

Organizzazione Aziendale

- Capitolo 4, *Emozioni*, di Chiara Paolino

Emozioni: un sistema complesso

Per definire «emozioni» è necessario prendere in considerazione quattro prospettive:

1. I **tratti** emotivi --> stabili
2. Gli **stati** emotivi --> contingenti alla situazione vissuta
3. La «**cultura emotiva**» dell'organizzazione
4. La **difficoltà** di gestione delle emozioni sul luogo di lavoro

Tale distinzione è fondamentale per capire gli impatti del lato emotivo sulle dinamiche di relazione interindividuale e organizzative

«Questo collega è in grado di ragionare sulle emozioni che la nostra proposta al cliente provocherà e di articolare una strategia di presentazione alternativa e convincente? È corretto averlo in questo team di lavoro?»

1. Tratti emotivi

«Predisposizioni individuali, stabili nel tempo, a percepire la realtà intorno a noi come positiva o negativa»

- I tratti emotivi possono essere distinti in due macro categorie:
 - **Affettività positiva**: il grado naturale di energia, entusiasmo, determinazione e prontezza di una persona
 - **Affettività negativa**: il grado naturale di ansia, nervosismo e irritabilità di una persona
- I «**tratti della personalità**» (cap. 1 del libro) sono legati ai **tratti emotivi** in quanto rendono alcune reazioni emotive più probabili di altre. I tratti della personalità sono, quindi, tra gli **antecedenti** dei tratti emotivi

1. Gli effetti dei tratti

- I tratti emotivi hanno un impatto sull'interazione tra individuo e ambiente attraverso la selezione dei ricordi e delle esperienze vissute.
- Gli individui con affettività positiva tendono a fissare e ricordare esperienze piacevoli e gratificanti.
- Tale ricostruzione del passato porta gli individui a valutare esperienze future più positivamente.

2. Stati emotivi, definizione e origine

«Sono stati mentali che derivano da una nostra valutazione di un evento. Hanno natura intensa e focalizzata nel tempo, sono legati a un preciso stimolo ambientale, sono accompagnati da processi fisiologici e sono molto spesso espressi attraverso il corpo»

Lo stato emotivo si genera dalla comparazione tra cosa desideriamo e cosa stiamo ottenendo alla luce di un evento significativo in corso di accadimento

2. Parametri di analisi stato emotivo

Parametri fondamentali per analizzare le reazioni emotive ad un evento:

1. La valutazione dell'evento (se è **positivo o negativo in termini generali**)
2. La **valutazione di dettaglio** del fatto che all'evento positivo o negativo siano connesse gratificazioni/l'aver evitato qualcosa di negativo o punizioni l'aver perso qualcosa di positivo
3. La valutazione della **fonte dell'evento** (più interna o più esterna all'individuo)
4. La valutazione della **probabilità delle conseguenze** di questo evento
5. La percezione di **essere in grado di gestire** le conseguenze di questo evento

2. Alcuni effetti degli stati emotivi in ambito lavorativo

- Gli stati emotivi influenzano la qualità delle interazioni sociali, i comportamenti di aiuto, il successo nelle negoziazioni e la creatività nel problem solving, influiscono sull'assenteismo e sul turnover dei dipendenti.
 - **Stati emotivi positivi**
 - creatività, *helping behaviour*, cooperazione, motivazioni intrinseche
 - **Stati emotivi negativi**
 - Trattamento più lento delle informazioni, peggioramento del giudizio, stress, burnout, assenteismo, turnover...

2. Stati emotivi strutturalmente alterati

- Fonte di stress. Aspetti fisici, sociali, organizzativi del lavoro a cui l'individuo associa uno sforzo fisico e mentale e dunque una fatica fisiologica e psicologica:
 1. La **fatica fisica** associata al proprio carico di lavoro
 2. La **pressione sui tempi**
 3. Lo sforzo che richiede **interagire con gli interlocutori** di riferimento
 4. Tempi di lavoro non conciliabili con la salute e **l'equilibrio tra vita e lavoro**
 5. Le **condizioni fisiche** dell'ambiente di lavoro.
- Risorse:
 1. La possibilità di **esercitare un controllo** sul proprio lavoro
 2. La partecipazione al **decision making**
 3. La **varietà delle attività** caratterizzanti il lavoro
 4. Il **supporto dell'organizzazione**, dei pari, e degli affetti privati.

3. Cultura emotiva x e y

- Cultura emotiva: «*insieme di norme e credenze condivise dai membri di un gruppo sociale relativamente alla sfera emotiva*»
- Cultura 1: isolamento emotivo, promuove la soluzione autonoma di problemi e situazioni complesse
- Cultura 2: connessione emotiva (*companionate love*),
 - promuove uno stato emotivo basato sul **collegamento** con gli altri
 - promuove un senso di interdipendenza e di sensibilità verso gli altri.
- Una cultura organizzativa orientata al companionate love impatta su:
 - soddisfazione dei dipendenti
 - assenteismo
 - prestazione (es: customer satisfaction nel lungo periodo)

4. Sforzo emotivo: prospettiva economica

«Lo sforzo emotivo (emotional labor) può essere visto come una qualsiasi altra forma di attività di un lavoratore, insieme a quella fisica e cognitiva per raggiungere gli obiettivi che gli vengono assegnati e che riguarda il controllo delle proprie emozioni»

Il livello di emotional labor è un costo da sostenere

Tre caratteristiche aiutano a definire il **livello di emotional labor** richiesto dall'attività che viene svolta:

- 1) Frequenza di interazione con clienti/shareholders
- 2) Aspettativa di ruolo di essere in grado di indurre stati emotivi negli altri
- 3) Capacità di gestire questi stati emotivi nell'interazione con altri.

4. Sforzo emotivo e comportamento altrui

- La capacità dello sforzo emotivo di influenzare il comportamento altrui dipende da come questo sforzo è attuato, facendo riferimento nel dettaglio a queste tre dimensioni:

1. l'autenticità dello sforzo emotivo messo in atto (armonia emotiva)
2. il fatto che *lo sforzo emotivo sia diretto verso un'amplificazione delle emozioni*
3. *il potere e la motivazione a comprendere il contesto organizzativo (ascolto emotivo della controparte)*

Esempio manageriale: *Un negoziatore che amplifica autenticamente il suo stato di felicità può essere visto come una persona che tiene a stabilire un clima di cooperazione. Il tutto è ancora più vero se la controparte è una persona altamente motivata a comprendere nel dettaglio il contesto organizzativo*

4. Oltre lo sforzo emotivo «economico»

Una seconda prospettiva evidenzia la possibilità che possa esserci una situazione di «positività emotiva», che genera un circolo virtuoso.

L'individuo può vivere due situazioni:

- **Situazione positiva, Armonia emotiva:** i propri stati emotivi corrispondono con le aspettative emotive del proprio ruolo (aumentando motivazione, identificazione, ...)
- **Situazione negativa, Dissonanza emotiva:** le aspettative del proprio ruolo non corrispondono ai propri stati emotivi

In caso di dissonanza l'individuo tenderà a fingere il proprio stato reale: si mostrano emozioni finte perché si crede autenticamente che siano richieste dal proprio ruolo

4. HR e sforzo emotivo

«...essere sorridenti con i clienti, duri con i subordinati, orgogliosi verso il capo...»

Situazione molto diffusa nelle aziende, che richiede un elevato sforzo emotivo
Fonte di stress sul lavoro.

Le pratiche HR possono supportare la gestione dello sforzo emotivo attraverso vari aspetti:

- Il *reclutamento* e la *selezione*: aiutano a definire una possibile corrispondenza tra lo sforzo emotivo richiesto da un lavoro e la possibilità e capacità di un candidato di metterlo in atto
- *Valutazione e ricompensa*. Una spinta verso un sistema basato su incentivi di carattere estrinseco tende a rendere meno saliente la componente dello sforzo emotivo
- *Socializzazione*: tale processo supporta il trasferimento degli elementi fondamentali della cultura organizzativa (anche dal punto di vista emotivo). Si veda cultura emotiva