

PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI

Ilaria Buonomo, PhD

POSITIVE ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Peak experiences
e flow at work

Forze del
carattere

Compassion at
work

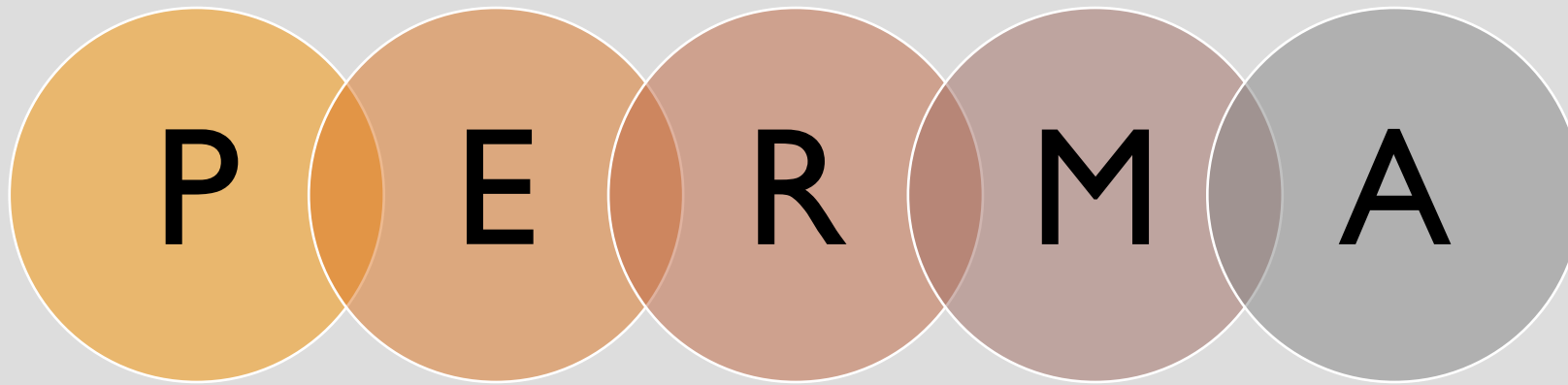
Capitale
psicologico

Emozioni positive
e intelligenza
emotiva e sociale

Il significato del
lavoro: meaning e
purpose

Leadership
positiva

PSYCAP E MODELLO PERMA



Emozioni positive
Alcune sono inserite
nel modello PsyCap

Meaning e Accomplishment
Mettere gli eventi in prospettiva
e mantenere un senso positivo
di sé sono due elementi centrali
del modello

(Csikszentmihalyi, 1990; Seligman, 2002)



PSYCHOLOGICAL CAPITAL

- Nasce osservando le dinamiche organizzative, attraverso il lavoro di Luthans (2004)
- Idea di base: **lo sviluppo organizzativo non dovrebbe focalizzarsi** sulla formazione in senso educativo, (conoscenza esplicita) **ma sullo sviluppo delle persone e delle loro risorse psicologiche** (conoscenza tacita)
- Le risorse psicologiche sono uniche e **non sono imitabili** dai competitor (diversamente da quelle fisiche, strutturali ed economiche..)



PSYCHOLOGICAL
CAPITAL

PsyCap ha:

1. Sostenuto l'approccio dello sviluppo del capitale umano nelle organizzazioni
2. Contribuito alla nascita e allo sviluppo della corrente del Positive Organizational Behavior nella psicologia organizzativa positiva

DEFINIZIONE DI PSYCAP

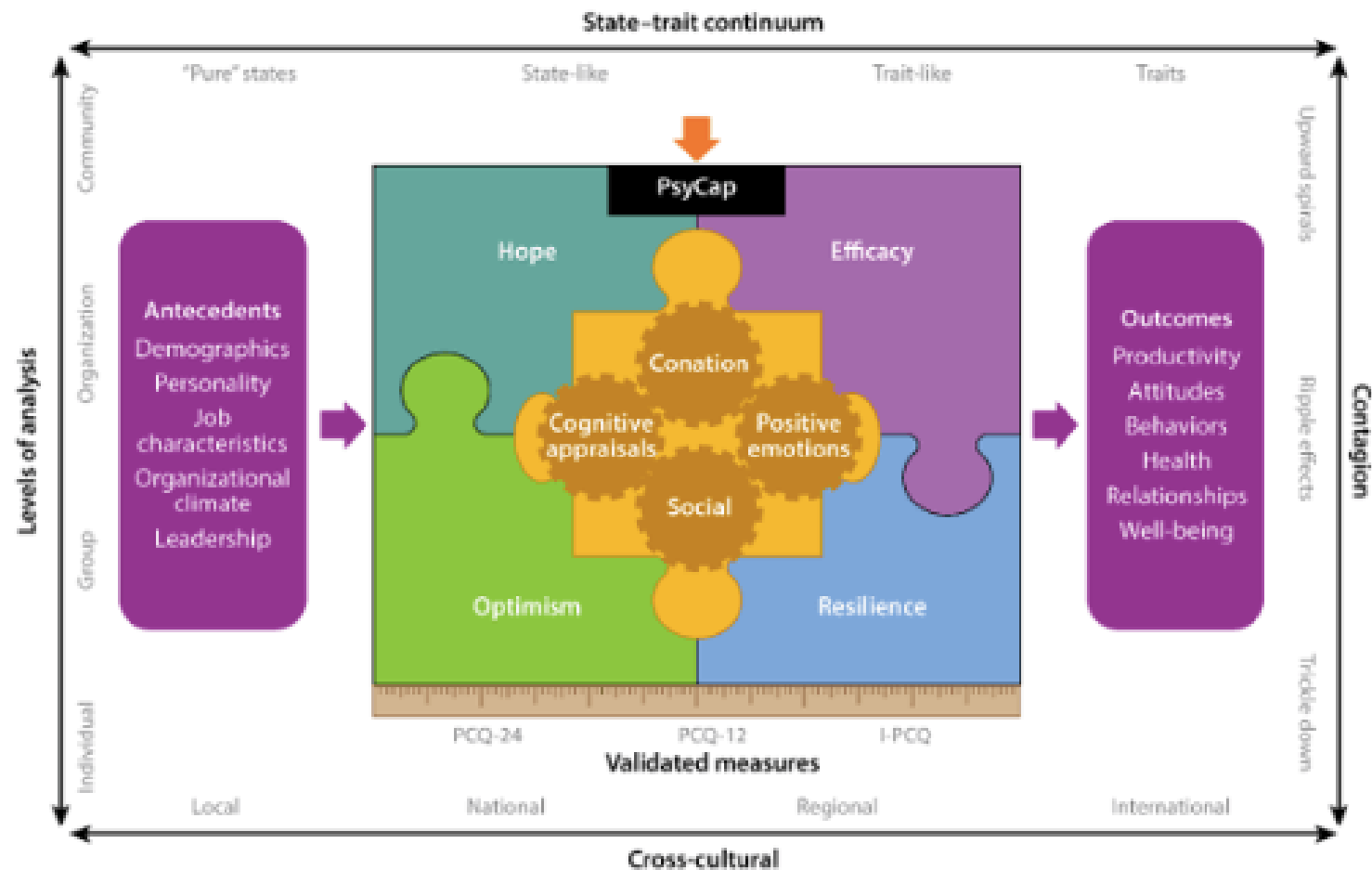
Uno stato psicologico
positivo di sviluppo
individuale,
caratterizzato da alti
livelli di HERO

Hope

Efficacy

Resilience

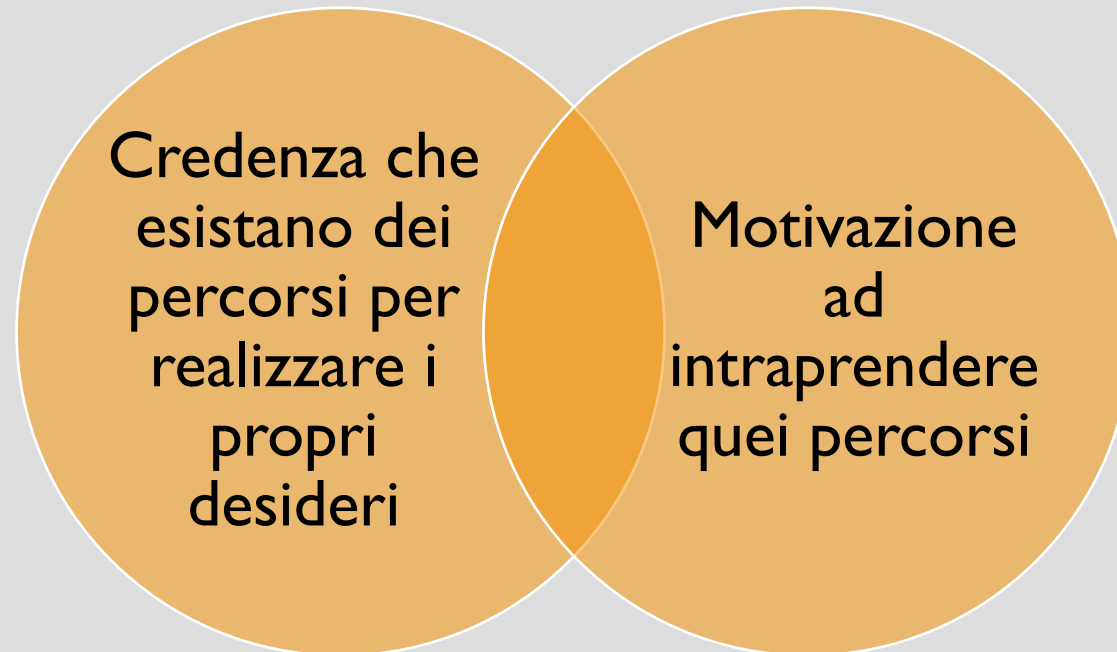
Optimism



DIMENSIONI DEL PSYCAP

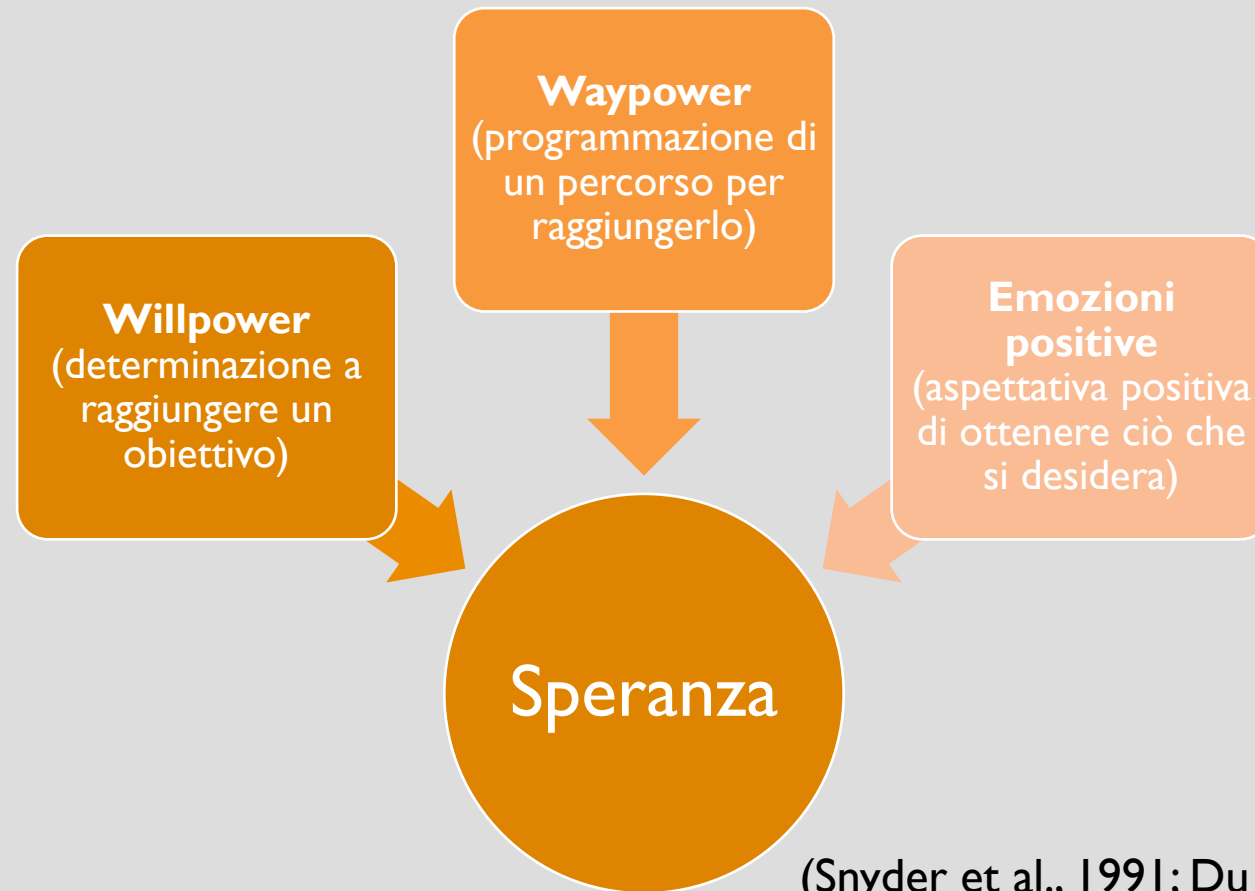
AR Luthans F, Youssef-Morgan CM. 2017. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 4:339–66

HOPE - SPERANZA



(Snyder et al., 1991; Du et al., 2015)

DIMENSIONI DELLA SPERANZA



(Snyder et al., 1991; Du et al., 2015)

SPERANZA IN ORGANIZZAZIONE

Luthans ha individuato alcune dinamiche organizzative che promuovono la speranza nei dipendenti:

- **Dinamiche che sostengono la programmazione e la realizzazione degli obiettivi**
 - Comunicazione chiara di obiettivi, aspettative e metodi di valutazione
 - Feedback positivi e celebrazione dei successi
- **Dinamiche che sostengono la motivazione**
 - Trasparenza dei sistemi di incentivi
 - Possibilità di job crafting
 - Co-costruzione degli obiettivi (quando possibile)

OPTIMISM - OTTIMISMO

È strettamente legato al locus of control

- Se crediamo di non poter controllare qualcosa, diventiamo inconsolabili (helpless; Seligman, 1975)
- Le persone ottimiste, invece, pensano che il futuro sarà controllabile

L'insieme delle credenze ottimistiche e della speranza associata hanno un impatto non solo sul modo con cui si interpretano gli eventi, ma anche sulla definizione e il raggiungimento di obiettivi futuri

È una caratteristica disposizionale, ma coinvolge abilità che possono essere acquisite

7 MECCANISMI DELL'OTTIMISMO

(Carver & Scheier, 2008)

Illusioni positive – la capacità di riattivare ricordi positivi

Capacità di relativizzare e analizzare criticamente le affermazioni/spiegazioni pessimiste

Speranza, formulazione di obiettivi chiari, percezione degli ostacoli come sfide da superare

Aspettative positive sul futuro

Attribuire un significato anche agli eventi negativi

Sentirsi responsabili e proattivi in caso di eventi stressanti (aumento competenze)

Capacità di accettare le situazioni difficili, prendendo forza dai propri valori, per raggiungere i propri obiettivi


OTTIMISMO E LAVORO

Lavoratori più ottimisti



- Performance migliori
- Minore rischio di burnout e di assenteismo
- Maggiore commitment e soddisfazione lavorativa
- Maggiore engagement


RESILIENCE - RESILIENZA



In fisica,
la resilienza di un elemento
è la capacità di
conservare la propria struttura
o tornare alla forma originaria
dopo essere stato sottoposto
a schiacciamento o deformazione

- (Malaguti, 2005)

RESILIENCE - RESILIENZA



In psicologia,
definiamo «resiliente»
una persona che,
dopo un evento traumatico o molto
negativo,
riesce a riorganizzare positivamente
la propria vita
e riprendere a crescere

- (Malaguti, 2005)

RESILIENZA



Coping

Focus sulla **valutazione** dell'evento
Focus sul fronteggiamento dell'evento
mentre è in atto



Resilienza

Focus sugli **esiti** dell'evento
Focus sulla progettazione e la pianificazione
successive all'evento stressante

RESILIENZA

3 abilità dell'individuo resiliente in seguito a un vissuto stressante

- 1. Abilità di recupero dopo l'evento stressante
- 2. Sostenibilità degli obiettivi post-evento stressante
- 3. Crescita/nuovo apprendimento durante/in seguito all'evento

RESILIENZA

Competenza sociale

- Empatia, cura dell'altro, comunicazione, umorismo

Problem solving

- Ragionamento astratto, pianificazione, capacità di chiedere aiuto

Coscienza critica

- Capacità di individuare il pericolo

Autonomia

- Senso di identità, di indipendenza, abilità di esercitare un controllo sull'ambiente

Senso dello scopo

- Ambizioni, speranza, capacità di progettare il futuro, di porsi obiettivi

5 FATTORI DI SVILUPPO DELLA RESILIENZA



Ottimismo

Chi è ottimista tende a sminuire le difficoltà della vita e a mantenere più lucidità per trovare soluzioni ai problemi (Seligman, 1996)



Autostima

Avere stima di sé aumenta la probabilità di pensare di poter affrontare le difficoltà



Robustezza psicologica

Ha tre dimensioni:

- Percepire il controllo delle situazioni
- Essere pronti a impegnarsi per raggiungere i propri obiettivi
- Vedere i cambiamenti come sfide, cioè come occasioni di crescita e miglioramento di sé



Emozioni positive

Aumentano il repertorio cognitivo e comportamentale (Fredrickson, 2002)



Supporto sociale

Le persone resilienti beneficiano di una fitta rete di sostegno prima e dopo l'evento traumatico

EFFICACY - AUTOEFFICACIA

È l'insieme delle credenze personali a proposito della propria capacità di raggiungere un certo livello di prestazione

È associata alla convinzione riguardo la propria abilità nel gestire le richieste relative a un ruolo, un problema o un compito, raggiungendo gli obiettivi prefissati

AUTOEFFICACIA

Credenze sulle proprie capacità di attuare i comportamenti necessari per raggiungere i determinati risultati e obiettivi (Bandura, 1977);

Credenze sulle proprie capacità di esercitare un controllo sugli eventi che riguardano la vita (Bandura, 1989);

Credenze sulle proprie capacità di aumentare i livelli di motivazione, di attivare risorse cognitive e di eseguire le azioni necessarie per esercitare un controllo sulle risorse di un compito (Bandura, 1990).

AUTOEFFICACIA

Secondo Bandura (2000), è caratterizzata da tre aspetti:

Ampiezza

- Il numero di compiti che si ritiene di poter affrontare per raggiungere l'obiettivo

Generalità

- Il grado con cui il senso di efficacia in contesti specifici influenza quello in altri contesti o rispetto ad altri ruoli

Forza

- Il livello di fiducia nel raggiungimento dei propri obiettivi, nonostante le difficoltà

AUTOEFFICACIA

Secondo Bandura (1977; 1989), influenza due dimensioni lavorative

Scelta di compiti e obiettivi

- Si scelgono compiti che ci si ritiene in grado di affrontare
- Si abbandonano/evitano situazioni in cui non si sente di avere il controllo

Motivazione

- Energia impiegata per raggiungere lo scopo
- Impegno
- Persistenza nonostante gli ostacoli o gli imprevisti

AUTOEFFICACIA

Non è una caratteristica di tratto

- Non è stabile e imm modificabile
- È basata sulla valutazione di abilità contestuali, relative ad eventi/obiettivi specifici

Si distingue dall'autostima

- Riferita al giudizio globale che la persona ha di sé

Formuliamo tanti giudizi di autoefficacia quanti sono i contesti in cui ci mettiamo alla prova

AUTOEFFICACIA

Si distinguono quattro fonti di autoefficacia:

Esperienze dirette

- Credo di essere efficace perché lo sono già stato in passato, su compiti simili/in situazioni simili

Esperienze vicarie

- Credo di essere efficace perché persone vicine o con un background simile sono in grado di portare a termine un compito simile/in una situazione simile

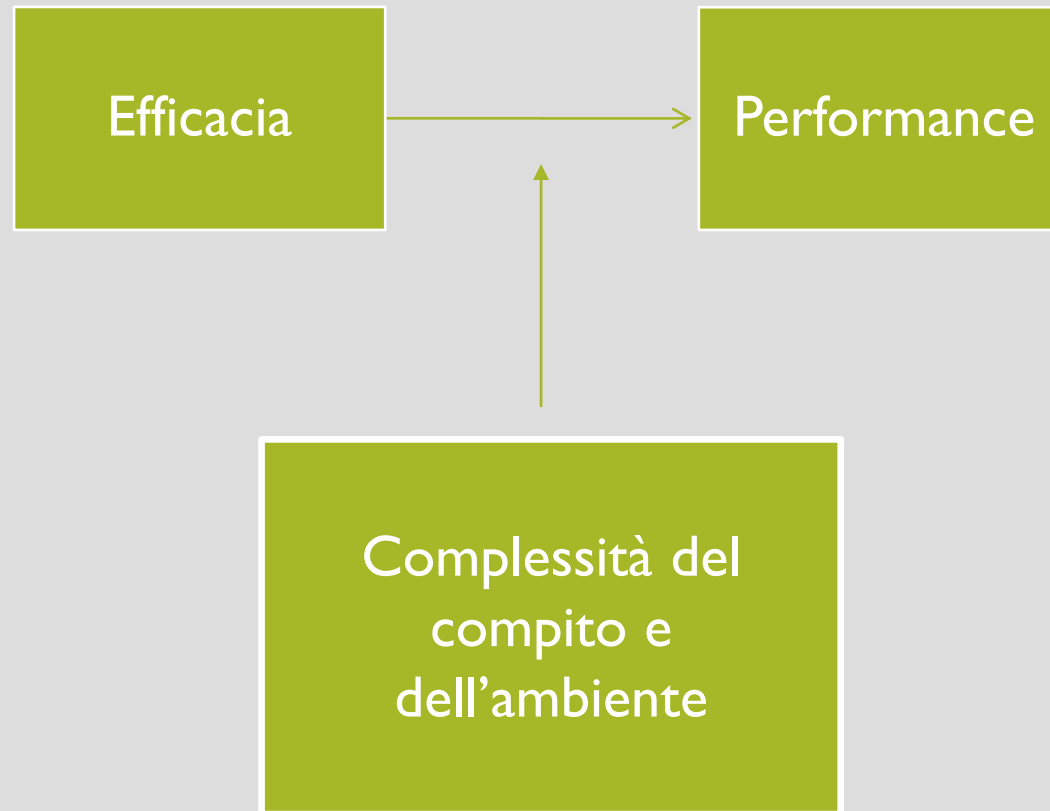
Input verbali

- Credo di essere efficace perché ricevo feedback positivi (ad es., dal mio superiore)

Stati emotivi

- Credo di essere efficace perché quando mi impegno in una certa attività mi sento bene

AUTOEFFICACIA



AUTOEFFICACIA

Persone con

Alta autoefficacia

- Affrontano i compiti come sfide
- Persistono di fronte alle difficoltà
- Recuperano il proprio senso di efficacia dopo un insuccesso
- Hanno maggiori successi personali, che riducono il rischio di malessere lavorativo

Bassa autoefficacia

- Usano strategie di coping evitanti
- Scelgono obiettivi poco sfidanti e mostrano poco impegno
- Sono poco persistenti
- Hanno alto rischio di sviluppare burnout e depressione

INTERVENTI SULLO PSYCAP

Sono interventi di
2-3 ore

Comprendono
indicazioni di
sviluppo delle
quattro aree HERO

Le indicazioni sono
personalizzate in
base al tipo di
organizzazione

Le strategie di ogni
componente
potenziano e
rinforzano le altre

In ogni caso,
l'intervento ha un
setting gruppale

Focus on process of HERO development	Examples of developmental tools	Proximal outcomes: Individual PsyCap, cPsyCap, oPsyCap	Sustainability examples	Distal evidence-based desirable outcomes
<p>Hope Goals and pathways design Implementing scenario and obstacle planning</p> <p>Efficacy Experiencing success and modeling relevant others Persuasion, positive feedback, and arousal</p> <p>Resilience Identifying and building assets/avoiding risks How to affect the influence process</p> <p>Optimism Interpret, attribute events positively Glass half full Developing positive expectancy</p>	<p>SMART goal setting</p> <p>Goal setting exercise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Goals • List barriers • List ways around barriers <p>Do three positive things/interactions each day</p> <ul style="list-style-type: none"> • Use rubber bands on wrist to remind <p>Keep nightly log/diary of three things to be grateful for each day</p> <p>Use contingent positive reinforcement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recognition • Appreciation • Positive feedback <p>Write gratitude letter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hand-write • More than thank-you note • Relative, teacher, mentor, friend, co-worker, boss <p>Balanced well-being</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relationships • Exercise, relax, exercise • Meditate and Yoga • Hydrate and eat right 	<p>HOPE</p> <p>EFFICACY/CONFIDENCE</p> <p>RESILIENCE</p> <p>REALISTIC OPTIMISM</p> <p>Further development and replenishment of one's psychological resources or the</p> <p>H</p> <p>E</p> <p>R</p> <p>O</p> <p>within</p>	<p>Periodic coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • Face-to-face • Online <p>Apps</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scheduled reminders • “Happify” usage <p>Periodic inspirational videos</p> <ul style="list-style-type: none"> • TED talks • Sports • Music <p>Video/smartphone games</p> <ul style="list-style-type: none"> • “SuperBetter” • Interactive, strategic <p>Gamification for continual PsyCap engagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tracking • Achievements • Social networking • Challenges and competing 	<p>HIGHER PERFORMANCE and Satisfaction Happiness Commitment Well-being Engagement Mindfulness Creativity Innovation Hardiness Identification Citizenship Relationship satisfaction Health satisfaction Voice Problem-solving Safety</p> <p>LOWER Stress Anxiety Depression Burnout Substance abuse Negative affect Cynicism Turnover intent Deviance Work-family conflict BMI (body mass index)</p>