



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Psicologia di Sviluppo e della Socializzazione

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata -
FISPPA

Corso di laurea in Scienze e Tecniche Psicologiche

Elaborato finale

Regolazione emotiva e lavoro emotivo in contesti organizzativi

Emotional regulation and emotional labour in organizational settings

Relatrice:

Prof.ssa Laura Nota

Laureando:

Marco Casuccio

Matricola:

1221321

Anno Accademico: 2023/2024

INDICE

| | |
|-------------------------------------------------------------|----|
| PREMESSA..... | 3 |
| CAPITOLO I: REGOLAZIONE EMOTIVA E LAVORO EMOTIVO..... | 4 |
| 1.1 Regolazione emotiva: il modell di Gross..... | 4 |
| 1.2 Riformulazione cognitiva e soppressione espressiva..... | 5 |
| 1.3 Lavoro emotivo: modelli teorici..... | 7 |
| 1.3 Modello integrato di Grandey..... | 9 |
| CAPITOLO II: STRATEGIE DI REGOLAZIONE EMOTIVA..... | 12 |
| 2.1 Mindfulness: attenzione e consapevolezza..... | 12 |
| 2.2 Accettazione: assenza di regolazione emotiva..... | 14 |
| 2.3 Catarsi fisica e sociale..... | 16 |
| 2.4 Strategie interpersonali di regolazione emotiva..... | 17 |
| CAPITOLO III: APPLICAZIONI PRATICHE..... | 19 |
| 3.1 Regolazione emotiva e pandemia COVID-19..... | 19 |
| 3.2 Limiti e ricerche future..... | 23 |
| 3.3 Conclusioni..... | 25 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 26 |

A nonna.

PREMESSA

Le emozioni sono una risposta adattiva alle richieste dell'ambiente, le quali dirigono la nostra attenzione verso le preoccupazioni più urgenti e ci portano ad agire (Scherer & Moors, 2019). Ogni decisione e azione sono guidate da come codifichiamo, regoliamo ed esprimiamo i nostri stati emotivi. Gestire le emozioni rappresenta quindi una parte fondamentale della nostra vita quotidiana, soprattutto quando si tratta dell'ambito organizzativo. Le giornate lavorative sono spesso piene di interazioni con colleghi, superiori e clienti che possono suscitare una varietà di reazioni emotive, dalla gioia e soddisfazione alla frustrazione e allo stress. Se non impariamo a gestirle in modo ottimale, possono facilmente diventare un ostacolo, causando problemi sia per gli stessi lavoratori sia per il contesto sociale in cui sono inseriti. Al contrario, saperle gestire in modo efficace può rendere il lavoro più piacevole e migliorare notevolmente le prestazioni lavorative. La presente tesi esplora diversi modi per gestire e regolare le emozioni, basandosi su teorie e modelli sviluppati da esperti del settore. Verranno presentate le principali teorie sulla regolazione emotiva, con particolare riferimento all'applicazione nel contesto lavorativo, dove la capacità di mantenere un equilibrio emotivo può fare la differenza tra una giornata produttiva e una giornata piena di tensioni. L'elaborato intende dimostrare che gestire le emozioni non è solo una questione legata al singolo, ma una competenza essenziale per creare un ambiente di lavoro armonioso e positivo. Attraverso l'analisi di casi di studio, esempi pratici e approfondimenti teorici, questa tesi fornirà una panoramica completa per comprendere e migliorare le proprie capacità di regolazione emotiva e, di conseguenza, la propria esperienza lavorativa. In un mondo del lavoro sempre più dinamico e interconnesso, la capacità di gestire le proprie emozioni e di interagire

positivamente con gli altri diventa una competenza cruciale. Speriamo che questa tesi possa offrire strumenti utili e spunti di riflessione per migliorare il benessere emotivo e le performance professionali.

CAPITOLO I: REGOLAZIONE EMOTIVA E LAVORO EMOTIVO

1.1 Regolazione emotiva: il modello di Gross

James J. Gross definisce la regolazione emotiva come il tentativo di influenzare le emozioni, descritte come stati limitati nel tempo, legati alla situazione, e con valenza positiva o negativa (Gross, 2020). Gli stati emotivi, positivi o negativi, vengono mantenuti tali o modificati in base all'obiettivo di regolazione posto in precedenza. Questo tipo di regolazione avviene consciamente, ma la maggior parte delle attività regolatorie sono implicite e inconsce. Inoltre è possibile regolare le emozioni altrui, oltre che le proprie (regolazione interpersonale), e in contesti di gruppo (Gross, 2020). Gross propone un modello ciclico per spiegare il processo di regolazione emotiva. L'attività di regolazione ha inizio quando è individuata una discrepanza tra lo stato emotivo desiderato e lo stato emotivo attuale. La situazione di discrepanza è identificata come un'opportunità per selezionare e implementare una o più strategie di regolazione. Le strategie sono distinte in cinque famiglie in base al momento del processo in cui vengono attuate:

1. Selezione della situazione: viene deciso se affrontare o meno la situazione (confronto, procrastinazione, evitamento)
2. Modifica della situazione: viene deciso se porre delle modifiche alla situazione per modularne l'impatto emotivo (da soli o aiutati da altri)

3. Riorientamento dell'attenzione: viene deciso su quali aspetti della situazione focalizzarsi per modificare il proprio stato emozionale (distrazione, ruminazione)
4. Modifica cognitiva: viene selezionato uno tra i possibili modi di dare significato alla situazione che influenzerà fortemente la successiva risposta comportamentale (riformulazione cognitiva, accettazione, incolpare altri)
5. Modulazione della risposta: una volta che la risposta comportamentale è in atto viene deciso se modificarla o mantenerla tale (rilassamento, uso di sostanze, soppressione espressiva, aggressione verbale e fisica)

L'intero processo è costantemente monitorato per individuare feedback interni ed esterni che confermino o meno il successo dell'obiettivo di regolazione. Dividiamo ulteriormente le strategie in due gruppi:

- Strategie focalizzate sugli antecedenti: avvengono prima che la risposta emotiva sia completamente in atto e abbia modificato le successive risposte comportamentali e fisiologiche (Gross 2001). Rientrano in questo gruppo le prime quattro famiglie di strategie.
- Strategie focalizzate sulla risposta emotiva: avvengono quando la risposta emotiva è stata generata ed attivata (Gross 2001). Rientra in questo gruppo l'ultima famiglia di strategie.

1.2 Riformulazione cognitiva e soppressione espressiva

Gross e colleghi (2001) individuano e studiano due strategie di regolazione emotiva: la riformulazione cognitiva e la soppressione espressiva. Per la prima si tratta di una strategia di modifica cognitiva, quindi focalizzata sugli antecedenti, che consiste nel rivalutare una situazione in modo da diminuirne l'impatto emotivo. La riformulazione cognitiva avviene prima che la risposta emotiva sia generata e non richiede un

eccessivo sforzo cognitivo poiché comporta la neutralizzazione cognitiva delle risposte comportamentali, fisiologiche ed esperienziali rispetto una data situazione emotiva. In situazioni emotivamente negative, la riformulazione cognitiva diminuisce i comportamenti espressivi delle emozioni negative, ma non i comportamenti espressivi delle emozioni positive. Diversi studi hanno esaminato le conseguenze dell'utilizzo di strategie di riformulazione nei contesti lavorativi riportando molti benefici rispetto la soddisfazione e performance lavorativa. Gli impiegati che usano la riformulazione cognitiva esprimono emozioni positive in modo più genuino migliorando i rapporti sociali all'interno dell'organizzazione e diminuendo i livelli di stress, burnout e turnover (Feinberg et al. 2020). La riformulazione ha comunque degli svantaggi perché interferisce con l'espressione di emozioni negative socialmente utili, come il senso di colpa che promuove comportamenti etici (Feinberg et al. 2020), e può contaminare l'espressione di emozioni autentiche (Hochschild 1983). La seconda strategia rientra nella modulazione della risposta, quindi focalizzata sulla risposta emotiva, poiché agisce inibendo il comportamento espressivo dell'emozione in atto. La soppressione espressiva richiede un costante auto-monitoraggio e autocorrezione che comporta l'utilizzo elevato di risorse cognitive e una maggiore attivazione fisiologica per mantenere l'inibizione del comportamento, causando potenziali danni alla salute fisica e mentale. L'utilizzo della soppressione espressiva durante le interazioni sociali porta a una diminuzione dei comportamenti espressivi di emozioni positive, oltre che negative, causando reazioni avverse da parte dell'interlocutore (Gross 2001).

In questa cornice teorica notiamo come le persone attuino diverse strategie di regolazione emotiva da prima che la situazione emotiva abbia inizio fino a quando la risposta emotiva sia generata. Una persona utilizza più strategie contemporaneamente

formando uno stile di regolazione quando certe strategie sono usate con più costanza. Ciò contribuisce a rendere la persona più prevedibile e comporta conseguenze su adattamenti a lungo termine (Mikolajczak et al. 2009).

1.3 Lavoro emotivo: modelli teorici

Hochschild (1983) definisce con “lavoro emotivo” l’insieme di strategie di regolazione emotiva che seguono norme espressive specifiche con lo scopo di portare benefici all’organizzazione. Secondo Hochschild (1983), si parla di lavoro emotivo quando: i dipendenti sono in contatto diretto con i clienti, l’organizzazione specifica esplicitamente o implicitamente quali emozioni devono/possono essere espresse e come devono essere espresse e l’organizzazione controlla, direttamente o indirettamente, le espressioni emotive dei dipendenti. Le emozioni espresse durante il lavoro emozionale sono intenzionalmente fittizie poiché destinate a un pubblico esterno, sono quindi esclusi i sentimenti sinceri che emergono durante il lavoro (Elfenbein 2023). Ciò crea una dissonanza emotiva gestita mediante l’utilizzo di due strategie principali: deep acting (agire profondo) e surface acting (agire superficiale). Il surface acting consiste nel modificare le espressioni esterne senza cambiare le emozioni interne, mascherandole con l’emozione richiesta. Ad esempio, un dipendente può sorridere a un cliente anche se non si sente felice. Questo tipo di lavoro emotivo può portare a maggiore dissonanza emotiva e conseguente aumento di stress e insoddisfazione. Il deep acting implica il tentativo di cambiare le emozioni interne per allinearle con le norme espressive richieste. Ad esempio, un dipendente può cercare di provare genuinamente compassione per un cliente difficile rispondendo in modo più empatico. Questo approccio può essere meno stressante rispetto al lavoro superficiale perché riduce la dissonanza emotiva.

Grandey & Gabriel (2015) suddividono il lavoro emotivo in tre componenti:

- **Requisiti emotivi** riguardanti le emozioni che i dipendenti devono esprimere o sopprimere. Questi requisiti sono spesso codificati in norme espressive che variano a seconda del settore e del ruolo specifico.
- **Regolazione emotiva** attraverso il quale i dipendenti modificano le proprie espressioni emotive per conformarsi alle norme espressive dell'organizzazione.
- **Performance emotiva** valutata sulla base della capacità del lavoratore di esprimere le emozioni appropriate coerentemente con le aspettative organizzative.

Il costrutto così suddiviso è considerato come un processo dinamico e reciproco dove ogni componente ha un'influenza sull'altro. Ad esempio, richieste di espressione di emozioni positive sono fortemente correlate con l'uso del deep acting mentre richieste di soppressione di emozioni negative sono correlate con l'uso del surface acting (Diefendorff et al. 2011; Kammeyer-Mueller et al. 2013). Gli studi sul lavoro emotivo si sono inizialmente concentrati sul rapporto tra impiegati e clienti. In particolare l'utilizzo di strategie di regolazione emotiva era considerato come una moneta di scambio sociale per ottenere benefici economici, ad esempio mostrare cordialità al cliente per ricevere mance più laute (Hochschild 1983). Nell'ultimo decennio è stato messo in luce come il lavoro emotivo permei tutte le interazioni sociali negli ambienti organizzativi. I dipendenti utilizzano il lavoro emotivo nelle interazioni con i colleghi per ottenere benefici in forma di possibili favori che vanno oltre il ricevere mance o soddisfare i bisogni del cliente (Grandey et al. 2023). La gestione delle emozioni è necessaria per evitare che i problemi della vita privata interferiscano col lavoro e per mantenere una performance adeguata al compito che si sta eseguendo (Mikolajczak et al. 2009). Diverse strategie di regolazione emotiva sono inoltre associate a diversi stili di leadership: leadership trasformazionale con deep acting, gestione per eccezione con

surface acting, leadership transazionale sia con deep acting che con surface acting, e leadership permissiva con espressione genuina delle emozioni (Arnold et al. 2015). Infine l'utilizzo giornaliero di deep acting e surface acting ha conseguenze nella vita extra-lavorativa, ad esempio l'insorgere di disturbi del sonno (Wagner et al. 2014; Fouquereau et al. 2019), maggiori abitudini alimentari non salutari e diminuzione dell'umore (Headrick and Park 2022), perdita di autenticità e identità di sé (Chawla, Gabriel, Rosen, et al, 2021; Gabriel, Daniels, et al, 2015).

1.4 Modello integrato di Grandey

Le ricerche sul lavoro emotivo hanno messo in luce quale sia l'impatto della regolazione emotiva nei contesti organizzativi, con particolare attenzione alle organizzazioni che richiedono agli impiegati di regolare le proprie emozioni. E' stata però adottata una prospettiva ristretta a solo due tipologie di strategie, deep acting e surface acting (Mikolajczak et al. 2009). Prendendo in esame il modello di Gross spiegato in precedenza notiamo come esistano svariate strategie di regolazione emotiva applicabili al contesto lavorativo. Inoltre le strategie rappresentative del lavoro emotivo sono associabili alle strategie focalizzate sugli antecedenti e sulla risposta emotiva. Nel dettaglio il deep acting rientra nelle strategie focalizzate sugli antecedenti poiché è costituito da aspetti di modifica cognitiva, suddivisibile a sua volta in riformulazione positiva e assunzione di prospettiva, e di riorientamento dell'attenzione (M. Alabak et al. 2020) mentre il surface acting rientra nelle strategie focalizzate sulla risposta emotiva, quindi nelle strategie di modulazione responsiva, poiché la soppressione espressiva è, insieme al fingere un'emozione non sentita, una delle componenti dell'agire superficiale (Mikolajczak et al. 2009). Combinare i due approcci, oltre a permettere una comprensione più accurata e sfaccettata del lavoro

emotivo, spiegherebbe perché alcuni studi siano giunti alla conclusione che il deep acting sia correlato negativamente con l'affaticamento mentale e la depersonalizzazione (Kruml & Geddes 2000) e altri studi non abbiano trovato nessuna correlazione (Brotheridge & Lee 2002, 2003; Totterdell & Holman 2003) o una correlazione positiva (Grandey 2003; Mikolajczak et al. 2007) tra gli stessi costrutti. Gli item usati nei questionari di autovalutazione non specificano che tipo di strategia viene applicata dal lavoratore. Ciò chiarisce la natura complessa del deep acting che racchiude al suo interno più strategie di regolazione emotiva con effetti dissimili sulle conseguenze personali ed organizzative (Mikolajczak et al. 2009). Ad esempio, in un recente studio viene constatato come la riformulazione positiva e il riorientamento dell'attenzione siano correlati con l'affaticamento mentale mentre l'assunzione di prospettiva sia correlata con interazioni gratificanti. Nonostante le strategie citate appartengano tutte al deep acting i loro effetti cognitivi e fisiologici divergono (M. Alabak et al. 2020). Grandey (2000) formula un modello del lavoro emotivo che prevede l'integrazione della teoria di Gross. Il processo di regolazione emotiva è influenzato da variabili situazionali antecedenti quali le caratteristiche dell'interazione tra impiegato e cliente (frequenza, durata, varietà e percezione delle norme espressive) e gli eventi emozionali, positivi o negativi, che avvengono occasionalmente sul posto di lavoro. La situazione agisce così come un segnale da cui scaturisce una certa emozione la quale espressione può essere modificata interiormente (deep acting) o esteriormente (surface acting) tramite le strategie di regolazione emotiva. Le richieste emotive dell'organizzazione risultano in un più o meno frequente uso della regolazione emotiva, o lavoro emotivo. Ciò può avere dei risvolti nel lungo termine sul benessere dell'individuo e dell'organizzazione. Il maggior carico di lavoro emotivo è legato a un aumento di stress da parte dell'impiegato per via dello sforzo

fisiologico che la regolazione emotiva richiede (Gross, 1998a, 1998b; Lazarus, 1991). Conseguenza dello stress è il burnout riscontrabile tipicamente nei contesti lavorativi con molti rapporti sociali. Segni del burnout sono affaticamento emotivo, depersonalizzazione e scarsa auto-realizzazione (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach, 1982). L'individuo che soffre di burnout tende a distaccarsi dalla situazione per diminuire lo stress emotivo, generando così interazioni fredde e disumanizzando il cliente. La soddisfazione lavorativa è correlata positivamente con l'espressione delle emozioni, ma lo sforzo necessario per raggiungere un'espressione emotiva adeguata diminuisce la soddisfazione. Regolare le proprie emozioni in favore dei requisiti emotivi è generalmente associato a una bassa soddisfazione lavorativa che incide negativamente sul benessere individuale. Dal punto di vista organizzativo invece l'utilizzo di strategie di regolazione emotiva ha un impatto sulla performance e su comportamenti di ritiro (assenteismo, turnover, ecc...) degli impiegati. L'espressione di emozioni positive porta ad alte prestazioni del servizio clienti e migliora l'immagine dell'organizzazione al pubblico (Ashforth & Humphrey, 1993; Adelman, 1995; Tidd & Lockhard, 1978; Pugh, 1998) Manifestare un'emozione positiva attraverso il surface acting può essere però rivelata dall'interlocutore come una finzione risultando in bassa performance di servizio (Ekman & Friesen, 1969). Contrariamente il deep acting produce un'espressione emotiva più veritiera e convincente portando a più alte prestazioni lavorative. Il bisogno di regolare spesso le proprie emozioni può essere codificato dal lavoratore come un segnale di ritiro dall'ambiente lavorativo (Edwards, 1991; Schwarz & Clore, 1983). Il lavoratore potrebbe impiegare una strategia focalizzata sugli antecedenti di selezione della situazione (Gross, 1998) per scegliere un nuovo contesto organizzativo dove inserirsi. Infine il modello riconosce alcuni fattori individuali legati a tratti di personalità e

caratteristiche personali del lavoratore (genere, intelligenza emotiva, affettività, espressività emotiva) e fattori organizzativi connessi con l'ambiente lavorativo dove la persona opera (autonomia, supporto di colleghi e superiori) che influenzano e complicano ulteriormente il processo di regolazione emotiva.

CAPITOLO II: STRATEGIE DI REGOLAZIONE EMOTIVA

2.1 Mindfulness: attenzione e consapevolezza

La mindfulness è definita come uno stato di essere che orienta l'attenzione e la consapevolezza al momento presente. L'individuo nota le esperienze interne e gli eventi esterni senza giudizio, analisi, o riflessioni di sorta (Hülshager U.R. et al., 2013). Il concetto di mindfulness esiste da secoli nella cultura buddhista, ma solo alla fine degli anni '70 ha ricevuto attenzione dalla comunità scientifica come strumento terapeutico per pazienti medici con malattie croniche (Kabat-Zinn, 2003). Negli anni '90 è stato introdotto nella letteratura manageriale da Weick e Roberts (1993), seppur con alcune differenze dal pensiero buddhista (Good D.J. et al., 2016). Negli ambienti organizzativi gli individui tendono a interpretare gli stimoli interni ed esterni attraverso il pensiero e la metacognizione, orientando l'attenzione verso il passato ed il futuro (Good D.J. et al., 2016). Questo tipo di elaborazione, detta concettuale, è spesso ricorrente e ripetitiva risultando in ruminazione e preoccupazione (Watkins, 2008). Lo stato di mindfulness permette invece un'elaborazione di tipo esperienziale dove stimoli e relative reazioni sono osservate come parte di un flusso di coscienza continuo fissato nel momento presente (Good D.J. et al., 2016). La capacità di assistere a eventi, pensieri ed emozioni nel momento in cui si verificano comporta la possibilità di osservare gli eventi come fenomeni concreti, anziché interpretarli in

modo distorto da ricordi personali, associazioni apprese o proiezioni future (Good D.J. et al., 2016). La mindfulness ha un impatto positivo sull'attenzione migliorandone stabilità, controllo ed efficienza. Queste qualità influenzano a loro volta altri domini del funzionamento umano, tra cui quello delle emozioni, portando benefici nelle relazioni, nel benessere e nella performance lavorativa (Good D.J. et al., 2016). In particolare la mindfulness attenua la reattività emotiva riorientando l'attenzione e riformulando gli stimoli negativi come distanti da sé (Elfenbein, 2023). L'elaborazione esperienziale promossa dalla mindfulness guida verso valutazioni più neutre e oggettive di stimoli ed eventi emotivi (Good D.J. et al., 2016), indirizzando così l'individuo a un uso più efficace delle strategie di regolazione emotiva. Hülshager U.R. et al. (2013) sostengono che la pratica della mindfulness condiziona alcuni processi sottesi all'applicazione del surface acting poiché situazioni lavorative, come interazioni con clienti maleducati o pazienti lamentosi, vengono valutate con un impatto emotivo e una valenza negativa minore. La sola osservazione ed identificazione delle emozioni negative riduce l'esperienza e l'espressione delle stesse diminuendo l'attivazione del sistema limbico (Glomb et al., 2011; Hariri, Bookheimer, & Mazziotta, 2000). La mindfulness riduce inoltre l'automaticità dei processi mentali, ostacolando uno dei processi sottesi al surface acting, ossia l'attivazione automatica di tendenze di risposta esperienziali, fisiologiche e comportamentali guidate da esperienze e conoscenze pregresse, e pattern di risposta appresi. Nel contesto delle situazioni avverse citate in precedenza, la risposta emotiva tenderà ad una espressione di emozioni negative, come rabbia o paura, che viene spesso soppressa e mascherata portando nel lungo termine a conseguenze negative per il lavoratore (vedi Capitolo 1). Lo stato di mindfulness, poiché correlato negativamente con l'impulsività e positivamente con l'autocontrollo, promuove un'autoregolazione efficace

interrompendo pensieri automatici e pattern di comportamento alla base del surface acting (Fetterman et al., 2010). L'individuo resta in contatto con le proprie emozioni senza reagire d'impulso, sfruttando un'elaborazione e formulazione cognitiva priva di errori di giudizio.

2.2 Accettazione: assenza di regolazione emotiva

Dalle ricerche sulla mindfulness notiamo come regolare le proprie emozioni accogliendole ed accettandole sia molto più efficace rispetto a cercare di modificarle o combatterle (Siegel, 2010). Di fatto l'accettazione è legata allo stato di mindfulness, ma può essere considerata come una strategia di regolazione emotiva a sé stante. Sarebbe anzi più corretto definire l'accettazione come una forma di non-regolazione emotiva che differisce dalle strategie più studiate in letteratura per l'assenza di modifica attiva dello stato emotivo in termini di qualità, frequenza, durata o impatto dell'emozione (Gross J.J., 2015). Nonostante la presenza dell'accettazione nella letteratura scientifica odierna e in diversi approcci terapeutici (es. ACT), ci si imbatte in difficoltà significative quando si tenta di inserire l'accettazione in modelli teorici più ampi di regolazione delle emozioni (Wojnarowska A. et al., 2020). Seguendo il modello di Gross, l'accettazione potrebbe essere classificata all'interno della famiglia di strategie del riorientamento attenzionale (Slutsky et al., 2017), se si considera l'influenza della strategia sull'attenzione, o della modifica cognitiva (Webb et al., 2012), considerando l'impatto sul significato dell'esperienza emotiva. In uno studio di Margolis J.D. e Molinsky A. (2008) che indaga il distacco e il coinvolgimento emotivo in lavoratori preposti a svolgere "mali minori", come manager alle prese con licenziamenti o medici che operano con interventi dolorosi, è rilevante osservare il ruolo dell'accettazione emotiva in compiti tanto delicati. Il coinvolgimento comporta

la connessione con l'esperienza emotiva del compito, piuttosto che il distacco da essa, il riconoscimento dell'esperienza negativa dell'individuo che subisce il compito, piuttosto che la dissociazione da essa, o l'accettazione della propria reazione personale e umana al compito (Margolis JD, Molinsky A., 2008). Accettare l'esperienza e la conseguente reazione emotiva, anche se negativa, implica una maggiore espressione di emozioni prosociali, come compassione o empatia, e una minore depersonalizzazione dell'individuo. Diversamente ciò avviene quando il lavoratore distanzia sé stesso dalle proprie emozioni perché, per rispettare le norme espressive e proteggersi dall'estremo carico emotivo dato dalla situazione, tenderà ad usufruire di strategie di regolazione emotiva che nel lungo termine causano problematiche sul benessere e la performance, citate precedentemente. I ricercatori analizzano quattro stili di risposta (controllato, integrato, distaccato, meccanico) in base al livello di coinvolgimento emotivo e di sensibilità verso l'individuo. La prevalenza di uno stile di risposta "integrato", con un alto coinvolgimento emotivo e sensibilità interpersonale, in tutte le professioni e i livelli di esperienza presi in esame suggerisce che, contrariamente alle ricerche precedenti, gli individui possono accogliere la loro esperienza soggettiva e persino incanalare i pensieri soggettivi in un trattamento interpersonale sensibile verso gli individui. Inoltre, la presenza di più stili di risposta possibili suggerisce che gli individui siano flessibili nel modo in cui rispondono, adattando il loro stile alla propria sensibilità, alla natura di uno specifico male necessario e all'interazione in corso con la persona (Margolis JD, Molinsky A., 2008). Viene così specificato come l'accettazione sia da considerare una strategia di regolazione emotiva valida nei contesti organizzativi, la cui efficacia è amplificata dall'utilizzo combinato di altre strategie.

2.3 Catarsi fisica e sociale

Di fronte a situazioni avverse, come rapportarsi con clienti maleducati o interazioni sgradevoli con i colleghi, gli individui possono attuare comportamenti catartici per dissipare lo stato emotivo negativo e trovare sollievo (Elfenbein, 2023). La catarsi è eseguita attraverso atti fisici spesso aggressivi o condividendo le proprie esperienze negative con altre persone per sfogarsi e dare significato all'evento negativo. Comportamenti aggressivi atti a sfogare le emozioni negative sono considerati non etici e violano le norme organizzative (Robinson & Bennet, 1995), oltre a proiettare un'immagine negativa di sé e dell'organizzazione a cui si appartiene. Esprimere negatività emotiva mediante comportamenti devianti può però causare sollievo e senso di controllo nei lavoratori con bassa empatia di tratto (Koopman et al., 2021). Una possibile spiegazione è data dal fatto che possedere una scarsa empatia limita l'interesse verso gli stati affettivi dei colleghi (Longmire & Harrison, 2018), non risultando così in una minaccia verso la propria immagine di sé. L'individuo usufruisce quindi dei benefici della catarsi fisica che non crea discrepanze tra personalità e comportamenti catartici (Koopman et al., 2021). Diverso è invece per gli individui con alta empatia di tratto che subiscono la discrepanza tra catarsi e personalità risultando in un effetto contrario di amplificazione degli stati negativi (Koopman et al., 2021). Ciò avviene perché emozioni e comportamenti negativi sono collegati tramite strutture cognitive e si rinforzano vicendevolmente (Berkowitz, 1993). L'impatto che queste azioni hanno sull'ambiente lavorativo è deleterio per le relazioni sociali (Robinson et al., 2014), causando disagio e insoddisfazione nelle persone empatiche (Taylor et al., 2010).

La catarsi sociale, o condivisione sociale, è un processo interpersonale messo in moto dall'esperienza di un evento emotivo significativo (Rimé et al., 1998; Rimé et al.,

1991). La persona che ha vissuto l'evento lo comunica a qualcun altro, verbalmente o per iscritto, sfruttando uno sfogo socialmente accettabile che promuove la salute e il benessere dell'individuo (McCance et al. 2013). Condividere il proprio stato emotivo, soprattutto se negativo, riduce lo stress psicologico e fisiologico associato all'inibizione dello stesso (Rimé et al., 1998), riscontrabile anche nel surface acting e nella soppressione espressiva. Il semplice processo di articolazione di pensieri e sentimenti consente di acquisire una prospettiva diversa sugli episodi problematici, di dare un senso alle difficoltà e di reintegrare l'autostima e altre risorse cognitive (Hemenover, 2003; Pennebaker, 1990; Silver, Boon, & Stones, 1983). Le discussioni con i colleghi offrono l'opportunità di dare ordine e riformulare il significato di una situazione complessa, ambigua e stressante per ridurre l'attivazione emotiva associata e per rafforzare il senso di identità, l'autostima e le relazioni sociali (McCance et al. 2013). Tuttavia la catarsi sociale può risultare dannosa per gli interlocutori perché facilita l'espansione di emozioni negative in tutto il gruppo (McCance et al. 2013). E' interessante notare come la regolazione emotiva non si riduca alle sole risorse individuali poiché anche le relazioni sociali interne al contesto lavorativo possono contribuire nel gestire efficacemente gli stati emotivi del singolo e del gruppo.

2.4 Strategie interpersonali di regolazione emotiva

Finora le strategie presentate si sono concentrate sugli aspetti intrapersonali dell'individuo inserito in un contesto organizzativo. Descrivendo la strategia di catarsi sociale è però stato chiarito come la regolazione delle emozioni influenzi anche lo stesso contesto sociale di riferimento attraverso il contagio emotivo (Elfenbein, 2023). E' possibile dunque definire le strategie interpersonali di regolazione emotiva il cui scopo è la modifica dell'espressione delle emozioni altrui. Le manifestazioni emotive

comunicano a chi le osserva importanti informazioni sugli atteggiamenti, gli obiettivi e le intenzioni di una persona. Studi suggeriscono che gli individui siano particolarmente attenti a identificare le informazioni emotive nel loro ambiente, presumibilmente perché questi segnali hanno un significato evolutivo (Côté & Hideg, 2011). Un individuo con elevata capacità di influenza sugli altri attraverso l'espressività emotiva sarà consapevole che l'effetto delle emozioni espresse possa dipendere dal modo in cui le emozioni vengono regolate e utilizzerà la strategia di regolazione emotiva più efficace (Côté & Hideg, 2011). Ad esempio, un leader potrebbe usare il deep acting pensando a situazioni positive per migliorare il morale del gruppo e mostrarsi sicuro di sé, o potrebbe usare il surface acting fingendo entusiasmo per un cambiamento in azienda anche se in realtà prova una sensazione di incertezza. L'autenticità dell'emozione espressa influenza la risposta dell'interlocutore che potrebbe interpretare la manifestazione emotiva come un tentativo calcolato di controllo, come mancanza di interesse a sviluppare una relazione più intima o come prova di sfiducia nei loro confronti (Côté, 2005; Grandey, Fisk, Mattila, Jansen, & Sideman, 2005; Rafaeli & Sutton, 1989). Niven et al. (2009) propongono un modello teorico che applica le strategie intrapersonali di regolazione emotiva in una prospettiva sociale e interpersonale. Il modello prevede due distinzioni principali tra i tipi di strategie di regolazione interpersonale. La prima distinzione è tra strategie che migliorano gli stati emotivi e strategie che li peggiorano, mentre la seconda è tra strategie orientate verso l'interlocutore e strategie orientate alla relazione tra le due parti. Possiamo quindi suddividere le strategie in:

- Strategie orientate all'interlocutore che migliorano, es. dargli la possibilità di sfogarsi, ascoltare i suoi problemi, mettere in luce aspetti positivi della persona,

o peggiorano, es. lamentarsi del modo in cui si comporta, fare in modo che la persona si senta peggio rispetto alla situazione, lo stato emotivo dell'altro

- Strategie orientate alla relazione che migliorano, es. scherzare, far sentire l'altro speciale e ascoltato, o peggiorano, es. prendere in giro, ignorare, essere scortesi, lo stato emotivo dell'altro

La classificazione così descritta aggiunge un ulteriore livello di complessità alla teoria della regolazione emotiva. Per raggiungere la massima efficacia di queste strategie non è possibile non considerare l'influenza sociale che le emozioni hanno tra le persone negli ambienti lavorativi. Gli effetti sociali delle emozioni sono pervasivi nella vita organizzativa e le manifestazioni emotive dei membri dell'organizzazione plasmano continuamente gli atteggiamenti e i comportamenti dei loro colleghi (Côté & Hideg, 2011).

CAPITOLO III: APPLICAZIONI PRATICHE

3.1 Regolazione emotiva e pandemia COVID-19

Descriviamo ora lo studio di Das D., Pal S., Jena L.K. (2023) che analizza come la pandemia del COVID-19 abbia influenzato le vite di tutti i lavoratori dal punto di vista della gestione e della regolazione emotiva. La pandemia ha avuto un impatto significativo sul benessere fisico e mentale degli esseri umani. La "normalità" è cambiata e la "nuova normalità" definisce nuove norme sociali e organizzative che rendono il processo di lavoro emotivo ancora più delicato e articolato (Das D., Pal S., Jena L.K., 2023). Consideriamo la pandemia come una condizione di crisi di estrema intensità e ampiezza che può portare a esperienze emotive traumatiche. Le emozioni in condizioni critiche macro-estreme sono influenzate non solo dalla valutazione della

situazione, ma anche da altri fattori, come l'interazione e la comunicazione con amici, familiari e media (Lwin et al., 2020; Pellert et al., 2020; Zhang et al., 2020). Le persone vivono uno stato di malessere generale dato dalla paura del contagio e della malattia, dalle restrizioni sociali e dallo stravolgimento inaspettato della vita quotidiana. Il disagio causato dalla pandemia è amplificato in quei contesti lavorativi dove è richiesto un contatto diretto con la persona, come per gli infermieri o le forze dell'ordine. Se regolare le proprie emozioni costantemente ha già delle ripercussioni sulla salute, la prestazione e le relazioni del lavoratore, in una condizione di stress estremo le conseguenze del lavoro emotivo possono peggiorare fino a diventare insostenibili. L'analisi della letteratura sulla sentiment analysis, della letteratura sulle esperienze emotive estreme e dei blogpost durante la pandemia porta alla conclusione che l'esperienza emotiva estrema è una combinazione di rischio percepito, paura e ansia. Queste esperienze emotive combinate durante una pandemia possono influenzare il benessere individuale, che comprende la salute fisica e mentale, la soddisfazione sul lavoro, il benessere organizzativo, come le prestazioni lavorative, la probabilità di turnover, la qualità della vita lavorativa e il riscontro dei clienti, come la soddisfazione dei clienti (Das D., Pal S., Jena L.K., 2023). Il controllo e la gestione delle emozioni attraverso adeguate strategie di regolazione delle emozioni può agire come una strategia di coping che mitiga le conseguenze negative di queste esperienze emotive estreme (Restubog et al., 2020) e contribuisce a migliorare la salute e il benessere dei dipendenti (Das D., Pal S., Jena L.K., 2023). Lo studio propone l'applicazione del modello di Grandey per spiegare quali fattori antecedenti dovuti alla pandemia influenzano il processo di regolazione emotiva e quali ulteriori conseguenze ne risultano nella "nuova normalità" lavorativa, nonché quali fattori supportano e moderano il processo. Le esperienze emotive macro-estreme possono

creare dissonanze emotive nel processo di regolazione delle emozioni durante l'interazione con i clienti. Ciò può comportare una diminuzione del benessere psicologico sotto forma di fatica emotiva, stress, auto-alienazione, depersonalizzazione e bassa soddisfazione lavorativa. Considerando le emozioni da una prospettiva dinamica, gli stati emotivi derivanti dalla percezione del rischio possono iniziare anche prima che si verifichino eventi situazionali sul luogo di lavoro. Pertanto, sosteniamo che le condizioni macro-estreme possano influenzare le emozioni anche prima dell'inizio del processo di lavoro emotivo. Nel processo di lavoro emotivo, i sentimenti derivanti da condizioni macro-estreme possono precedere i segnali situazionali (Das D., Pal S., Jena L.K., 2023). Ai fattori individuali e organizzativi che precedono il processo di regolazione emotiva si uniscono fattori sociali dati dalla situazione di crisi quali:

- **Distanziamento sociale:** se da un lato ci si aspetta che gli individui mantengano una distanza fisica nelle loro interazioni sociali, dall'altro ci si aspetta che i professionisti della sanità, come infermieri, medici, paramedici, e professionisti del controllo sociale, come la polizia, interagiscano direttamente con clienti, pazienti o controllino la folla negli assembramenti. Dunque, per questi professionisti può essere difficile mantenere la distanza sociale mentre sono in servizio e questo può influire sul lavoro emotivo. Il distanziamento sociale è anche visto in modo diverso da persone provenienti da società individualiste e collettiviste, a causa delle diverse culture e credenze sociali. Pertanto, stabilire la “distanza sociale” come norma sociale potrebbe influenzare l'opinione culturale delle persone e quindi il loro processo di pensiero psicologico (Wallace et al., 2020) e cognitivo che ha un impatto sul processo di lavoro emotivo (Das D., Pal S., Jena L.K., 2023).

- **Indossare la mascherina:** l'espressione facciale è uno dei modi più essenziali ed efficaci di comunicazione non verbale (Nestor et al., 2020) . Non mostrare metà della faccia cause problematiche di comunicazione emotiva durante le interazioni sia per chi cerca di esprimere un'emozione e sia per chi dovrebbe interpretare quello stato emotivo. Inoltre la mascherina può causare fastidio quando indossata e altera l'estetica della persona (Das D., Pal S., Jena L.K., 2023). Nonostante ciò sia il distanziamento sociale che l'indossare la mascherina sono visti come comportamenti legati all'empatia, un'emozione genuinamente prosociale (Pfattheicher et al., 2020).
- **Norme culturali:** le persone che vivono in società collettivistiche, come quelle dei paesi asiatici, cercheranno di controllare o nascondere le proprie emozioni negative quando si trovano di fronte a situazioni emotive negative. Al contrario, coloro che vivono in società individualiste, come quelle dei paesi occidentali, tendono ad esprimere emozioni negative in circostanze simili. Nelle società collettivistiche, in cui le norme sociali si basano sui legami affettivi e sulle relazioni interpersonali, la “nuova normalità” può aggiungere ulteriori ostacoli al già articolato modello del lavoro emotivo (Das D., Pal S., Jena L.K., 2023).

Mentre il rischio percepito, la paura e l'ansia possono avere un forte impatto sulla risorse psicologiche, il supporto organizzativo percepito nell'affrontare i pazienti infetti da virus, il supporto infrastrutturale, il supporto degli altri membri del team e dei superiori possono aiutare a reintegrare la perdita di risorse psicologiche. Il supporto organizzativo percepito può quindi moderare la relazione tra esperienze emotive estreme e regolazione delle emozioni (Das D., Pal S., Jena L.K., 2023).

Dalle ricerche discusse è stata presentata una possibile applicazione dei modelli teorici della regolazione emotiva e del lavoro emotivo prendendo come esempio lo

scenario causato dal COVID-19. E' rilevante notare come i cambiamenti del tessuto socio-culturale abbiano stravolto lo status quo creando nuove sfide ed ostacoli alla comunicazione emotiva, e di conseguenza alla regolazione emotiva, tra persone in contesti lavorativi. Conoscere e saper usare le strategie di regolazione emotiva efficacemente è parte integrante delle interazioni tra attori interni ed esterni all'organizzazione, nonché del benessere individuale e organizzativo, e le difficoltà portate dalla pandemia ne sono una dimostrazione.

3.2 Limiti e ricerche future

La maggior parte degli studi che indagano i costrutti della regolazione emotiva e del lavoro emotivo sono di tipo trasversale e correlazionale. Sarebbe opportuno effettuare maggiori studi longitudinali per analizzare gli effetti a lungo termine, oltre che eventuali correlazioni con altre variabili non prese in considerazione. Sarebbe pertinente anche ampliare la metodologia, l'analisi e i modelli teorici. I progressi tecnologici forniscono strumenti di misura non invasivi delle espressioni emotive oggettive e dell'attività fisiologica. Usare diari, campionamenti dell'esperienza e metodi longitudinali richiede molto tempo, ma fornisce importanti informazioni sulla varianza intrapersonale. La combinazione di questi metodi con misure non invasive potrebbe ridurre l'affaticamento dei partecipanti ai questionari che può ostacolare la ricerca (Elfenbein, 2023). In diversi studi sono stati riscontrati risultati discrepanti analizzando la stessa strategia di regolazione emotiva. Ciò sottolinea l'importanza di identificare in modo più preciso che tipo di strategia viene utilizzata, come viene utilizzata e con che frequenza, che si tratti di un ambiente di studio controllato o della vita lavorativa di tutti i giorni. Ricerche future trarrebbero grande beneficio dall'indagare non solo gli effetti di una singola strategia di regolazione emotiva su

variabili legate all'organizzazione, ma anche dal confrontare l'efficacia di diverse strategie di regolazione emotiva per determinare se una di esse debba essere consigliata rispetto alle altre (Mikolajczak et al. 2009). Da questi studi deriverebbero possibili training proposti dalle organizzazioni per migliorare la gestione emotiva in soggetti con scarsa intelligenza emotiva. Solo negli ultimi decenni le ricerche sul lavoro emotivo si sono concentrate sul rapporto tra impiegati, colleghi e superiori mostrando l'impatto della regolazione emotiva in tutte le interazioni sociali nei contesti organizzativi. Il presente elaborato analizza le teorie e le applicazioni pratiche della regolazione emotiva e del lavoro emotivo senza considerare altre variabili influenti nel processo emotivo. E' possibile inserire la regolazione emotiva nel più ampio costrutto dell'intelligenza emotiva le cui componenti sono interconnesse e si influenzano vicendevolmente. Studi futuri potrebbero esaminare la relazione tra regolazione emotiva e le componenti dell'intelligenza emotiva, quali l'espressione emotiva, l'elaborazione emotiva, l'empatia, ecc... Infine nuovi metodi di comunicazione via chat testuali o audiovisive, maggiore attenzione all'inclusività e alla diversità demografica nei posti di lavoro, oltre che alla salute mentale e fisica e agli aspetti della vita extralavorativa dei lavoratori, pongono nuove sfide e possibilità all'applicazione della regolazione emotiva nei contesti lavorativi.

3.3 Conclusioni

La presente tesi ha approfondito l'importanza della regolazione emotiva nel contesto lavorativo, evidenziando come la capacità di gestire le proprie emozioni sia cruciale per il benessere personale e per l'efficienza professionale. Attraverso l'analisi delle principali teorie e strategie di regolazione emotiva, abbiamo appurato come queste possano essere applicate per affrontare le sfide quotidiane sul lavoro.

L'approfondimento delle diverse tecniche, sia focalizzate sugli antecedenti emotivi che orientate alla risposta, ha dimostrato che una gestione consapevole delle emozioni può migliorare significativamente le relazioni interpersonali e l'ambiente lavorativo. Il contesto lavorativo moderno, caratterizzato da rapide trasformazioni e crescenti pressioni, richiede una sempre maggiore attenzione alla regolazione emotiva. Le organizzazioni che investono nella formazione e nel supporto emotivo dei propri dipendenti possono aspettarsi benefici tangibili, tra cui una maggiore motivazione, riduzione dello stress e miglioramento delle performance complessive. Questa ricerca sottolinea che la regolazione emotiva è una competenza fondamentale per affrontare le sfide del mondo del lavoro contemporaneo. La capacità di riconoscere, comprendere e gestire le emozioni non solo contribuisce al benessere individuale, ma è anche essenziale per creare un ambiente di lavoro equilibrato e produttivo. In definitiva, speriamo che le strategie e le conoscenze presentate in questa tesi possano essere utili per migliorare la propria gestione emotiva, contribuendo a un ambiente di lavoro più positivo e a un benessere personale più elevato. La regolazione emotiva è una chiave per il successo e il miglioramento della qualità della vita lavorativa, e le sue applicazioni pratiche possono fare una grande differenza nella vita professionale di ciascun lavoratore.

BIBLIOGRAFIA

(*) Adelman P.K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 371-381). Washington, DC: American Psychological Association.

Alabak M., Hülshager U.R., Zijlstra F.R.H., Verduyn P. (2020). More than one strategy: A closer examination of the relationship between deep acting and key employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25, 1, 32–45

(*) Arnold K.A., Connelly C.E., Walsh M.M., Martin Ginis K.A. (2015). Leadership styles, emotion regulation, and burnout. *Journal of occupational health psychology*, 20, 4, 481–490

(*) Ashforth B.E., Humphrey R.H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 1, 88-115.

(*) Berkowitz L. (1993). *Aggression: Its causes, consequences, and control*. New York, NY: McGraw-Hill.

(*) Brotheridge C.M., Lee R.T. (2003). Development and validation of the Emotional Labor Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365–379

(*) Brotheridge C.M., Lee R.T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 57-67

(*) Chawla N., Gabriel A.S., O’Leary-Kelly A.K. Rosen C.C. (2021). From #MeToo to #TimesUp: Identifying next steps in sexual harassment research in the organizational sciences. *Journal of Management*, 47, 3, 551–566

(*) Cordes C.L., & Dougherty T.W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 4, 621-656.

(*) Côté S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*, 30, 509–530.

Côté S, Hideg I. (2011). The ability to influence others via emotion displays: a new dimension of emotional intelligence. *Organizational Psychology Review*, 1, 53–71

Das D., Pal S., Jena L.K. (2023). Emotional Labour During the COVID-19 Pandemic— Current Inquiry and Suggested Future Research Directions. *Management and Labour Studies*, 48, 4, 560-577.

(*) Diefendorff J.M., Erickson R.J., Grandey A.A., Dahling J.J. (2011). Emotional display rules as work unit norms: a multilevel analysis of emotional labor among nurses. *Journal of occupational health psychology*, 16, 2, 170–86

(*) Edwards J. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Vol. 6 (pp. 283-357). Chichester, England: Wiley

- (*) Ekman P., Friesen W.V. (1969). Non-verbal leakage and clues to deception. *Psychiatry*, 32, 88-106.
- Elfenbein H.A. (2023). Emotion in organizations: theory and research. *Annual review of psychology*, 74, 489–517
- Feinberg M., Ford B.Q., Flynn F.J. (2020). Rethinking reappraisal: the double-edged sword of regulating negative emotions in the workplace. *Organizational behavior and human decision processes*, 161, 1–19
- (*) Fetterman A.K., Robinson M.D., Ode S., Gordon K.H. (2010). Neuroticism as a risk factor for behavioral dysregulation: A mindfulness-mediation perspective. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 29, 301–321.
- (*) Fouquereau E., Morin A.J.S., Lapointe É., Mokoukolo R., Gillet N. (2019). Emotional labour profiles: Associations with key predictors and outcomes. *Work & stress*, 33, 3, 268–294
- (*) Gabriel A.S., Daniels M.A., Diefendorff J.M., Greguras G.J. (2015). Emotional labor actors: A latent profile analysis of emotional labor strategies. *Journal of Applied Psychology*, 100, 3, 863–879
- (*) Glomb T.M., Duffy M.K., Bono J.E., Yang T. (2011). Mindfulness at work. In J. Martocchio, H. Liao, & A. Joshi (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (pp. 115–157).
- Good D.J., Lyddy C.J., Glomb T.M., Bono J.E., Brown K.W., Duffy M.K., Baer R.A., Brewer J.A., Lazar S.W. (2016). Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*, 42, 1, 114-142.
- Grandey A.A., (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 1, 95-110
- (*) Grandey A.A., Fisk G.M., Mattila A.S., Jansen K.J., Sideman L.A. (2005). Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38–55
- (*) Grandey A.A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86–96
- Grandey A.A., Gabriel A.S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 2, 323–49
- Grandey A.A., Gabriel A.S., Diefendorff J.M. (2023). The acceleration of emotional labor research: Navigating the past and steering toward the future. *Personnel psychology*, 76, 511-545

- (* Gross J.J. (1998). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1, 224-237.
- Gross J.J. (2001). Emotion regulation in adulthood: timing is everything. *Current directions in psychological science*, 10, 6, 214-219
- (* Gross J.J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 3, 271-299
- (* Gross J.J. (2015). The extended process model of emotion regulation: elaborations, applications, and future directions. *Psychological Inquiry* 26, 130–137.
- (* Hariri A.R., Bookheimer S.Y., Mazziotta J.C. (2000). Modulating emotional responses: Effects of a neocortical network on the limbic system. *NeuroReport*, 11, 43–48.
- (* Headrick L., Park Y. (2022). Faking at work, struggling to be healthy at home: A model of surface acting and its relation with unhealthy eating and physical activity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27, 3, 299–316
- (* Hemenover S.H. (2003). The good, the bad, and the healthy: Impacts of emotional disclosure of trauma on resilient self-concept and psychological distress. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1236-1244
- (* Hochschild A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press
- Hülshager U.R., Alberts H.J.E.M., Feinholdz A., Lang J.W.B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98, 2, 310–325
- (* Kabat-Zinn J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology Science and Practice*, 10, 144-156.
- (* Kammeyer-Mueller J.D., Rubenstein A.L., Long D.M., Odio M.A., Buckman B.R., et al. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel Psychology*, 66, 47–90
- Koopman J., Conway J.M., Dimotakis N., Tepper B.J., Lee Y.E., et al. (2021). Does CWB repair negative affective states, or generate them? Examining the moderating role of trait empathy. *Journal of Applied Psychology*, 106, 1493–516
- (* Kruml S.M., Geddes D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14, 8
- (* Lazarus R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46, 819-834.
- (* Longmire N.H., Harrison D.A. (2018). Seeing their side versus feeling their pain: Differential consequences of perspective-taking and empathy at work. *Journal of Applied Psychology*, 103, 894–915.

- (* Lwin M.O., Lu J., Sheldenkar A., Schulz P.J., Shin W., Gupta R., Yang Y. (2020). Global sentiments surrounding the COVID-19 pandemic on Twitter: Analysis of Twitter trends. *JMIR Public Health and Surveillance*, 6, 2, e19447
- Margolis J.D., Molinsky A. (2008). Navigating the bind of necessary evils: psychological engagement and the production of interpersonally sensitive behavior. *Academy of Management Journal*, 51, 847–72
- (* Maslach C. (1982). *Burnout; The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- McCance A.S., Nye C.D., Wang L., Jones K.S., Chiu C-Y. (2013). Alleviating the burden of emotional labor: the role of social sharing. *Journal of Management*, 39(2), 392–415
- McRae K., Gross J. J. (2020). Emotion regulation. *Fundamental Questions in Emotion Regulation*, 20, 1, 1-9
- (* Mikolajczak M., Menil C., Luminet O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labor processes. *Journal of Research in Personality*, 41, 1107–1117
- Mikolajczak M., Tran V., Brotheridge C., Gross J.J. (2009). Using an emotion regulation framework to predict the outcomes of emotional labor. *Research on Emotion in Organizations*, 5, 11, 245-273
- (* Nestor M.S., Fischer D., Arnold D. (2020). ‘Masking’ our emotions: Botulinum toxin, facial expression, and well-being in the age of COVID-19. *Journal of Cosmetic Dermatology*, 19, 9, 2154–2160
- (* Pfattheicher S., Nockur L., Böhm R., Sassenrath C., Petersen M.B. (2020). The emotional path to action: Empathy promotes physical distancing and wearing face masks during the COVID-19 pandemic [Preprint]. *PsyArXiv*
- (* Pellert M., Lasser J., Metzler H., Garcia D. (2020). Dashboard of sentiment in Austrian social media during COVID-19. *ArXiv:2006.11158 [Cs]*.
- (* Pennebaker J.W. (1990). *Opening up: The healing powers of confiding in others*. New York: William Morrow
- (* Pugh S.D. (1998, August). Why do happy employees have happy customers? Emotional contagion as an explanatory concept in research on customer service. Paper presented at the First Conference on Emotions and Organizational Life, San Diego, CA.
- (* Rafaeli A., Sutton R.I. (1991). Emotional contrast strategies as means of social influence: Lessons from criminal interrogators and bill collectors. *Academy of Management Journal*, 34, 749–775.
- (* Restubog S.L.D., Ocampo A.C.G., Wang L. (2020). Taking control amidst the chaos: Emotion regulation during the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behaviour*, 119, 103440

- (* Rimé B., Finkenauer C., Luminet O., Zech E., Philippot P. (1998). Social sharing of emotion: New evidence and new questions. *European Review of Social Psychology*, 9, 145-189.
- (* Rimé B., Mesquita B., Philippot P., Boca S. (1991). Beyond the emotional event: Six studies on the social sharing of emotion. *Cognition and Emotion*, 5, 435-465.
- (* Robinson S.L., Bennett R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional-scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- (* Robinson S.L., Wang W., Kiewitz C. (2014). Coworkers behaving badly: The impact of coworker deviant behavior upon individual employees. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 123–143.
- (* Scherer K.R., Moors A. (2019). The emotion process: event appraisal and component differentiation. *Annual Review of Psychology*, 70, 719–45
- (* Schwarz N., Clore G.L. (1983). Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 513-523.
- (* Siegel R.D. (2010). *The mindful solution: Everyday practices for everyday problems*. New York, NY: Guilford Press
- (* Silver R.L., Boon C, Stones M.H. (1983). Searching for meaning in misfortune: Making sense of incest. *Journal of Social Issues*, 39, 81-102.
- (* Slutsky J., Rahl H., Lindsay E., Creswell J.D. (2017). “Mindfulness, emotion regulation, and social threat,” in *Mindfulness in Social Psychology*, eds E. K. Papiés and J. Karremans (New York, NY: Springer Publications; Routledge), 79–93
- (* Taylor S.G., Kluemper D.H., Mossholder K.W. (2010). Linking personality to interpersonal citizenship behaviour: The moderating effect of empathy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 815–834.
- (* Tidd K.L., Lockhard J.S. (1978). Monetary significance of the affiliative smile: A case for reciprocal altruism. *Bulletin of the Psychonomic Society*, II, 344-346.
- (* Totterdell P., Holman D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 55–73
- (* Wagner D.T., Barnes C.M., Scott B.A. (2014). Driving it home: How workplace emotional labor harms employee home life. *Personnel Psychology*, 67, 2, 487–516
- (* Wallace C.L., Wladkowski S.P., Gibson A., White P. (2020). Grief during the COVID-19 pandemic: Considerations for palliative care providers. *Journal of Pain and Symptom Management*, 60, 1, e70–e76
- (* Watkins E.R. (2008). Constructive and unconstructive repetitive thought. *Psychological Bulletin*, 134, 163-206

(*) Webb T.L., Miles E., Sheeran P. (2012). Dealing with feeling: a meta-analysis of the effectiveness of strategies derived from the process model of emotion regulation.

Psychological Bulletin 138, 775–808.

(*) Weick K.E., Roberts K.H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. Administrative Science Quarterly, 38, 357-381

(*) Zhang Y., Lyu H., Liu Y., Zhang X., Wang Y., Luo J. (2020). Monitoring depression trend on Twitter during the COVID-19 pandemic. ArXiv:2007.00228 [Cs].

(*) = opera non direttamente consultata.