

PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI

Ilaria Buonomo, PhD

POSITIVE ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Peak experiences
e flow at work

Forze del
carattere

Compassion at
work

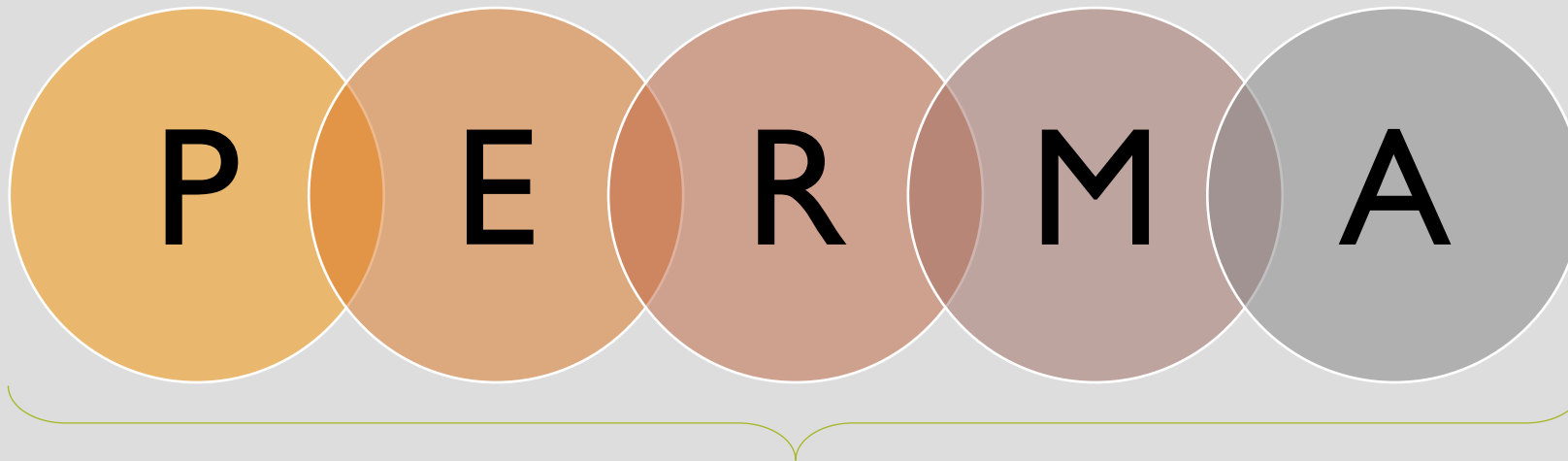
Capitale
psicologico

Emozioni positive
e intelligenza
emotiva e sociale

Il significato del
lavoro: meaning e
purpose

Leadership
positiva

CHARACTER STRENGTHS E MODELLO PERMA



Esprimere le proprie forze del carattere aumenta la probabilità di stare bene, sostenendo tutte le dimensioni descritte nel modello PERMA



COSA È IL CARATTERE?

- Sono state proposte diverse definizioni:
 - Un insieme di virtù individuali (Elliott, 2004)
 - L'attitudine generale di un individuo nei confronti dell'ambiente sociale (Hay et al., 1995)
 - Inizialmente è stato studiato nella sua dimensione morale (prosocialità, altruismo, tolleranza; Berwitz, 1997). In seguito, è stato considerato come il modo con cui le persone decidono di perseguire le cose che ritengono importanti nella propria vita (Peterson e Seligman, 2004).

FORZE DEL CARATTERE E TEORIE DELLA PERSONALITA'



Non classifichiamo le persone...

...ma le aiutiamo a definire una classifica personale di punti di forza



A partire da 24 forze del carattere

Attraverso diversi strumenti di esplorazione
La teoria guida alla scoperta della propria «top 5»

LE FORZE DEL CARATTERE

- Sono organizzate secondo **sei virtù di base della natura umana**: Saggezza e conoscenza, Coraggio, Umanità, Giustizia, Temperanza, Trascendenza
- Sono processi o meccanismi psicologici che **manifestano le virtù** nella vita quotidiana
- Sono accomunate dal fatto che, in ogni forza del carattere, **si acquisiscono e si utilizzano le informazioni** sul mondo e su se stessi in modo peculiare
- Si esprimono secondo **temi situazionali**, cioè abitudini e modi di fare che le persone usano per esercitare le proprie forze del carattere

01

Consentono all'individuo di esprimere pienamente se stesso

02

Producono effetti positivi, anche se non tangibili

03

Quando sono espresse, rafforzano chi le manifesta, senza sminuire chi è vicino

04

Non hanno «poli opposti»

05

Il loro sviluppo è sostenuto dalla società attraverso istituzioni, riti e pratiche

CARATTERISTICHE DELLE FORZE DEL CARATTERE

Non possiamo averle tutte!

Anzi, ne abbiamo alcune che ci caratterizzano in modo particolare: le **signature strengths**. Sono le forze che ci attribuiamo più facilmente, che esercitiamo più spesso e che sentiamo più «nostre».

Caratteristiche di una signature strength

- senso di autenticità quando viene esercitata
- senso di eccitazione e piacere quando si manifesta
- curva di apprendimento molto rapida per argomenti legati ad essa
- capacità di apprendimento continuo
- urgenza e motivazione intrinseca all'utilizzo
- ricerca e costruzione di progetti che riguardano quella forza

COSA SONO
LE FORZE DEL
CARATTERE?

**SIGNATURE
STRENGTHS**

LE FORZE DEL CARATTERE



1. Saggezza e conoscenza

Creatività
Curiosità
Pensiero critico
Amore per la conoscenza
Prospettiva



2. Coraggio

Autenticità/Onestà
Coraggio
Perseveranza
Entusiasmo



3. Umanità

Gentilezza
Amore
Intelligenza sociale



4. Giustizia

Onestà
Leadership
Lavoro di team



5. Temperanza

Perdono
Modestia
Prudenza
Autoregolazione



6. Trascendenza

Apprezzamento della bellezza e dell'eccellenza
Gratitudine
Speranza
Senso dell'umorismo
Spiritualità

Risorse cognitive per generare nuove informazioni e nuovi modi di vedere il mondo

Risorse per raggiungere i propri obiettivi malgrado le difficoltà e le resistenze personali

Risorse interpersonali e di orientamento verso l'altro

Risorse orientate verso la comunità e il benessere civico

Risorse che proteggono dal rischio di eccedere

Risorse che creano connessione con qualcosa di più grande e danno senso alle proprie azioni

VALUTARE LE FORZE DEL CARATTERE

Values in Action (VIA) – Character Strengths

<https://www.viacharacter.org/survey/account/register>

Il questionario è disponibile in italiano e fornisce un report personalizzato delle proprie signature strengths via mail

VALUTARE LE FORZE DEL CARATTERE

Il report fornisce una vera e propria classifica delle 24 forze: come si interpreta?

- Posti **da 1 a 5**: sono le signature strengths
- Posti **da 6 a 19**: sono le middle strengths – forze a supporto delle prime cinque (soprattutto fino alla posizione 10)
- Posti **da 1 a 10**: è il «margine di cambiamento». In linea di massima, se le signature strengths cambiano nel tempo, è perché si «scambiano» le forze nelle prime 10 posizioni
 - **NOTA BENE.** Eccezionalmente, può salire in questi posti della classifica una forza che di solito non sarebbe «alta», ma che è di supporto al fronteggiamento di periodi specifici della vita
- Posti **da 20 a 24**: **non** sono le debolezze, ma semplicemente le forze che si usano meno

FORZE DEL CARATTERE STUDIATE IN ORGANIZZAZIONE



1. Saggezza e conoscenza

Creatività

Curiosità

Pensiero critico

Amore per la conoscenza

Prospettiva



2. Coraggio

Autenticità/Onestà

Coraggio

Perseveranza

Entusiasmo



3. Umanità

Gentilezza

Amore

Intelligenza sociale



4. Giustizia

Onestà

Leadership

Lavoro di team



5. Temperanza

Perdono

Modestia

Prudenza

Autoregolazione



6. Trascendenza

Apprezzamento della bellezza e dell'eccellenza

Gratitudine

Speranza

Senso dell'umorismo

Spiritualità

Risorse cognitive per generare nuove informazioni e nuovi modi di vedere il mondo

Risorse per raggiungere i propri obiettivi malgrado le difficoltà e le resistenze personali

Risorse interpersonali e di orientamento verso l'altro

Risorse orientate verso la comunità e il benessere civico

Risorse che proteggono dal rischio di eccedere

Risorse che creano connessione con qualcosa di più grande e danno senso alle proprie azioni

FORZE DEL CARATTERE IN ORGANIZZAZIONE

Quando gli individui conoscono le proprie forze del carattere e hanno la possibilità di esprimerle a lavoro:

- si sentono più competenti (Stander, Mostert, e de Beer, 2014; Woerkom, Oerlemans, e Bakker, 2016)
- mostrano maggiore engagement e motivazione (Goffee e Jones, 2013)
- riescono a raggiungere più facilmente gli obiettivi lavorativi (Linley, Nielsen, Gillett, e Biswas-Diener, 2010)
- hanno una migliore performance lavorativa (Dubreuil et al, 2014; Kong e Ho, 2016)

Come possiamo mettere le forze del carattere al servizio dell'organizzazione?
Inserendole nel processo di **valutazione del personale**

STRENGTH-BASED PERFORMANCE APPRAISAL

E' un protocollo di valutazione delle prestazioni in organizzazione, basato sulla psicologia positiva

Si avvale di numerosi strumenti

STRENGTH-BASED PERFORMANCE APPRAISAL

Feedforward
interview

Reflected
best-self
feedback

FEEDFORWARD INTERVIEW

Obiettivo:
migliorare la
performance
del lavoratore
e migliorare la
collaborazione
e la relazione
tra
supervisore e
subordinato

Introduzione: “Sono sicuro che durante la tua esperienza di lavoro qui, tu abbia avuto esperienze sia positive che negative. Oggi, vorrei che ci focalizzassimo sulle esperienze positive”

Episodio: “Potresti raccontarmi di un episodio che ti è accaduto a lavoro, in cui ti sei sentito felice ed energico, anche se non avevi condiviso con altri il tuo risultato o la tua performance?”

Esperienza di flow: “Qual è stato, in questa storia il tuo momento di estasi, o di picco? Cosa hai pensato in quell momento? Come ti sei sentito, anche fisicamente?”

Condizioni: “Quali condizioni, personali o organizzative, ti hanno permesso di arrivare a vivere quel momento così positivo?”

Feedforward: “Ripensa a queste condizioni, considerandole dei segnali, dei fari che ti portano verso l’esperienza di estasi. I tuoi comportamenti attuali, o i tuoi piani per il prossimo futuro, seguono la direzione indicata da questi segnali o si allontanano?”

1
2
3
4
5

FEEDFORWARD INTERVIEW

Vantaggi per il manager e l'organizzazione

- Il manager acquisisce un nuovo modo di percepire i flussi di lavoro e i propri subordinati
- Il processo di valutazione porta a risultati migliori

Vantaggi per il lavoratore

- Minore resistenza nei confronti della valutazione
- Maggiore capacità di autoosservazione
- Più emozioni positive
- Maggiore creatività in merito ai percorsi possibili per raggiungere un obiettivo personale
- Maggiore autoefficacia

Rispetto a colleghi in condizioni di controllo (ad es., routine di valutazione dell'organizzazione)

REFLECTED BEST-SELF FEEDBACK

I programmi di crescita professionale in organizzazione sono spesso focalizzati sulla **riduzione delle aree di debolezza**

- Un lavoro di questo tipo risulta **demotivante** per il dipendente, e diminuisce la sua possibilità di contribuire davvero al successo dell'organizzazione mediante l'impiego delle proprie risorse

Il RBSF afferma **che l'eccellenza è funzione delle aree di forza**, e non di debolezza, perciò bisognerebbe riconoscere e potenziare il più possibile quelle aree.

Cosa fare delle abilità che costituiscono le aree di debolezza?

- Se è possibile, **redistribuire** nel team i compiti che richiedono quelle abilità, oppure **potenziare** le skills fino a raggiungere un livello accettabile

REFLECTED BEST-SELF FEEDBACK

Obiettivo:
sostenere lo
sviluppo
dell'eccellenza
professionale

Best-self stories: chiedere un feedback da (10-20) persone significative per la vita professionale e privata a proposito di situazioni, episodi, eventi in si ci si è espressi al meglio delle proprie possibilità

1

Best-self portrait: si analizzano le storie con l'aiuto del consulente, per comporre un ritratto di se stessi al proprio meglio. Si individuano cioè le aree di forza e la loro espressione nella quotidianità

2

Cambiamento: di individuano degli obiettivi di sviluppo che sostengano le aree di forza individuate e si definiscono dei piani di azione di conseguenza

3

IMPLEMENTARE LO SBPA

La realizzazione dello Strength-Based Performance Appraisal prevede sei step, distribuiti nel tempo a seconda delle esigenze e delle routine solitamente implementate dall'organizzazione.



Riconoscimento e sviluppo delle
forze individuali

Riconoscimento collettivo delle
forze organizzative

IMPLEMENTARE LO SBPA FASI 1, 2 E 3

1 FFI e RBSP

Feedforward Interview e Reflected Best-Self Feedback

N.B. Anche il manager fornisce un feedback al dipendente!

2 Questionario sulle possibilità di sviluppo

Riguarda le reali possibilità di sviluppo delle aree di forza in organizzazione
E' compilato sia dal dipendente che dal manager

Dipendente e manager si confrontano sulle eventuali discrepanze tra le aree di forza riconosciute dal manager e quelle che emergono dal best self portrait

3 Piano di sviluppo

Il manager e il dipendente individuano insieme 3 strategie di sviluppo delle aree di forza emerse nelle fasi precedenti

IMPLEMENTARE LO SBPA FASI 4 E 5

4 Aree di forza organizzative	Individuate in base alle risposte ai questionari della fase 2 Inserite in un report, divise in tre categorie: Aree riconosciute e sostenute, Aree emergenti sostenute, Aree emergenti non sostenute Il report si invia al Top Management Team e a tutti i partecipanti alla rilevazione
5 Feedforward Party	Celebrazione d'azienda in cui sono coinvolte anche le famiglie dei dipendenti Si condividono e si celebrano le storie di successo emerse durante le FeedForward Interviews

IMPLEMENTARE LO SBPA FASI 4 E 5

6 Follow- up

E' un monitoraggio a 6 mesi delle attività di sviluppo previste

I manager coinvolti valutano insieme a ogni dipendente come procedono:

- 1) l'implementazione delle azioni previste,
- 2) l'espressione delle aree di forza individuali a lavoro

PRIMI RISULTATI DI RICERCA SULLO SBPA

La SodaStream è stata la prima azienda riportata in letteratura che abbia applicato il protocollo

Lo SBPA ha avuto un impatto positivo sia sul management che sui dipendenti

- **Sui manager:** migliore comunicazione e migliore relazione con i dipendenti
- **Sui dipendenti:** migliore performance, maggiore commitment, maggiore senso di empowerment, maggiore motivazione (auto- ed etero-riferite)
- **Sull'organizzazione:** definizione di un'infrastruttura che regolasse l'espressione e la gestione delle aspettative e degli obiettivi di sviluppo professionale