

Comitato scientifico della collana

---

*Olivier Poncet (École Nationale des Chartes)*

*Roberto Perin (York University)*

*Francesco Bono (Università di Perugia)*

*Matteo Sanfilippo (Università della Tuscia)*

*Giovanni Pizzorusso (Università di Chieti)*

*Manuela Martellini (Università di Macerata)*



Tony Urbani

# LE EMOZIONI E LE ORGANIZZAZIONI



Pubblicazione realizzata grazie al contributo di  
AGLEA SALUS SOCIETÀ DI MUTUO SOCCORSO

ISBN: 978-88-7853-909-9  
ISBN *ebook*: 978-88-7853-910-5

Riproduzione vietata ai sensi di legge  
(art. 171 della legge 22 aprile 1941, n. 633)

Impaginazione:  
Fabiana Ceccariglia per *Tramaglio*  
[www.tramaglio.it](http://www.tramaglio.it)

Edizioni **SETTE CITTÀ**  
Via Mazzini 87  
01100 Viterbo  
tel 0761 303020  
[info@settecitta.eu](mailto:info@settecitta.eu)  
[www.settecitta.eu](http://www.settecitta.eu)

## INDICE

7	<b>Introduzione</b>
13	<b>Capitolo I</b>
	<b>Dall'ingranaggio al cuore</b>
14	1.1 La prospettiva razionale-strumentale
19	1.2 La dimensione processuale
25	1.3 Il passaggio epocale
31	1.4 La prospettiva culturale e la creazione di senso e significato
50	1.5 Le nuove forme organizzative: organizzazioni a rete e postburocrazie
57	<b>Capitolo 2</b>
	<b>The dark side of the moon: le emozioni</b>
61	2.1 La sociologia delle emozioni
66	2.2 La psicologia delle emozioni
71	<b>Capitolo 3</b>
	<b>Le emozioni nelle organizzazioni</b>
75	3.1 "Emotion work" o "Emotional Labor"
91	3.2 Il genere e le emozioni nelle organizzazioni
102	3.3 L'ingegneria delle emozioni
107	<b>Capitolo 4</b>
	<b>Accenni di metodologia nello studio delle emozioni e proposta di ricerca</b>
116	4.1 Conclusioni
119	<b>Bibliografia</b>



## INTRODUZIONE

*Emotion* proviene dal francese e a sua volta deriva dal termine latino *emotio* con il significato di smuovere, commuovere, di fatto, indica il concetto di movimento fisico, il portar fuori. La parola, implicitamente, conserva ancora il senso di essere promotrice di una certa “agitazione”, ma racchiude solo genericamente la reazione complessa di molteplici variabili fisiologiche appartenenti alla percezione. Tanto che spesso la letteratura delle varie discipline - storiche, geografiche e sociologiche - ne parla in termini di necessità, di forme e di gestione, non considerandola del tutto una forza promotrice, ma piuttosto un’energia da controllare e/o da educare, in modo da non trasformare l’agire in una deviazione o in un errore. Eppure nella nostra società la trama della dimensione emozionale si è stratificata ed è diventata fondamentale e al quanto redditizia se si pensa all’industria dello svago e del divertimento, che in Italia vede un fatturato di ben 71 miliardi con circa 19 milioni di persone in cerca di forti emozioni.

Ma allargare lo sguardo, come fa Tony Urbani nel suo interessante lavoro di ricerca, e porre l’accento sul ruolo delle emozioni negli studi organizzativi vuol dire entrare nel pieno del dibattito che vede correlati indagine intellettuale e affettiva, nella convinzione che entrambe concorrano a creare una conoscenza basata sulla possibilità di apprendere le capacità pratiche grazie

a determinati elementi: “consapevolezza e padronanza di motivazione, empatia e abilità nelle relazioni interpersonali”, soprattutto ora che, come ci ricorda l’Autore, “una delle sfide più importanti con cui si dovranno fronteggiare le moderne organizzazioni è proprio quella di ripensare se stesse al di fuori di un modello prettamente meccanicistico, razionale-strumentale”.

Il percorso del volume scardina quella idea di immutabilità che fino ad ora riguardava le organizzazioni e ne descrive la complessità fluida e molteplice dell’incompiutezza del processo, dove le emozioni sono da considerarsi come “nuovi strumenti”.

Vediamo, dunque, le emozioni rappresentare la possibilità di un terreno comune di ricerca, che permette la comprensione delle dinamiche. In effetti, secondo le parole di Bertrand Russel desideri, emozioni e passioni costituiscono le sole cause possibili dell’azione di una “varietà d’elementi come: il comportamento, le sensazioni corporee, l’espressione del volto, il sentimento provato e le valutazioni cognitive dello stimolo emotigeno”.

Se consideriamo dunque le emozioni in quanto fatti collettivi, ne intravediamo le potenzialità di fatti sociali, è l’*emozionarsi*, nel senso di muoversi fuori, che diventa strategico, poiché è dappertutto, per cui la percezione avviene “con uno scambio di energia meccanica e di informazioni tra il corpo e l’ambiente che lo circonda”. Dunque, la ricerca di Urbani, così ben documentata, sottolinea non solo il ruolo culturale, ma evidenza quanto l’emozione possa connettere senso e luogo. L’intento formulato nel volume è proprio valutare gli interscambi con tutte le fasi che hanno portato all’emergere dell’emozionalità ai fini organizzativi, per cui oggi “pensare le emozioni al lavoro significa considerare l’emozionalità come il perno centrale dell’organizzare, ma non le emozioni imposte dalle organizzazioni per fini strumentali o dalla razionalità burocratica, bensì le emozioni emergenti dall’interazione tra gli individui nella comunicazione, rispetto al sé e rispetto agli altri”. È un modellare la trama dello spazio produttivo, tracciando i nostri modi di entrare in contatto con esso, quasi a tracciarne una

mappa delle traiettorie dell'emozione e della forza motrice dello "smovere".

L'Autore sottolinea più volte come la comparsa del "fattore umano" (come variabile complessa negli studi organizzativi) sia alla base del futuro inserimento delle emozioni nel mondo del lavoro, "insieme al passaggio epocale, dal governo delle macchine associato alla concezione razionale-strumentale dell'organizzazione, al governo delle risorse umane e la visione processuale e di creazione di senso". Si tratta di esplorare un nuovo spazio di azione, di accedere ad una geografia nuova che risponde alla domanda sull'aspetto in comune e caratterizzante le organizzazioni e le emozioni.

Nella letteratura sulle emozioni, ci sono più voci sulla definizione del binomio che spesso viene visto in relazione con l'ambiente e in particolare a specifici eventi che possono intervenire sul processo del pensiero e che ben si adatta all'interpretazione dell'interconnessione tra emozioni e contesti lavorativi. Un connubio che presta importanza ai fattori sociali come determinanti delle emozioni per cui è indubbio che entrambe siano il frutto dell'esperienza nella nostra vita quotidiana, ma quando si tenta di darne delle definizioni più precise e puntuali, si sperimenta la loro complessità epistemologica, poiché il soggetto che percepisce (attraverso le sue emozioni, i suoi sensi, la sua attitudine spirituale) è posto, se non al "centro" almeno in una posizione privilegiata, giacché si fa portatore di significati spesso del tutto estranei ai modelli razionalistici.

In questa direzione, Urbani riprende il dibattito riguardante la creazione di senso del moto dell'emozione, dando ampio spazio a Karl Weick, in particolar modo al concetto di *sensemaking*, inteso come processo continuo, poiché intimamente legato alle emozioni, dato che il senso rende possibile l'atto di organizzarsi e questo a sua volta rende possibile il senso. Si tratta di "un processo basato su una grammatica convalidata consensualmente", è dunque un processo interpretativo necessario, affinché gli attori organizzativi, comprendano e condividano le idee riguar-

danti certe caratteristiche dell'organizzazione come la *mission* aziendale, punti di forza e di debolezza, che tipo di problemi si possono affrontare e come si dovrebbero risolvere, ma anche il bisogno dei lavoratori di percepirsi come competenti ed efficaci, e, infine, il bisogno di coerenza. Questi bisogni influenzano il *sensemaking* nelle organizzazioni, di fatto Weick (1979) ha fornito un contributo essenziale alla comprensione dei legami fra i processi di significazione e i comportamenti degli attori; per cui il significato che viene sostenuto socialmente tende ad essere quello che si riflette favorevolmente sull'organizzazione.

L'enfasi sulle emozioni, come ci ricorda Madau (2018), è dunque determinata “dalla convinzione che le relazioni sociali ne siano in qualche modo governate e che la conoscenza delle emozioni possa essere di utilità in molteplici aspetti della politica pubblica e delle decisioni economiche” (Anderson, Smith, 2001).

Negli ultimi decenni, si è assistito ad un cambiamento nei modelli operativi, dovuto non solo alla tecnologia, ma proprio alla rilevanza della sfera emozionale. Parlare di emozioni nelle organizzazioni è oggi un aspetto fondamentale e di riferimento paradigmatico. La premessa principale da cui il volume prende il via è proprio che il principio di *emotion/motion*, come sottolinea l'Autore, è dappertutto, quindi non dovremmo chiederci “dove è nella vita organizzativa, bensì come e perché sia stata nascosta e sistematicamente resa invisibile”. Tracciare dunque il moto delle emozioni significa imparare a guardare in modo diverso, vale a dire che è necessario soffermare lo sguardo sul delicato equilibrio tra continuità e trasformazione di questa ibridazione nello spazio produttivo e nello spazio vissuto. Nel riconoscere le trasformazioni dovute al passaggio dalla società dei luoghi alla società dei flussi, causato dalle innovazioni tecnologiche, gli effetti di questo muovere danno vita ad uno spazio a geometria variabile di relazioni multiformi e variegate degli aspetti emozionali e socio-economici. La dimensione emozionale diviene, pertanto, un attributo che deve essere in-

serito come principio organizzativo, riconoscendole il grande spazio che le spetta, senza cercare di manipolarla o intrappolarla in rigidi percorsi, ma trasportandola al centro di un processo ancora tutto in divenire.

*Luisa Carbone*

