

Quando le emozioni negative fanno bene al team

di Emilia Paolino*



Tutti noi ci siamo trovati nella necessità di gestire le nostre emozioni nella relazione capo-collaboratore. Ci è certamente capitato di riconoscere di aver sfogato la nostra frustrazione sui colleghi o di aver considerato il nostro capo l'origine del nostro malessere o ancora di aver attribuito a un supervisor la fonte delle nostre gioie.

Recenti ricerche hanno dimostrato come, attraverso la gestione delle loro emozioni, gli individui possano avere un impatto sul team nel quale lavorano (1). In tal senso, la predisposizione di molti manager ad adottare determinate strategie emotive nasce dalla volontà proteggere il team da eventuali stati d'animo negativi che potrebbero inficiarne la performance collettiva (2).

Ma è sempre vero che le emozioni negative (paura, ansia, stress ecc.) sono dei sentimenti nemici della performance di team?

La gestione delle emozioni è un argomento che permea la relazione tra un capo e il suo team in molti modi. Determinati stili di leadership possono aiutare i collaboratori a gestire meglio le loro emozioni. Una ricerca (3) ha illustrato la circolarità dell'uso delle emozioni nella gestione dei collaboratori, mettendo in luce come i leader utilizzino, per esempio, la compassione o l'ammirazione per stimolare azioni corrette sul luogo di lavoro; queste azioni concorrono poi ad alimentare il contesto emotivo generando affetto e fiducia nelle dinamiche di team.

Inoltre, è importante sottolineare come un'equilibrata gestione delle emozioni non è solo il risultato di una

* Emilia Paolino è Fellow presso SDA Bocconi School of Management dove si occupa di comportamento organizzativo.

leadership attenta ma anche un fattore abilitante della performance di gruppo. Uno studio su 145 manager nel settore delle biotecnologie ha illustrato che la capacità dei manager di riconoscere le emozioni nei propri collaboratori può aumentare del 18 per cento la loro propensione ad attuare comportamenti di leadership basati sulla promozione dell'autonomia e la crescita, due determinanti fondamentali per lo sviluppo di un team all'insegna dell'innovazione e dell'efficacia (4).

I PROCESSI DI MENTORING E DI COACHING

La gestione delle emozioni nell'esercizio della leadership è particolarmente rilevante quando si guarda al team e al potenziale di apprendimento che può generare per l'organizzazione. Tuttavia, quando si parla di orientamento all'apprendimento e di performance di gruppo si riscontra spesso la tendenza ad applicare modelli tradizionali, seppur efficaci, di gestione della leadership e delle emozioni.

Quando invece si utilizzano modelli di leadership innovativi si citano esempi basati sullo sviluppo dell'autonomia nei propri collaboratori e di maggiori capacità di *self-leadership*. Questi modelli portano i leader a supportare, attraverso processi di mentoring e coaching, i propri collaboratori verso un processo di sviluppo più consapevole. L'intento di questo contributo è tuttavia quello di andare oltre: un buon leader è certamente colui che punta sulla fiducia e sull'autonomia dei propri collaboratori, ma è soprattutto colui che attraverso una gestione oculata delle proprie emozioni riesce a liberare energie positive per il resto del team, che può quindi concentrarsi sull'adozione di processi innovativi e sull'ottenimento di migliori performance.

Ma tutti i membri del team vanno in qualche modo protetti?

LA LEARNING ORIENTATION NEI TEAM DI LAVORO

Per alcuni, le emozioni negative possono essere un potente inibitore dell'apprendimento e dell'innovazione, influenzando la performance dal punto di vista della creatività. Questi ultimi vanno senz'altro tutelati dall'esposizione alle emozioni negative.

Per altri, invece, le emozioni negative possono esse-

re un campanello d'allarme, un segnale di un mancato progresso negli obiettivi prefissati che permette di attivare una serie di azioni in grado di ridurre la discrepanza tra la situazione attuale e quella desiderata. Recenti ricerche ci dicono infatti che la giusta combinazione di emozioni negative e positive, dei tratti personali dei singoli membri e del clima di team possono dare vita a processi di innovazione e creatività all'interno di un gruppo (5).

È in questo contesto che si iscrive la ricerca svolta da SDA Bocconi School of Management sul rapporto tra la *learning orientation* nei team di lavoro, i processi emotivi messi in campo dai team leader e il loro impatto sulla percezione del clima complessivo (6). Il fine della ricerca è stato quello di indagare l'effetto che queste precondizioni possono avere sulle performance di team in termini di innovazione.

Perché un team sviluppi un forte orientamento all'apprendimento è fondamentale che ci sia un leader in grado di gestire in maniera efficace le strategie emotive.

È stato dimostrato come un diverso utilizzo delle strategie emotive possa potenziare o depotenziare gli effetti della *learning orientation* sulle prestazioni dei gruppi di lavoro. Diventa però fondamentale comprendere anche le disposizioni all'apprendimento dei diversi membri del team. In particolare, individui caratterizzati da un forte orientamento all'apprendimento saranno più propensi nell'accettare attività sfidanti e più resilienti nel riemergere da eventuali

battute d'arresto. Questi ultimi trarranno beneficio dalla giusta quantità di emozioni negative che possono dare impulso all'innovazione. Le emozioni negative, quando non ci imprigionano in loop controproducenti, attivano la nostra soglia di attenzione e ci indirizzano verso un approccio più analitico e orientato ai dettagli, che miri a comprendere la natura del problema e che ci motivi a fare degli sforzi maggiori per conseguire performance più innovative.

In linea con quanto detto, la ricerca suggerisce che il coinvolgimento e il *commitment* di un team member è tanto più alto quanto maggiore è la percezione che il contesto in cui opera gli permette di raggiungere determinati obiettivi in maniera compatibile con i propri orientamenti motivazionali.



I DATI DELLA RICERCA

Inquadrata ora la prospettiva generale e organizzativa in tema di emozioni, la ricerca svolta da SDA Bocconi si propone di approfondire un successivo livello di analisi, quello della gestione delle emozioni nei team di lavoro. La ricerca in oggetto si basa su un'indagine quantitativa che ha visto la somministrazione *web-based* di un questionario ai partecipanti di corsi di formazione executive. Hanno preso parte al questionario 1106 rispondenti, suddivisi in tre tipologie: i team leader, i colleghi e i diretti riporti e supervisor.

I partecipanti sono stati chiamati a valutare le performance di team, analizzando i processi e gli output del loro gruppo di lavoro secondo diversi parametri: le dimensioni della propensione all'apprendimento, dell'innovazione, dell'improvvisazione, dell'efficacia e dell'efficienza dei processi di lavoro. Inoltre, ai rispondenti è stata chiesta la loro percezione relativamente al clima di lavoro nel loro team, al fine di indagarne a fondo le dinamiche. I dati emersi sono stati analizzati utilizzando il metodo di stima delle regressioni multi-livello e i risultati ottenuti hanno permesso di portare alla luce evidenze relative alle strategie emotive dei leader e ai loro effetti sui team e sui leader stessi.

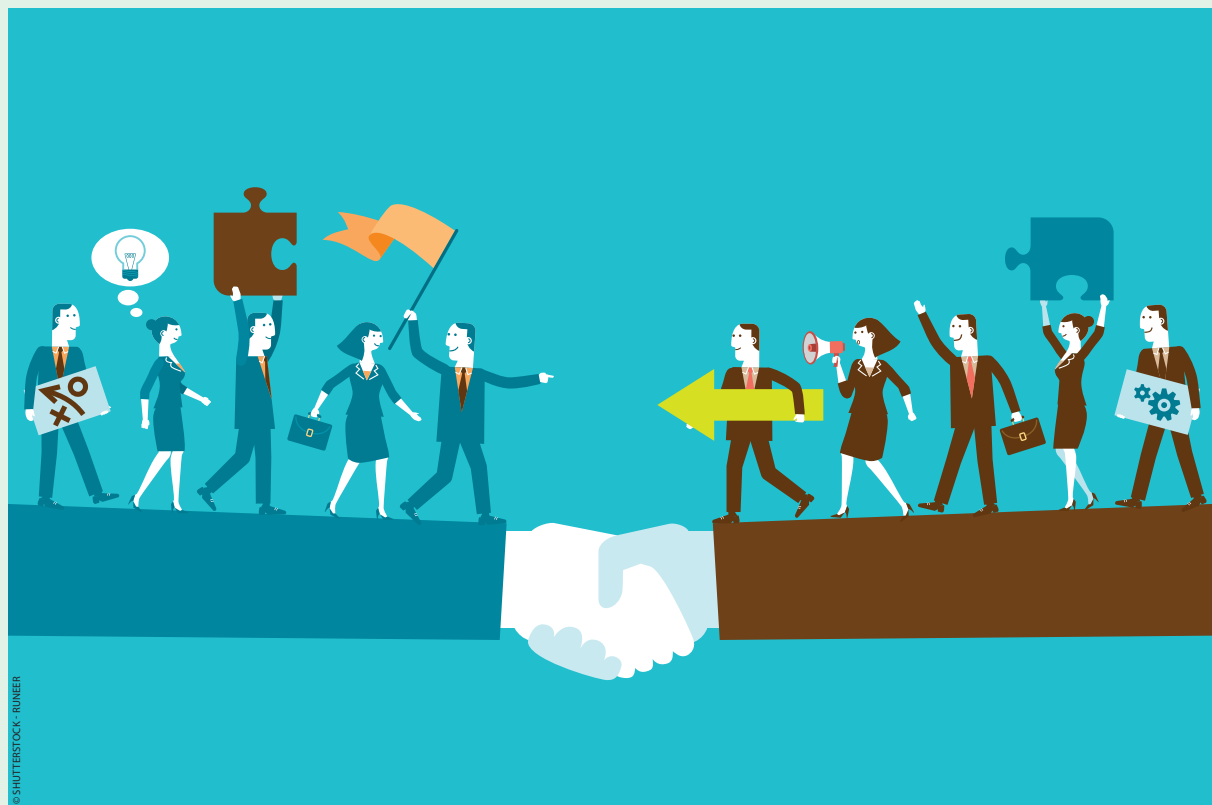
Dai risultati è emerso che l'85 per cento delle persone che hanno preso parte alla survey mette in pratica più frequentemente delle strategie emotive di lungo periodo, volte all'interiorizzazione di sensazioni

ed emozioni, in linea con quanto richiesto dal ruolo e dall'organizzazione. Solo il 13 per cento del campione utilizza in sinergia diverse strategie emotive orientate sia al breve sia al lungo periodo, mettendo in pratica strategie di trasmissione di emozioni positive e veritiere (anche se negative), dimostrando di riuscire ad adattarsi così a differenti contesti e ai differenti bisogni degli altri membri del team.

Dalle analisi condotte emerge che quando la leadership si combina con una corretta gestione delle emozioni, si riscontra un incremento dell'11 per cento della performance adattiva: il team riesce cioè a ottenere prestazioni più creative e a orchestrare al meglio le risorse e le competenze che ha a disposizione, soprattutto quando si verifica un imprevisto.

Quanto emerso finora ci suggerisce che l'espressione delle emozioni (di tutte le emozioni provate) da parte del leader ha risvolti positivi sulla prestazione del team, in termini di innovazione e adattabilità. Questo è un dato importante in quanto ci consente di esplorare una nuova modalità di interazione tra il leader e i suoi collaboratori. Infatti, all'interno del contesto di lavoro i leader sono sostanzialmente fonte di esperienze affettive in quanto occupano una posizione che gioca un ruolo di primo piano nello sviluppo dei processi cognitivi, emotivi e comportamentali.

Come già si diceva, i processi affettivi interpersonali dei leader possono influenzare il clima di team attra-



verso meccanismi di contagio o per processi inferenziali. Riconoscere le proprie emozioni e comprenderne gli impatti su noi stessi e gli altri favorisce la creazione di un clima di condivisione necessario allo sviluppo di performance efficaci soprattutto dal punto di vista dell'innovazione e del processo creativo.

COME AFFRONTARE LE EMOZIONI NEGATIVE

Attaverso la corretta gestione dei processi emotivi sia da parte del leader sia dei componenti del team è possibile comprendere come le percezioni degli individui rispetto all'ambiente organizzativo possano influenzarne la prestazione.

I leader dovrebbero quindi allenare la loro *self-awareness* in modo da riconoscere le proprie emozioni e attivare in maniera cosciente strategie di regolamentazione delle stesse in base ai contesti e agli effetti che potrebbero avere sui membri del proprio team. Questa consapevolezza sarà di supporto alla creazione di uno spazio sicuro, dove i membri del team possono controllare e reagire alle emozioni negative, potenziando la loro autonomia e proseguendo con perseveranza nei loro processi innovativi.

Il leader dovrebbe, infine, creare e sostenere rela-

zioni che favoriscano lo scambio di informazioni e di risorse emotive, creando così un clima di sicurezza psicologica tale da consentire la partecipazione e il contributo di tutti i membri del suo team.

Un tratto distintivo di una leadership di questo tipo è dato dalla frequenza che caratterizza il processo di comunicazione tra il team leader e i membri del suo team. Un'alta frequenza negli incontri o nelle occasioni in cui si forniscono feedback trasmette l'idea di supporto, accettazione e sicurezza. Questo riduce nei team l'incertezza riguardo il proprio valore e aumenta il significato che attribuiscono al loro lavoro, aumentando così anche la loro volontà di contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni.

Diventa quindi fondamentale che lo stile di leadership del team leader non solo sia focalizzato su una corretta gestione delle emozioni all'interno del team, ma anche sull'autonomia e il senso di autoefficacia dei suoi collaboratori: quando gli individui percepiscono che possono gestire una situazione sfidante o stressante, il loro orientamento all'apprendimento si traduce in una modalità di lavoro caratterizzata dalla perseveranza. In tal senso, gli sforzi degli individui saranno sempre più forti e volti alla risoluzione del problema in maniera differente e innovativa.

-
- (1) T. Sy, C. Hortona, R. Riggib, «Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions», *The Leadership Quarterly*, 29, 2018, pp. 58-69.
 - (2) S. Rubin, D. Munz, W. Bommer, «Leading from within: the effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior», *Academy of Management Journal*, 48(5), 2005, pp. 845-858.
 - (3) Ibidem.
 - (4) S.G. Scott, R.A. Bruce, «Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace», *Academy of Management Journal*, 37(3), 1994, pp. 580-607.
 - (5) M. To, C. Fisher, N. Ashkanasy, «Unleashing angst: Negative mood, learning goal orientation, psychological empowerment and creative behavior», *Human Relations*, 68(10), 2015, pp. 1601-1622.
 - (6) E. Paolino, P. Gallo, M. Magni, «Il contagio delle emozioni», *Harvard Business Review Italia*, aprile 2020.
-

IN SINTESI

- Nei contesti di lavoro i leader sono fonte di esperienze affettive in quanto occupano una posizione che gioca un ruolo di primo piano nello sviluppo dei processi cognitivi, emotivi e comportamentali. Perché un team sviluppi un forte orientamento all'apprendimento è dunque fondamentale che ci sia un leader in grado di gestire in maniera efficace le strategie emotive.
- Se per alcuni le emozioni negative rappresentano ostacoli e impedimenti, per altri possono essere un campanello d'allarme, un segnale di un mancato progresso negli obiettivi prefissati che permette di attivare una serie di azioni in grado di ridurre la discrepanza tra la situazione attuale e quella desiderata.
- Riconoscere le proprie emozioni e comprenderne gli impatti su noi stessi e gli altri favorisce la creazione di un clima di condivisione necessario allo sviluppo di performance efficaci soprattutto dal punto di vista dell'innovazione e del processo creativo.