, Present and Future

Directions», in P.L. Perrewé, D.C. Ganster (eds.), *Research in Occupational Stress and Well Being*, vol. 4, Amsterdam, Elsevier, 2005, pp. 221-64; T.A. Judge, C.J. Thoresen, J.-E. Bono, G.K. Patton, «The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative

Review», *Psychological Bulletin*, 127(3), 2001, pp. 376-407.

(5) J. Demblon, A. D'Argembeau, «The Organization of Prospective Thinking: Evidence of Event Clusters in Freely Generated Future Thoughts», *Consciousness and Cognition*, 24, 2014, pp. 75-83.



Le emozioni positive sono un oggetto cruciale della gestione delle persone

stro pensiero proiettivo, quello che formuliamo sul futuro. In particolare, quello che si sta qui affermando è che le emozioni possono influenzare il nostro benessere perché hanno un potere «organizzativo», sono cioè in grado di spingerci a collegare in modo sistematico i nostri pensieri, e questa sistemazione incide sul nostro well-being. È disponibile tanta letteratura che fa luce su come le emozioni hanno un ruolo importante per comprendere come organizziamo le informazioni: per esempio, oggetti, eventi, soggetti che evocano la stessa emozione vengono categorizzati insieme dal nostro cervello, anche se non fanno parte della stessa area di significato. Un'emozione di perdita può evocare un network di emozioni associate alla caratteristica della perdita e questa evocazione può avere un effetto sul

nostro benessere in quel momento (6). Ciò che però è importante rilevare per contribuire al well-being delle persone è che le emozioni non solo ci spingono a organizzare la memoria ma anche i nostri pensieri riguardo al futuro, dunque i progetti, i desideri, gli obiettivi, tutto quanto ancora non si è realizzato, ma che immaginiamo, desideriamo o vorremmo che non accadesse mai! Pensiamo alla portata di questi fenomeni sul luogo di lavoro: accentuare l'importanza di certe emozioni piuttosto che di altre non solo implica la rievocazione di una serie di ricordi (non di un singolo!), ma determina il sorgere di un cluster coerente di pensieri sul futuro del-

(6) P.L. Philippe *et al.*, «The Role of Autobiographical Memory Networks in the Experience of Negative Emotions: How Our Remembered Past Elicits Our Current Feelings», *Emotion*, 11(6), 2011, pp. 1279-90.

la persona, su che cosa potrà accadergli e su che cosa potrà realizzare. È chiaro che questo può modificare la propria percezione di auto-efficacia, di autostima, di fiducia nella capacità di realizzazione dei propri desideri e progetti, e dunque avere un impatto sul benessere psicologico della persona. Il potere di uno stimolo emotivo è molto più rilevante di quanto non si pensi e riguarda le nostre capacità cognitive: esso porta a organizzare pensieri singoli in concetti, in conoscenza più astratta ed elevata, il che si ripercuote sulla nostra interpretazione positiva o negativa di quanto ci accade e sul nostro well-being.

Dunque emozioni positive, con un medio livello di intensità e di attivazione richiesta, sembrano potersi trasformare in cruciale oggetto della gestione delle persone, al fine di renderle più motivate e più in grado di organizzare pensieri ottimistici sul loro futuro in azienda. Ma la gestione delle emozioni per il well-being non è un tema così univoco, come si leggerà nel prossimo paragrafo.

Come organizzare le richieste emotive a chi lavora con noi

Il ragionamento tracciato finora dovrebbe spingerci a parteggiare strenuamente per la promozione delle emozioni positive sul posto di lavoro: ci fanno sentire meglio, ci danno la possibilità di organizzare passato e futuro secondo un frame ottimistico e ci fanno essere più produttivi. In realtà è più complicato di così, e, per quanto ci sia tanta evidenza riguardo ai buoni effetti delle emozioni positive sul well-being, una riflessione molto recente (7) ci ricorda che non in tutti i casi questa è una regola d'oro – in particolare quando pensiamo alla fatica emotiva.

(7) A.A. Grandey, D. Rupp, W.N. Brice, «Emotional Labor Threatens Decent Work: A Proposal to Eradicate Emotional Display Rules», *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 2015, pp. 770-85.

La fatica emotiva si manifesta sul luogo di lavoro quando ci viene richiesto di mostrare sentimenti che non proviamo; in queste circostanze, pur di aderire alle politiche organizzative in fatto di emozioni, sopprimiamo i nostri veri sentimenti e ne generiamo di nuovi ed estranei, che in quel momento non ci appartengono. Pensiamo a tutto il tema del «sorridere», azione sostanzialmente prescritta in tutti i punti di un business dove ci sia contatto con il cliente: perché dovrebbe essere scorretto imporlo? Le ricerche e gli aneddoti che illustrano i benefici del sorridere e del provare a essere felici in ogni caso sono tante, possiamo pensare a tutte le pubblicità televisive o a come vengono promosse varie attività sportive e ricreative proprio facendo riferimento al motto che «sorridere fa bene». Ci sono però ricerche accademiche che sollevano anche un punto critico su questo, illustrando che avere una policy formale su quali emozioni dimostrare al cliente o a qualsiasi altro interlocutore impone un lavoro emotivo al dipendente, poiché questi deve ingaggiarsi in un meccanismo di regolazione delle emozioni che sente e che poi dimostra. Se questa regolazione implica una sostanziale rivisitazione e violazione dei propri stati e tratti emotivi, quello che stiamo chiedendo al lavoratore è di spendere energia extra per fingere; è stato dimostrato che questa extra-spesa si può tradurre in un maggior senso di burnout, di depressione, e in un peggioramento del proprio work-life balance dovuto all'incapacità di ritrovarsi nel proprio ruolo familiare (8). Tutte queste conseguenze negative vanno fatte risalire alla percezione di

una supervisione basata sul controllo e sull'imposizione, alla sensazione di vivere in un ambiente organizzativo poco giusto in termini di richieste e ricompense ottenute, di non vedere riconosciuta la propria dignità pienamente sul posto di lavoro e alla conseguente riduzione del proprio benessere.

Ma allora come fare quando ci troviamo di fronte a lavori che richiedono naturalmente una fatica emotiva, perché non possono che basarsi sulla dimostrazione di certe emozioni e non di altre?

Grandey, Rupp e Bryce hanno elaborato la loro «modesta proposta», come da loro definizione, che si articola in alcuni punti (9):

- i. eliminare le «prescrizioni» emotive, cioè le emozioni comandate, lasciando il dipendente autonomo di agire nel bene dell'organizzazione e il cliente nella posizione di sentirsi responsabile per la qualità emotiva della relazione con l'azienda;
 - ii. riconoscere, supportare formalmente e ricompensare adeguatamente la fatica emotiva, conferendole lo stesso status che daremmo allo sforzo fisico e cognitivo;
 - iii. comunicare anche all'esterno il valore che l'azienda attribuisce all'ambiente emotivo, chiedendo che dipendenti e clienti si comportino secondo gli stessi codici emotivi.
- Come i tre ricercatori hanno esemplificato: «Al Ritz-Carlton hotel, "un saluto caldo e sincero" è atteso da ciascuno dei dipendenti ma il loro credo è anche *We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen*» (10).

Queste tre proposte dovrebbero portare anche coloro che ricoprono posizioni emotivamente faticose a non dover rischiare il proprio benessere quando fanno il bene dell'organizzazione. La prospettiva individuale, tuttavia, da sola non ci restituisce ancora un quadro adeguato di come emozioni e well-being siano legati.

Come organizzare le richieste emotive ai nostri team

Guardare al rapporto tra emozioni e well-being a livello di team ci permette di avere altre interessanti informazioni su come gestire le emozioni nei nostri gruppi di lavoro e su come queste possano influenzare in modo positivo o negativo il nostro benessere.

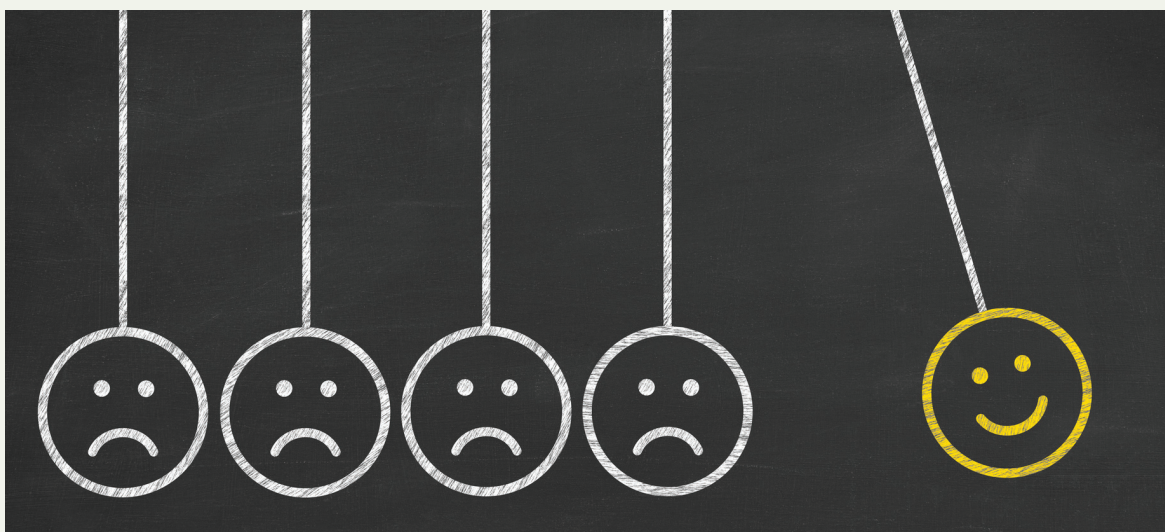
Uno stimolo interessante a questo proposito viene dall'opportunità di non considerare le emozioni solo in termini di positività-negatività o di intensità, ma anche valutando quanto queste possano essere segno di *social engagement* o *disengagement* delle persone, quindi di ingaggio, di fedeltà a una causa e di dimensione sociale, di gruppo, piuttosto che individuale.

Se adottiamo questa lente, arriveremo alla conclusione che l'orgoglio è certamente un'emozione positiva, ma che allo stesso tempo l'orgoglio di un individuo comunicata ai membri di un team un messaggio di *social disengagement*, poiché si è orgogliosi di sé quando si sente una responsabilità personale per un certo risultato positivo e quando si è visti dagli altri come individui di successo, indipendentemente dal contributo dei membri del team. La tristezza, diversamente, aumenta la percezione degli altri che si abbia bisogno di aiuto e di calore, e induce i membri di un team a stare più coesi. Procedendo di questo passo, si riesce a comprendere che le emozioni che ingaggiano la persona da un punto di vista sociale sono quelle che comunicano ai membri di un team intenzioni collaborative e il desiderio di attivarsi per comportamenti che beneficino la collettività di riferimento. Al contrario, le emozioni che allontanano da questa dimensione sociale sono quelle che comunicano intenzioni di comportamenti egoistici, competitivi, molto orientati solo alla valorizzazione dell'autonomia e del risulta-

(8) D.T. Wagner, C.M. Barnes, B.A. Scott, «Driving It Home: How Workplace Emotional Labor Harms Employee Home Life», *Personnel Psychology*, 67(2), 2014, pp. 487-516.

(9) A.A. Grandey, D. Rupp, W.N. Brice, *op. cit.*

(10) *Ibidem*, p. 780.



Il well-being a livello di team può essere ricondotto al fatto che i suoi membri mostrino emozioni socialmente rilevanti

to individuale. Pensiamo alla differenza tra la rabbia e la delusione: le classificherebbero tutte e due come emozioni «negative», ma a questo punto è anche importante cogliere il fatto che, mentre la rabbia è tipicamente riconducibile a una frustrazione personale, la delusione ha un potere coesivo sulle persone, ha la capacità di riunirle attorno a una causa comune ed è dunque più *socially engaging*.

A questo proposito lo studio di Rothman e Magee ha dimostrato che il well-being a livello di team può essere ricondotto al fatto che i membri del team mostrino emozioni socialmente rilevanti (11). In particolare, in questo studio si è osservato che le emozioni che ingaggiano socialmente i membri del team

(come la riconoscenza o la tristezza) vengono interpretate come segno di una volontà di sacrificare il proprio interesse personale per quello di gruppo e producono dunque maggior benessere in termini di coesione e di assenza di conflitto. Lo studio illustra invece come la rabbia e l'orgoglio inducano la percezione di individualismo e dunque abbiano un effetto negativo sul well-being di team. Se questo discorso ci può sembrare molto legato alla percezione e all'intenzione, è interessante aggiungere che i gruppi che mostrano minor benessere a causa delle loro *socially disengaging emotions* sono anche quelli che hanno una performance minore sul task.

Possiamo quindi concludere che le emozioni hanno una rilevanza anche nella composizione e nella gestione dei team e che, dunque, i tratti e gli stati emotivi possono diventare uno strumento attraverso cui guidare i team verso il benessere, in termini di coesione e di dimi-

nuzione del conflitto non necessario allo svolgimento del task.

Per riassumere le implicazioni manageriali di quanto detto, sicuramente esiste la necessità di spostare il focus sulle emozioni positive e di media intensità, ma dobbiamo al contempo ricordare la crucialità delle emozioni per il well-being individuale e di team: richiedere formalmente l'espressione di alcune emozioni può essere costoso per il lavoratore e dunque è bene tenere in conto che questa fatica va supportata, comunicata e remunerata. Similmente, è importante ricordare la valenza emotiva del lavoro di team e dunque la necessità della gestione delle emozioni per produrre benessere nei gruppi di lavoro, prediligendo le emozioni socialmente positive rispetto a quelle più orientate all'individualismo. ■

(11) N.B. Rothman, J.C. Magee, «Affective Expressions in Groups and Inferences About Members' Relational Well-Being: The Effects of Socially Engaging and Disengaging Emotions», *Cognition and Emotion*, 30(1), 2016, pp. 150-66.



Chiara Paolino

è ricercatrice di Organizzazione Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e SDA Professor di Leadership, Organization and HR presso SDA Bocconi School of Management, dove collabora con il Diversity Management Lab.

chiara.paolino@unibocconi.it

Esplora e&mplus su

www.economiaemangement.it