



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E
PSICOLOGIA APPLICATA**

**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN
SCIENZE E TECNICHE PSICOLOGICHE**

TESI DI LAUREA

**DALLA PSICOLOGIA POSITIVA AL CAPITALE PSICOLOGICO:
ALCUNE CONSIDERAZIONI**

From Positive Psychology to Psychological Capital: Some Considerations

Relatore: Prof. Roberta Maeran

Laureanda: Arianna Stanghellini

Matr. n. 2011949

Anno Accademico 2022/23

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1.....	7
La Psicologia Positiva.....	7
Alla base della psicologia Positiva.....	8
La nascita della Psicologia Positiva	9
Elementi caratterizzanti.....	10
Psicologia Positiva e salute mentale.....	11
Psicologia Positiva e aree tematiche	12
CAPITOLO 2.....	15
Il Capitale Psicologico	15
Le origini del costrutto	15
Le componenti del Capitale Psicologico Positivo.....	17
Lo sviluppo del Capitale Psicologico.....	19
Come misurare il Capitale Psicologico	20
Capitale Psicologico e Benessere	25
Capitale Psicologico e Benessere in Ambito Lavorativo	27
CAPITOLO 3.....	31
Esperienze Dirette in Ambito Organizzativo	31
Partecipanti.....	33
Domanda nr. 1	34
Domanda nr. 2	36
Domanda nr. 3	37
Domanda nr. 4	39
Domanda nr. 5	40
Domanda nr. 6	42
Domanda nr. 7	43
Alcune considerazioni	46
CONCLUSIONI.....	49
BIBLIOGRAFIA	51
RINGRAZIAMENTI	53

INTRODUZIONE

La Psicologia Positiva, paradigma sviluppatosi tra la fine degli anni '90 e l'inizio degli anni 2000, ha permesso di spostare il focus della psicologia dallo studio delle patologie mentali e delle complicazioni ad esse legate, alla valorizzazione dell'individuo come essere attivo e al suo supporto nella ricerca del benessere. Questo filone di ricerche, fortemente concentrato su costrutti a valenza positiva, fa della positività, della felicità e del benessere i suoi principi cardine. Il POB, *Positive Organizational Behavior*, si occupa dello studio e dell'applicazione di questi costrutti in ambito organizzativo. All'interno di questi studi, un concetto che assume molta rilevanza è quello di Capitale Psicologico, comunemente abbreviato in PsyCap. Si tratta di uno stato psicologico positivo che permette all'individuo di ottenere performance migliori e che impatta sul suo livello di benessere, sia lavorativo sia generale. Tale costrutto multidimensionale è composto dall'autoefficacia, la resilienza, la speranza e l'ottimismo. Il POB si pone l'obiettivo di studiare le relazioni esistenti tra i vari costrutti dell'ambito organizzativo e lo sviluppo delle risorse individuali, così da poter costruire interventi che mirano all'incremento di queste componenti. Il fine ultimo è il raggiungimento di performance migliori e miglior benessere per i dipendenti, e il conseguente successo per le aziende, tramite la valorizzazione dell'individuo e delle sue risorse, andando oltre alle mere competenze tecniche. Il contesto lavorativo attuale, caratterizzato da instabilità e cambiamenti frequenti, pone la necessità di considerare, oltre alle competenze tecniche, anche le risorse specifiche dell'individuo. Nell'ottica di una visione più tangibile di tale costrutto e delle sensazioni che una persona può esperire in relazione all'ambito organizzativo in cui si trova immersa, sono state somministrate delle interviste a individui di età, genere e impiego differente.

CAPITOLO 1

La Psicologia Positiva

La psicologia positiva è un paradigma che prende piede verso la fine degli anni '90 all'interno delle scienze psicologiche. A dar vita a questo ambito di studi sono le ricerche che si sono fortemente concentrate sul costrutto e sull'importanza del benessere soggettivo, così come della qualità della vita. Questi costrutti, al tempo, venivano misurati facendo riferimento esclusivamente a indicatori di tipo oggettivo. Il nuovo filone di ricerca si contrappone al panorama psicologico del tempo, il quale si dedicava allo studio del disagio e dei problemi mentali. Infatti, è importante sottolineare come la psicologia e il suo interesse, a partire dalla Seconda Guerra Mondiale, erano centrati sulla sofferenza e sulle modalità utili per riparare i danni. Più precisamente, gli obiettivi che in quegli anni venivano conseguiti dalla psicologia erano tre: curare le malattie mentali; migliorare la vita delle persone normali; individuare e coltivare i talenti (Seligman, Csikszentmihalyi, 2000). Lo spostamento di focus, verso lo studio della forza delle virtù umane, è stato promosso da una nuova visione del concetto di salute, non più considerata come assenza di malattia. Infatti, attualmente la salute viene definita dall'Organizzazione Mondiale della Salute (OMS) come uno "stato di completo benessere fisico, psichico e sociale e non semplice assenza di malattia o infermità". In letteratura sono presenti diverse definizioni di Psicologia Positiva, ma quella più intelligibile è stata proposta da Christopher Peterson nel 2008: "La Psicologia Positiva è lo studio scientifico dei fattori che rendono la vita degna di essere vissuta". Peterson e il collega Park hanno affermato che l'eccellenza umana è autentica tanto quanto la malattia e il disagio; quindi, si deve prestare a questi temi la medesima attenzione.

Nell'ambito di questa branca di studio della psicologia, è possibile individuare due prospettive teoriche e filosofiche di base. Da un lato si trova la prospettiva edonica fortemente focalizzata sull'approfondimento di tutti i frangenti del concetto del piacere, inteso come benessere prettamente personale e legato a sensazioni ed emozioni positive (Kanheman, Diener, & Shwarz, 1999). Lo scopo principale di questa prospettiva coincide con la massimizzazione delle felicità umana, riferendo il costrutto di benessere prevalentemente alla dimensione affettiva e alla soddisfazione di vita. In questo senso, si fa riferimento al costrutto di benessere soggettivo. Questo concetto sottintende una componente cognitiva, che si riferisce alla soddisfazione per i diversi ambiti di vita, e una componente emotiva, riguardante la frequenza delle emozioni e il prevalere di quelle positive su quelle negative. Dall'altro lato, la prospettiva eudaimonica pone la sua attenzione sull'analisi dei fattori che incentivano e fanno crescere le potenzialità, la realizzazione personale e lo sviluppo del singolo individuo, senza tralasciare però la relazione tra benessere della persona e potenziamento del gruppo.

Viene quindi evidenziato il legame presente tra benessere del singolo e sviluppo della collettività, discostandosi dall'approccio individualistico tipico delle ricerche psicologiche e mediche precedenti. Il benessere sarebbe quindi un processo di realizzazione personale. All'interno di questa prospettiva, Carol Ryff propone il concetto di benessere psicologico, composto da sei dimensioni: autoaccettazione, relazioni sociali positive, crescita personale, scopo nella vita, padronanza dell'ambiente e autonomia. L'autoaccettazione può essere definita come la capacità di essere soddisfatti di sé, accettando le proprie caratteristiche, sia positive sia negative. Con relazioni sociali positive si fa riferimento alla capacità di formare e coltivare nel tempo delle relazioni soddisfacenti con gli altri individui. Il costrutto di crescita personale sottintende la capacità di aprirsi alle nuove esperienze, mettendosi alla prova per accrescere il proprio potenziale. Lo scopo nella vita indica l'abilità di individuare degli obiettivi da raggiungere che siano chiari e tangibili. La dimensione di padronanza dell'ambiente è relativa alla capacità di gestire l'ambiente attorno, apportando eventuali modifiche o, nel caso non fosse possibile, adattandosi. Infine, l'autonomia è definita come l'abilità di essere indipendenti e in grado di autodeterminarsi, prendendo decisioni in linea con la propria persona e le proprie volontà. Nonostante queste due prospettive di studio del benessere differiscano tra loro, non sono in contrasto, ma anzi possono essere integrate in una visione di benessere personale come funzionamento ottimale.

Contrapponendosi ai diversi modelli teorici centrati sulla patologia e la disfunzionalità nel funzionamento mentale e psicologico, la Psicologia Positiva enfatizza la funzione delle risorse positive e delle potenzialità dell'individuo. Questa visione comporta delle rivoluzioni a livello applicativo e pratico, dando luce a programmi psicologici orientati allo sviluppo delle potenzialità, delle risorse e delle abilità dell'individuo. Questo permette al nuovo paradigma di agire al fianco di e in concomitanza con le altre aree della psicologia, tra cui la Psicologia Clinica, la Psicologia Sociale e la Psicologia Educativa.

Alla base della psicologia Positiva

La Psicologia Positiva nasce con uno scopo ben preciso, ossia spingere la psicologia all'integrazione delle sue conoscenze sulle malattie mentali con un maggiore interesse verso le emozioni positive, le risorse e le potenzialità individuali. Diventa fondamentale e obiettivo principale quello di favorire lo sviluppo del singolo o di più individui tramite l'incremento delle loro risorse, così da raggiungere salute e benessere anche emotivo.

A livello storico, la psicologia positiva si pone come fortemente legata alla Psicologia Umanistica, principalmente per l'attenzione di entrambi questi paradigmi verso la persona e per la loro visione

della patologia in genere. Gli autori appartenenti al filone della Psicologia Umanistica si sono da subito occupati di temi come la crescita personale e l'autorealizzazione. Tuttavia, è importante sottolineare che, i due ambiti della psicologia presi in considerazione, fanno uso di due metodologie tra loro in opposizione. La Psicologia Umanistica utilizza un metodo qualitativo in grado di comprendere l'individuo nella sua complessità. Invece, la Psicologia Positiva si avvale dell'impiego di metodologie scientifiche al fine di dotare i contenuti presi in esame di una base empirica.

Proprio questa tipologia di metodo crea un legame tra la Psicologia Positiva e la Psicologia Cognitiva. Allo stesso modo, in merito agli ambiti di intervento, è possibile notare un punto di incontro tra la Psicologia Positiva, la Psicologia della Salute e la Psicologia di Comunità.

Con lo scopo di spingere la psicologia a passare all'individuazione delle strategie volte a garantire le migliori condizioni di vita in un'ottica preventivo-promozionale, è possibile collocare la Psicologia Positiva all'interno del paradigma biopsicosociale, fondato sulla teoria generale dei sistemi. Il fine di questo paradigma è quello di arrivare a concepire la malattia come il risultato di un'interazione dinamica tra fattori multipli, sottolineando l'importanza della specificità dei vari livelli e della loro interdipendenza. In questo modo, il paziente viene visto come un essere attivo, capace di partecipare al processo di cura e alla fase di prevenzione, ma anche di fornire dei dati soggettivi sul proprio stato. Il paradigma biopsicosociale ha permesso di enfatizzare la necessità di interdisciplinarietà al fine di promuovere uno stato di salute positiva negli individui, considerato come il risultato di un benessere individuale e sociale. In linea con questo paradigma, la Psicologia Positiva si pone come un "nuovo" filone della psicologia, che mira a valorizzare le dimensioni positive del funzionamento individuale.

La nascita della Psicologia Positiva

Quando si parla di Psicologia Positiva, non si può non citare coloro che, tramite i loro studi e le loro ricerche, hanno dato vita a questo paradigma, ossia Martin E.P. Seligman e Mihaly Csikszentmihalyi. La nascita ufficiale di questo paradigma viene fatta risalire al 2000, anno in cui suddetti autori hanno pubblicato un numero monografico all'interno della rivista *American Psychologist* (Seligman, Csikszentmihalyi, 2000). In particolare, il primo autore citato ha dedicato parte della sua carriera allo studio e all'approfondimento del costrutto di impotenza appresa, definito come "l'abitudine di interpretare sempre in maniera negativa ciò che succede, al punto che pensiamo di non essere abbastanza capaci di affrontare la maggior parte delle cose che accadono nella nostra vita e non tentiamo pertanto nemmeno di affrontarle". Seligman si è interrogato sulla possibilità di capovolgere questa modalità di pensiero e azione sul versante positivo. I suoi studi hanno mostrato che è possibile intervenire, tramite alcuni semplici esercizi, nella quotidianità ed imparare a essere

più felici. Infatti, secondo Seligman e i risultati da lui osservati, chi sperimenta emozioni positive vive più a lungo e sperimenta maggior successo e maggior soddisfazione a livello personale, sociale e lavorativo.

Seligman e Csikszentmihalyi definiscono la Psicologia Positiva come “lo studio scientifico del funzionamento ottimale dell’uomo, il cui obiettivo è scoprire e favorire i fattori che permettono agli individui e alle comunità di prosperare” (Seligman, Csikszentmihalyi, 2000, 5). In linea con ciò, obiettivo cardine di questo filone della psicologia è “catalizzare una modificazione dell’interesse centrale della psicologia, spostandolo dalla preoccupazione di porre rimedio agli aspetti peggiori della vita alla costruzione anche di qualità positive” (Seligman, Csikszentmihalyi, 2000, 5).

Elementi caratterizzanti

La Psicologia Positiva opera su tre livelli differenti. A livello soggettivo si focalizza sullo studio delle esperienze positive in riferimento al passato, al presente e al futuro. Si fa riferimento alle esperienze di *well-being* e di soddisfazione globale di vita, dalla percezione di felicità ai sentimenti di speranza e ottimismo. In merito al livello individuale, si impegna nell’individuazione degli elementi che definiscono la vita e le persone come buone. L’ultimo livello, quello riguardante il gruppo o la comunità in genere, si occupa delle virtù civiche e di come rendere le persone dei buoni cittadini, ponendo il focus sui comportamenti rivolti verso l’esterno. Peterson e Park hanno identificato quattro domini della psicologia positiva: esperienze soggettive positive, tratti individuali positivi, relazioni positive e istituzioni positive. Questi quattro domini si influenzano in maniera reciproca e permettono la piena realizzazione di sé: quando sono allineati, le persone diventano la versione migliore di loro stesse; quindi, è possibile vivere una buona vita nel momento in cui i quattro domini si incontrano.

Alla base di questo approccio si pone il concetto di prevenzione: il modello del tempo, basato sulla malattia, lasciava a desiderare in questi termini. Tale accorgimento ha reso sempre più necessario indirizzare la psicologia verso il perseguimento di un obiettivo importante, ossia rendere più forti e produttive le persone, nonché permettere ad esse di mettere in atto le loro potenzialità al massimo livello consentito. Diventa preferibile rinforzare le qualità che le persone possiedono, piuttosto che agire nell’ottica di riparare danni e colmare carenze, siano esse cognitive e/o affettive.

Gli studiosi appartenenti al filone della Psicologia Positiva hanno ampliato il concetto di benessere soggettivo, concentrando le loro ricerche su alcuni costrutti fondamentali.

La speranza è definita, da Snyder e colleghi, come uno stato di motivazione con valenza positiva, basato su tre componenti, ovvero obiettivi da raggiungere, strategie per il raggiungimento degli

obiettivi e motivazione a raggiungerli (Snyder et al., 1991). Lo stesso autore ha ideato la Hope Scale per dare un valore al livello di speranza degli individui.

L'ottimismo, ampiamente indagato da Scheier e Carver, viene descritto come la tendenza a credere che si possano raggiungere dei risultati positivi, piuttosto che negativi (Scheier e Carver, 1985). Una visione di questo tipo inneggia nell'individuo la messa in atto di comportamenti proattivi indirizzati alla protezione della propria salute.

Il concetto di flow è stato proposto per la prima volta da Csikszentmihalyi nel 1975, che lo ha descritto come uno stato psicologico di una persona caratterizzato da massima positività e gratificazione, vivibile durante lo svolgimento di attività e che comporta la completa immersione nel compito che si sta svolgendo. L'autore ha definito questa sensazione come *“a state in which people are so involved in an activity that nothing else seems to matter; the experience is so enjoyable that people will continue to do it even at great cost, for the sheer sake of doing it”* (uno stato in cui le persone sono così coinvolte in un'attività che nient'altro sembra avere importanza; l'esperienza è così piacevole che la gente continuerà a farlo anche a caro prezzo, per il gusto di farlo) (1990). Affinché l'individuo esperisca questo stato d'essere, è fondamentale che percepisca di essere in possesso di adeguate opportunità per agire, da parte dell'ambiente, e in egual misura di appropriate capacità personali di azione. Ne consegue che, al fine di entrare nel flusso, l'individuo deve valutare soggettivamente queste due componenti e il giudizio deve condurre a una percezione di equilibrio tra queste. Oltre a questo fattore, sono state delineate da Csikszentmihalyi e Nakamura (2002) altre componenti che costituiscono la *flow experience*: fusione tra azione e consapevolezza; senso di controllo delle proprie azioni e delle conseguenze legate ad esse; obiettivi prossimali chiari e feedback immediato; attenzione e concentrazione totale sul compito; perdita dello stato di autocoscienza ordinario; distorsione della normale percezione temporale; gratificazione legata all'esperienza stessa e profondo senso di piacere. La *flow experience*, mobilitando le risorse e le energie individuali, è collegata alla crescita personale e all'integrazione sociale.

Psicologia Positiva e salute mentale

Gli interventi di Psicologia Positiva hanno come scopo principale la valorizzazione degli aspetti positivi dell'esistenza e della propria persona. In linea con questo paradigma, vengono enfatizzati e privilegiati interventi volti alla mobilitazione delle abilità e delle risorse della persona, invece che alla riduzione dei suoi limiti. Proprio per questo motivo sono stati ideati esercizi e attività che lavorano sui punti di forza degli individui.

Un intervento psicologico positivo viene definito come “un intervento, una terapia o un'attività, rivolta primariamente ad aumentare i sentimenti positivi, i comportamenti positivi o le cognizioni positive, piuttosto che puntare a migliorare la patologia o sistemare pensieri negativi e pattern di comportamenti disfunzionali” (Sin e Lyubomirsky, 2009).

Quando si parla di Psicologia Positiva, salute mentale e benessere, è opportuno dedicare attenzione anche al tema della felicità, a cui la psicologia aveva dedicato un tempo irrisorio prima della nascita di questo paradigma. I diversi studi appartenenti a questo filone l'hanno reso un costrutto principe di questa corrente, come sottolineato da Boniwell, che nel 2015 ha definito la Psicologia Positiva come “la scienza della felicità, del benessere e del fiorire”. Le ricerche hanno dimostrato come l'essere umano abbia un ruolo fortemente attivo sul suo livello di felicità. Infatti, il sentirsi felici dipende anche dalla propria capacità di adattarsi all'ambiente e di creare opportunità per esperire tale emozione. Allo stesso modo, una variabile molto influente coincide con la modalità con cui l'individuo guarda a ciò che gli succede, lo interpreta e lo valuta.

Seligman sostiene che se si vuole essere felici bisogna identificare e allenare i propri punti di forza e non fissarsi sulle proprie debolezze. Questo autore ha sviluppato un modello di benessere, denominato P.E.R.M.A., secondo cui è possibile identificare cinque componenti presenti nelle persone che affermano di sentirsi felici. La prima componente è quella delle *Positive emotions* (emozioni positive), motivo per cui diventa fondamentale occuparsi di aumentare le emozioni positive nel passato, nel presente e nel futuro. La seconda componente è l'*Engagement* (impegno), cioè la messa in atto dei punti di forza personali con lo scopo di sviluppare un maggior numero di esperienze di flusso. L'autore propone poi la componente delle *Relationships* (relazioni), sottolineando l'importanza di dedicare tempo al nutrire le relazioni così da aumentare la sensazione di appoggio e compagnia che influisce direttamente sulla percezione del proprio benessere. La penultima componente, *Meaning* (significato), include il senso della vita e lo sviluppo degli obiettivi che vanno oltre la propria persona. L'ultima componente proposta è *Accomplishment* (realizzazione): l'individuo deve stabilire mete che lo motivano ad andare avanti. Queste cinque componenti non sono né esclusive né esaustive: è possibile perseguire diversi obiettivi nel cammino verso il proprio benessere, ma conoscere queste componenti permetterà all'individuo di decidere a quale di esse vuole dedicare maggiore attenzione e tempo.

Psicologia Positiva e aree tematiche

La Psicologia Positiva si pone, nell'ambito delle diverse discipline psicologiche, come paradigma che mira a cooperare con le ampie branche della psicologia, apportando a ognuna una nuova visione,

un nuovo modo di operare o dei nuovi costrutti. In questo senso, si è parlato in precedenza, di integrazione delle conoscenze.

Per quanto concerne il legame tra Psicologia Positiva e Psicologia Clinica, la prima presenta un approccio in linea con quanto affermato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) in merito all'obiettivo principe di lavorare nell'ottica della prevenzione e della promozione della salute agendo sulla massimizzazione del benessere soggettivo degli individui.

Nell'ambito della Psicologia Educativa, le prime influenze dettate dal paradigma della Psicologia Positiva avvengono circa un decennio dopo la sua nascita ufficiale. Si è passati da interventi volti esclusivamente alla crescita del singolo a interventi interessati anche alle relazioni sociali positive intrattenute tra tutti gli alunni. L'obiettivo di questa integrazione diventa quello di favorire un clima scolastico positivo, correlato con una migliore qualità dell'apprendimento.

La Psicologia di Comunità ha giovato di molti costrutti, sia a livello teorico sia pratico, proposti dalla Psicologia Positiva. Questo è dovuto all'interesse di questo secondo paradigma verso la promozione del benessere sociale, argomento cardine degli studi e le ricerche della branca della psicologia rivolta alla comunità.

La Psicologia Positiva in ambito organizzativo si occupa di progettare interventi che mirano all'implementazione del "benessere lavorativo individuale, le performance ottimali e il clima organizzativo generativo di sicurezza, soddisfazione e significato" (Società Italiana di Psicologia Positiva). In quest'ottica, un costrutto molto importante è quello di capitale psicologico, che fonda le sue radici all'interno della visione della Psicologia Positiva della salute come sviluppo e espressione delle potenzialità umane. Nell'ambito delle organizzazioni, il capitale psicologico mira a creare opportunità e le condizioni ideali affinché venga promosso lo sviluppo di ciascuno.

CAPITOLO 2

Il Capitale Psicologico

Al giorno d'oggi, la Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni mostrano particolare interesse verso i costrutti e i metodi di intervento proposti dalla Psicologia Positiva. All'interno di questo filone, il costrutto di Capitale Psicologico ha acquisito molto risalto ed è stato oggetto di vari studi, in relazione a molteplici ambiti, dalle aziende alla vita accademica e educativa. Il contesto organizzativo attuale prevede la necessità di organizzazioni dinamiche a forte valenza adattiva in cui le competenze tecniche del caso non sono sufficienti per stabilire se una persona è o meno adatta a ricoprire una determinata posizione lavorativa. In questo senso, assume molta importanza il costrutto in esame, il suo sviluppo e le sue implicazioni.

Le origini del costrutto

Le origini di questo costrutto vengono fatte risalire agli studi di Fred Luthans e Carolyn M. Youssef. Nel 2004, questi studiosi hanno pubblicato un articolo dal titolo: *“Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage”* (Gestione del Capitale Umano, Sociale, e Ora Psicologico: Investire nelle Persone per Ottenere Vantaggio Competitivo) (Luthans, Youssef, 2004).

Luthans e Youssef sostengono con forza che le risorse umane sono parte del vantaggio competitivo a cui un'azienda deve aspirare per distinguersi in positivo rispetto alle concorrenti. I due autori affermano: *“There is growing evidence that human resources are crucial to organizational success, and may offer the best return on investment for sustainable competitive advantage”* (Ci sono evidenze crescenti che le risorse umane sono cruciali per il successo organizzativo, e possono offrire il miglior ritorno sull'investimento per un vantaggio competitivo sostenibile) (Luthans, Youssef, 2004, 143). Gli autori proseguono sottolineando come non tutte le organizzazioni lavorino nell'ottica dello sviluppo e delle potenzialità delle risorse umane come punto di riferimento. Luthans e Youssef, presentando le fonti tradizionali del vantaggio competitivo, sostengono: *“The sources of competitive advantage are derived from resources that are difficult for competitors to imitate, because they are beyond their financial or strategic means, or because are specific to or tightly intertwined with the organization's history, culture, structure, and processes”* (Le fonti di vantaggio competitivo derivano da risorse che sono difficili da imitare per i concorrenti, perché sono al di là dei loro mezzi finanziari o strategici, o perché sono specifiche o strettamente intrecciate con la storia, la cultura, la struttura e

i processi dell'organizzazione) (Luthans, Youssef, 2004, 144). Le risorse umane diventano vantaggio competitivo nel momento in cui viene messa in luce la loro unicità e il fatto che esse non siano riproducibili. Infatti, a differenza delle risorse tecniche, fisiche, strutturali e finanziarie, esse sono legate al soggetto in sé e all'organizzazione di cui essi fanno parte. Il vantaggio competitivo si compone allora di più fonti, distinguibili in quattro categorie.

La prima fonte fa riferimento alle risorse fisiche, finanziarie e tecnologiche. Queste rientrano nel costrutto generico di *Traditional Capital* (Capitale Tradizionale).

La seconda categoria è detta *Human Capital* (Capitale Umano), che comprende sia le conoscenze esplicite sia le conoscenze implicite. Le prime sono relative a tutto ciò che una persona può apprendere mediante l'esperienza e l'istruzione, andando a costituire così il proprio bagaglio di competenze specifiche. Queste, seppur facilmente identificabili e misurabili, sono, al contempo, imitabili. In questo senso, Luthans e Youssef sostengono che investire su queste conoscenze non permette di avere il massimo ritorno in termini di vantaggio competitivo. L'altra parte del Capitale Umano, è la conoscenza implicita, specifica dell'organizzazione. Questa tipologia di conoscenza si costruisce nel tempo all'interno dell'organizzazione, man mano che i membri di essa assistono e agiscono nelle varie dinamiche e diventano parte del gruppo, comprendendone la cultura, la struttura e i processi dinamici. Questo sottintende un processo di apprendimento interno all'organizzazione e rende la conoscenza tacita non imitabile dai concorrenti.

Il *Social Capital* (Capitale Sociale) è la terza categoria di fonti di vantaggio competitivo individuata da Luthans e Youssef. Si tratta di un costrutto multidimensionale composto da: reti, norme e fiducia. Il termine reti fa riferimento a tutti quei legami e contatti tra gli stakeholder, che hanno luogo all'interno e all'esterno dell'organizzazione. "*Social networks establish the inter-linkages that allow for the sharing and exchange of ideas and resources at the cognitive [...], affective [...], and behavioral [...] levels*" (Le reti sociali stabiliscono le interconnessioni che consentono la condivisione e lo scambio di idee e risorse a livello cognitivo [...], affettivo [...], e comportamentale [...]) (Luthans, Youssef, 2004, 149). Queste interconnessioni permettono al singolo di sviluppare le sue potenzialità e all'organizzazione di fronteggiare con più efficacia le sfide sia interne sia esterne. La componente delle norme include anche le regole di comportamento e i valori. Queste, nel momento in cui vengono interiorizzate dai membri dell'organizzazione, consentono di operare all'interno di un ambiente stabile e generalmente prevedibile per quanto concerne l'aspetto comportamentale e relazionale. L'ultima dimensione, quella della fiducia, funge da collante tra le prime due e ne permette la massima espressione e realizzazione, consentendo la creazione di partnership efficaci tra i membri dell'organizzazione.

L'ultima categoria indicata dagli autori è denominata *Positive Psychological Capital* (Capitale Psicologico Positivo), spesso abbreviata in PsyCap. Questo costrutto nasce all'interno del movimento POB, acronimo di *Positive Organizational Behavior*, il quale lavora nell'ottica dello sviluppo e della gestione dei punti di forza delle risorse umane per raggiungere il massimo profitto, in termini prestazionali, all'interno dell'organizzazione. Il concetto espresso da questo termine si riferisce ad uno stato psicologico positivo esperito dall'individuo. In letteratura, il costrutto di Capitale Psicologico viene comunemente descritto come *“il patrimonio che caratterizza un individuo rispetto a un altro ed è quello che aiuta a esprimere il talento che ognuno possiede, trovando in se stessi le risorse per riuscire”* (Rolandi, 2016). Si tratta di una capacità valutabile, sviluppabile e utilizzabile per migliorare la propria performance lavorativa. Viene coltivata dall'individuo durante il proprio periodo di crescita e di sviluppo. Con la nozione di PsyCap viene evidenziato come non solo le competenze, i tratti individuali e le motivazioni facciano la differenza tra le persone: acquistano importanza le modalità di fronteggiamento delle situazioni difficili, la capacità di agire in maniera proattiva, la fiducia in sé e la visione positiva dell'ambiente e di ciò che accade.

Le componenti del Capitale Psicologico Positivo

Il Capitale Psicologico viene definito come *“an individual's positive psychological state of development that is characterized by: (1) having confidence (efficacy) to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks; (2) making a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future; (3) persevering toward goal and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed; and (4) when beset by problems and diversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resilience) to attain success”* (uno stato di sviluppo psicologico positivo di un individuo caratterizzato da: (1) avere fiducia (efficacia) nell'intraprendere e nello sforzo necessario per riuscire in compiti impegnativi; (2) fare un'attribuzione positiva (ottimismo) sul riuscire ora e in futuro; (3) perseverare verso l'obiettivo e, quando necessario, reindirizzare i percorsi verso gli obiettivi (speranza) al fine di avere successo; e (4) quando si è assaliti da problemi e diversità, sostenere e rimbalzare anche oltre (resilienza) per raggiungere il successo) (Luthans et al., 2015). Luthans e Youssef, come evidenziato nella definizione precedente, hanno indicato quattro componenti base del costrutto di Capitale Psicologico Positivo. I due autori hanno affermato che *“those that best meet the POB criteria of being positive, unique, measurable, developable, and performance-related are self-efficacy/confidence, hope, optimism, and resiliency”* (quelle che meglio soddisfano i criteri POB di essere positive, uniche, misurabili, sviluppabili e legate alle prestazioni sono l'autoefficacia/fiducia, la speranza, l'ottimismo, e la resilienza) (Luthans, Youssef, 2004, 153).

Per meglio ricordare i quattro costrutti che compongono lo PsyCap è stato coniato l'acronimo H.E.R.O., in cui ogni lettera corrisponde all'iniziale di una delle quattro dimensioni: H per *hope* (speranza), E per *efficacy* (autoefficacia), R per *resiliency* (resilienza) e O per *optimism* (ottimismo). La speranza corrisponde alla capacità di porsi degli obiettivi da raggiungere e agire nella direzione di essi, anche quando si va incontro a dei momentanei ostacoli. La definizione di questo costrutto fa riferimento agli studi e alle parole di Snyder, che l'ha descritta come uno stato motivazionale che dipende dagli obiettivi prefissati, dal senso di agency e dai percorsi che si intraprendono per arrivare a destinazione. La speranza incide anche sul livello di automotivazione e di autonomia.

L'autoefficacia "*is defined as one's confidence in his or her ability to mobilize the motivation, cognitive resources, and courses of action necessary to execute a specific course of action within a given context*" (è definita come la fiducia nella propria capacità di mobilitare la motivazione, le risorse cognitive e le linee d'azione necessarie per eseguire uno specifico corso d'azione in un dato contesto) (Luthans, Youssef, 2004, 153). Questo costrutto è stato proposto da Albert Bandura facendo riferimento alla probabilità ipotetica delle persone in merito alla loro riuscita in un determinato compito che si trovano a dover affrontare. Si tratta, in sintesi, della convinzione di essere in grado di mettere in atto le azioni adatte per raggiungere gli obiettivi che le persone si prefissano. Questa convinzione funge da stimolo all'azione e al perseverare.

La resilienza, risorsa reattiva, è la capacità di non arrendersi di fronte alle avversità, agli eventi negativi o ai fallimenti, ma anzi risollevarsi e proseguire nel proprio percorso. L'individuo resiliente, dopo un evento negativo o oppressivo nei suoi confronti, è in grado di tornare al proprio equilibrio interno e continuare nella direzione del raggiungimento degli obiettivi che si era posto. Spesso questo accadimento permette alla persona di apprendere, di incrementare le proprie risorse e di migliorare come individuo: si va incontro ad un cambiamento con valenza positiva.

L'ottimismo è stato ampiamente indagato dagli studiosi appartenenti al paradigma della Psicologia Positiva come costrutto principe del medesimo filone di ricerca. Luthans e Youssef lo definiscono come "*a positive explanatory style that attributes positive events to internal, permanent, and pervasive causes, and negative events to external, temporary, and situation-specific ones*" (uno stato esplicativo positivo che attribuisce gli eventi positivi a cause interne, permanenti e pervasive, e gli eventi negativi a cause esterne, temporanee e specifiche della situazione) (Luthans, Youssef, 2004, 153). Questo fa sì che gli individui accrescano la loro autostima e al contempo si proteggano da stati d'animo negativi e colpevolizzanti nei loro confronti. Inoltre, uno stato attribuzionale di questa tipologia fa crescere nell'individuo la consapevolezza che, affinché riesca a raggiungere i buoni obiettivi postisi, debba agire in prima persona. L'ottimismo include, oltre a emozioni positive, anche motivazione e realismo.

Queste quattro dimensioni sono costrutti indipendenti tra loro, ma riuniti all'interno dello stesso concetto. In questo senso è necessario lavorare e modificarle nel loro insieme cosicché permettano il raggiungimento di una performance migliore rispetto a quella ottenibile agendo su di esse separatamente.

Lo sviluppo del Capitale Psicologico

Il Capitale Psicologico si sviluppa durante il processo di crescita, facendo esperienze e affrontando ciò che accade nella propria vita. Proprio per questo motivo, come detto in precedenza, è incrementabile ed è possibile modificarlo al fine di influire positivamente sulla performance lavorativa. Csikszentmihalyi tramite i suoi studi è arrivato ad affermare che il Capitale Psicologico si sviluppa nel momento in cui l'individuo investe nelle proprie risorse psichiche fino ad ottenere ricompense esperienziali nel presente e probabilità di conseguire dei benefici nel futuro (Luthans, Avolio, Avey, Norman, 2007, 542).

Trattandosi di un costrutto multidimensionale, è necessario agire sulle quattro dimensioni che lo compongono, senza dimenticare l'importanza di muoversi nella direzione di una modifica d'insieme. Luthans e Youssef hanno dedicato una parte del loro articolo allo sviluppo e alla gestione dello PsyCap, proponendo alcune linee guida per la gestione di questa risorsa.

Per quanto riguarda la speranza, gli autori hanno sottolineato l'importanza relativa agli obiettivi, all'azione e ai percorsi. I membri di un'organizzazione, soprattutto quelli dotati di maggiore autorità e responsabilità, devono porsi e porre a tutti obiettivi chiari, semplici, tangibili, ma allo stesso tempo specifici e stimolanti. Obiettivi di tale tipologia permettono agli individui di raggiungere dei traguardi progressivi, i quali consentono di aumentare il proprio livello di speranza. Un altro aspetto rilevante riguarda la partecipazione e la comunicazione: quando i membri di un'organizzazione si sentono partecipi di un determinato processo, in loro aumenta il senso di coinvolgimento e anche la componente della speranza. Un ulteriore lato molto importante affinché si sviluppi la speranza, è lavorare nell'ottica di un incremento della motivazione.

Per lo sviluppo e la gestione dell'autoefficacia e della fiducia, l'approccio più accreditato consiste nel far vivere, ai vari membri dell'organizzazione, esperienze di padronanza. Questo concetto, utilizzato spesso dagli studiosi che si sono occupati di autoefficacia, riguarda il fatto di sperimentare il successo, le emozioni e le sensazioni legate ad esso. Queste esperienze innescano negli individui un incremento del senso di autoefficacia e di fiducia nei confronti propri e delle proprie capacità. Un altro approccio fruttuoso per sviluppare il senso di autoefficacia e fiducia è chiamato *modeling*. Si tratta di una situazione in cui una persona affianca un mentore di successo e si costruisce un modello di riferimento

da cui prendere esempio. Infine, risulta molto vantaggioso anche guardare ai successi passati e alle esperienze negative affrontate. Dai successi passati è importante estrapolare tutti i punti di forza e gli aspetti positivi che li hanno caratterizzati. Per le esperienze negative, è necessario rielaborarle nella direzione di attribuirgli una valutazione positiva.

In merito alla resilienza, diventano di grande utilità i tre approcci proposti da Masten, come indicato nell'articolo di Luthans e Youssef. Questi tre approcci si differenziano per il focus della resilienza: focalizzata sugli asset (*asset-focused*), focalizzata sui rischi (*risk-focused*), focalizzata sui processi (*process-focused*). Nel caso della resilienza risk-focused, le strategie si concentrano “*on reducing the risks and stressors that can increase the probability of undesired outcomes*” (sulla riduzione dei rischi e dei fattori stressanti che possono aumentare la probabilità di esiti indesiderati) (Luthans, Youssef, 2004, 156). Tuttavia, poiché è molto difficile mettere i membri di un'organizzazione al riparo da ogni rischio possibile, le strategie focalizzate sugli asset, ossia sulle risorse, si prefiggono il compito di valorizzare e mettere in risalto le risorse che aumentano la probabilità di giungere ad esiti con valenza positiva. Infine, la tipologia di resilienza focalizzata sui processi si occupa di favorire tutte le azioni necessarie per mobilitare le proprie risorse nell'ottica della gestione dei fattori di rischio emergenti. Nell'ambito dello sviluppo dell'ottimismo, Luthans e Youssef hanno proposto tre approcci presentati da Schneider. Il primo è denominato “*leniency for the past*” (indulgenza per il passato) e sostiene l'importanza di essere in grado di accettare i fallimenti del passato come tali, senza farsi fermare da ciò che è accaduto prima di quel momento. Il secondo approccio, “*appreciation for the present*” (apprezzamento per il presente), riguarda il saper essere grati e soddisfatti per tutto ciò che fa parte della propria vita. L'ultimo approccio, “*opportunity-seeking for the future*” (ricerca di opportunità per il futuro), consiste nel guardare al futuro e alle opportunità che offre l'ambiente con atteggiamento positivo. Inoltre, i due autori sostengono che per portare a un incremento della performance lavorativa, l'ottimismo dovrebbe essere realistico e flessibile. Con il termine realistico, intendono un atteggiamento che nega l'esternalizzazione e l'eliminazione della responsabilità personale per scelte sbagliate. Invece, l'ottimismo flessibile permette alle persone di utilizzare uno stile esplicativo diverso in base alla situazione in cui essi si trovano, adattandosi a ciò che succede in quel momento. Molto utile è anche l'esercizio di *reframing* che consente di ottenere un cambiamento della prospettiva con cui si vedono le situazioni.

Come misurare il Capitale Psicologico

Per la misurazione del costrutto di Capitale Psicologico gli psicologi Fred Luthans, Bruce J. Avolio, James B. Avey e Steven M. Norman hanno redatto lo *Psychological Capital Questionnaire*

(PCQ-24). Gli autori di tale questionario sono arrivati alla sua costruzione partendo dalla volontà di fornire un supporto psicometrico alle quattro dimensioni che compongono il costrutto e ad esso come fattore multidimensionale. Inoltre, hanno poi verificato l'esistenza o meno di un'eventuale relazione positiva tra lo PsyCap e le performance e la soddisfazione in ambito lavorativo.

Per identificare i 24 item che costituiscono il PCQ-24 hanno prima selezionato le scale più adatte alla misurazione di ognuna delle quattro componenti del costrutto. Le scale più adatte dovevano rispettare alcuni criteri: affidabilità, validità, rilevanza per il luogo di lavoro e capacità di misurare le dimensioni simili agli stati che compongono il Capitale Psicologico. Le quattro misure selezionate sono: la speranza di Snyder e colleghi, la resilienza di Wagnild e Young, l'ottimismo di Scheier e Carver, l'autoefficacia di Parker. Ognuna di queste è stata esaminata con particolare attenzione con l'obiettivo di identificare gli item di esse che meglio si addicevano per la misurazione del costrutto d'interesse. Per l'identificazione di tali item sono stati osservati due criteri principali. Innanzitutto, gli autori hanno disposto che ogni dimensione avesse lo stesso peso all'interno del questionario finale. In questo senso, sono stati selezionati i migliori sei item da ciascuna delle quattro misure. In merito al secondo criterio, ogni item doveva avere una certa validità e affidabilità, oltre che essere rilevanti per il luogo di lavoro o modificabili per renderli tali. Luthans e colleghi sono giunti alla selezione di 24 item, i quali richiedono all'intervistato di indicare quale risposta si allinea maggiormente con il suo stato. Le risposte propongono una scelta che si colloca in una scala di tipo Likert a 6 punti (1 = Molto in disaccordo, 2 = Disaccordo, 3 = Poco in disaccordo, 4 = Poco d'accordo, 5 = D'accordo, 6 = Molto d'accordo).

I sei item dedicati alla speranza intendono misurare la capacità di un individuo di perseverare nel raggiungimento degli obiettivi, anche modificando il loro modo di agire durante il percorso, con il fine di ultimo di avere successo. La scala per la misurazione dell'autoefficacia vuole stimare la fiducia di un individuo in se stesso, oltre alla capacità di assumersi la responsabilità e impegnarsi anche in caso di compiti impegnativi. Le sei affermazioni relative alla resilienza servono per valutare la capacità di un individuo di non arrendersi di fronte agli ostacoli, ma proseguire nel suo percorso verso il successo. Infine, gli item che riguardano l'ottimismo vogliono rilevare nell'individuo la presenza di uno stato esplicativo positivo e l'aspettativa di avere successo.

La compilazione del questionario richiede dai 10 ai 15 minuti di media. Può essere somministrato con l'obiettivo di ottenere un'autovalutazione oppure ad altri individui per un'analisi multi-valutatore, ossia per operare un confronto tra la valutazione che l'individuo fa di se stesso e quella che gli altri individui fanno di lui. Per ricavare un punteggio complessivo relativo allo PsyCap, viene prima di tutto calcolata la media per ognuna delle quattro componenti. In seguito, con i quattro valori ottenuti, si opera un'ulteriore operazione di media aritmetica così da ottenere un punteggio finale.

Nel fare questo calcolo, è opportuno prestare attenzione alla presenza di alcuni item i cui valori vanno invertiti, ossia un 1 è valutato come un 6 e un 6 come un 1, allo stesso modo un 2 è un 5 e un 5 è un 2, un 3 è un 4 e un 4 è un 3.

Oltre alla forma estesa del *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ-24), è stata ideata una forma ridotta. Tale forma, lo *Psychological Capital Questionnaire Short Form* (PCQ-12), si compone di 12 item selezionati tra i 24 della forma estesa. Questa forma del questionario è utilizzabile solo per l'autovalutazione. Di seguito viene presentato il PCQ-12 in lingua italiana che viene attualmente utilizzato per le ricerche e gli studi.

PsyCap Questionnaire (PCQ 12) *

Di seguito ci sono dichiarazioni su di lei con la quale può essere d'accordo o in disaccordo. Utilizzando le seguenti scale, indicate il livello di accordo o disaccordo.

(1 = Molto in disaccordo, 2 = Disaccordo, 3 = Poco in disaccordo, 4 = Poco d'accordo, 5 = D'accordo, 6 = Molto d'accordo)

- ___ 1. Mi sento a mio agio nel rappresentare la mia area di lavoro negli incontri con i miei supervisori.
- ___ 2. Mi sento a mio agio nell'intervenire alle discussioni riguardanti la strategia dell'azienda.
- ___ 3. Mi sento a mio agio nel riferire informazioni ad un gruppo di colleghi.
- ___ 4. Se mi dovessi trovare in una situazione difficile a lavoro, sarei in grado di pensare a diversi modi per uscirne.
- ___ 5. Ad oggi, mi sento soddisfatto del mio lavoro.
- ___ 6. Sono in grado di pensare a molti modi per capire quali sono gli obiettivi attuali del mio lavoro.
- ___ 7. Ad oggi, sto raggiungendo gli obiettivi lavorativi che mi ero prefissato.
- ___ 8. So stare "da solo" per così dire sul luogo del lavoro, se devo.
- ___ 9. Di solito affronto le cose stressanti al lavoro con tranquillità.
- ___ 10. Spesso riesco a superare le difficoltà perché le ho sperimentate precedentemente.
- ___ 11. Ho sempre guardato il lato positivo delle cose per quanto riguarda il mio lavoro.
- ___ 12. Sono ottimista su cosa potrà succedermi in futuro relativamente al mio lavoro.

Efficacia: 1-3

Speranza: 4-7

Resilienza: 8-10

Ottimismo: 11-12

*Luthans, F., Avolio, B., Avey, J.B. & Norman, S.M. (2007). Psychological capital: measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.

Adapted from: Parker, 1998; Snyder et al., 1996; Wagnild & Young, 1993; Scheier & Carver, 1985

Oltre a questo strumento di misurazione, ampiamente validato e utilizzato, Harms e Luthans hanno ideato un questionario per la rilevazione implicita del costrutto di Capitale Psicologico, denominato *Implicit Psychological Capital Questionnaire (I-PCQ)*. Con rilevazione implicita si fa riferimento a strumenti che “*utilize a picture or a word phrase to have the respondent interpret or evaluate in a spontaneous, automatic, or unconscious manner, as opposed to the much more widely used explicit, self-report measures where the respondent answers specific questions in a more conscious, reflective manner*” (utilizzano un'immagine o una frase verbale che l'intervistato deve interpretare o valutare in maniera spontanea, automatica o inconsapevole, a differenza delle misure esplicite e self-report, molto più diffuse, in cui l'intervistato risponde a domande specifiche in modo più consapevole e riflessivo) (Harms, Luthans, 2012, 589). Solitamente, durante la compilazione di determinati questionari, gli intervistati non sono a conoscenza del costrutto in esame. Nell'ambito del comportamento organizzativo, le misure implicite sono state utilizzate in maniera sporadica e senza prestargli la dovuta attenzione. Proprio questo, ha spinto gli autori a creare un questionario che utilizzasse la rilevazione implicita per misurare il livello di Capitale Psicologico nei lavoratori. La loro attenzione alle misurazioni implicite deriva da alcune ricerche che hanno dimostrato una relazione significativa tra alcuni costrutti organizzativi impliciti e risultati organizzativi degni di nota. La compilazione del questionario prevede che l'intervistato si accinga a immaginare e costruirsi una storia in base a delle situazioni esposte in tre diverse affermazioni. La prima di queste presuppone lo scenario di un'esperienza positiva, la seconda di un'esperienza negativa e la terza di un'esperienza ambigua. Quest'ultima casistica lascia ampio spazio di immaginazione e interpretazione all'individuo rispondente. Gli autori sostengono che “*the reason for having typically positive, negative, and ambiguous prompts is to provide a diversity of situational contexts with varying levels of difficulty that will facilitate response variation across items on the survey*” (la ragione di avere prompt tipicamente positivi, negativi e ambigui è quella di fornire una diversità di contesti situazionali con diversi livelli di difficoltà che facilitino la variazione delle risposte tra gli item del sondaggio) (Harms, Luthans, 2012, 591).

Il rispondente, dopo aver letto ogni affermazione, ha il compito di creare una storia immaginando chi sono i protagonisti, in che ambiente sono inseriti, quali sono le loro sensazioni e i loro pensieri, cos'è successo prima e cosa succederà in seguito. In base a questa storia, la quale non deve essere scritta ma solamente pensata e immaginata, il partecipante deve poi rispondere a 8 item. Questi item sono i medesimi per tutte e tre le affermazioni. Per misurare il Capitale Psicologico, quattro degli item rilevano le quattro componenti del costrutto multidimensionale. L'item 2 “*Believing that they can accomplish their goal*” (Credere di poter raggiungere il proprio obiettivo) misura la speranza. L'ottimismo viene valutato tramite l'item 3 “*Expecting good things to happen in the future*”

(Aspettarsi che in futuro accadranno cose positive). L'item 7, "*Believing that they can bounce back from any setbacks that have occurred*" (Credere di potersi riprendere da eventuali ostacoli), riguarda la resilienza e l'item 8, "*Feeling confident and self-assured in their ability*" (Sentirsi fiduciosi e sicuri delle proprie capacità), l'autoefficacia. Gli ulteriori item hanno lo scopo di mascherare il vero obiettivo del questionario, ossia la misurazione implicita del livello di PsyCap del partecipante rispondente. In merito alle risposte, il questionario propone una scala a 7 punti, in cui le scelte possibili sono le seguenti: -3) "*The opposite is very true of this character*" (Il contrario è molto vero per questo personaggio); -2) "*The opposite is somewhat true of this character*" (Il contrario è in qualche modo vero per questo personaggio); -1) "*The opposite is slightly true of this character*" (Il contrario è leggermente vero per questo personaggio); 0) "*Irrelevant thought/feeling for this character*" (Pensiero/sentimento irrilevante per questo personaggio); 1) "*Slightly true of this character*" (Leggermente vero per questo personaggio); 2) "*Somewhat true of this character*" (In qualche modo vero per questo personaggio); 3) "*Very true of this character*" (Molto vero per questo personaggio). Per ogni storia vengono registrate e utilizzate le risposte ai quattro item riguardanti la speranza, l'ottimismo, la resilienza e l'autoefficacia. Alla fine della compilazione, si opera una media tra questi 12 valori così da ottenere un punteggio complessivo relativo al Capitale Psicologico del rispondente.

Capitale Psicologico e Benessere

Il movimento *Positive Organizational Behavior* (POB) è definito "*as the study and application of positively oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed and effectively managed for performance improvement in today's workplace*" (come lo studio e l'applicazione dei punti di forza e delle capacità psicologiche delle risorse umane orientate positivamente, che possono essere misurati, sviluppati e gestiti efficacemente per il miglioramento delle prestazioni nel mondo del lavoro di oggi) (Youssef, Luthans, 2004, 180). All'interno di questo filone di ricerche, gli studiosi hanno dedicato la loro attenzione all'eventuale relazione presente tra il Capitale Psicologico e il benessere, sia in generale sia nei diversi ambiti di vita.

Il concetto di benessere include diverse sfumature. Tale costrutto fa riferimento ai sentimenti e le percezioni personali di benessere emotivo, al benessere psicologico, a quello sociale, oltre a quello fisico e mentale.

Youssef e Luthans, nel loro articolo "*Psychological Capital and Well-being*", hanno proposto tre modelli concettuali per spiegare la relazione tra PsyCap e benessere.

Il primo modello concettuale è stato inserito dagli autori all'interno del loro capitolo nell'*Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. Tale "progetto" si occupa di offrire un quadro ampio sui costrutti di Capitale Psicologico e benessere, prendendo in esame anche il paradigma della Psicologia Positiva. Secondo gli autori, il benessere si colloca nell'ambito degli *attitudinal outcomes* (risultati attitudinali), i quali vengono influenzati e guidati dai tratti e dagli stati individuali. A sua volta, il benessere orienta i comportamenti individuali e i risultati tangibili a diversi livelli di analisi. È da sottolineare come il modello proposto non si limita a esporre concetti dalla valenza positiva, ma prende in considerazione anche gli aspetti negativi di ognuno di essi.

Il secondo, esposto nell'*Oxford Handbook of Happiness*, ha il compito di presentare i meccanismi specifici che collegano lo PsyCap al benessere. Secondo questo modello, il Capitale Psicologico innesca una serie di meccanismi di tipo cognitivo, affettivo, conativo e sociale. Il meccanismo cognitivo agisce tramite una "*positive appraisal of circumstances and probability for success*" (valutazione positiva delle circostanze e delle probabilità di successo) (Youssef, Luthans, 2015, 184). Questo tipo di valutazione permette all'individuo di costruirsi un'interpretazione delle situazioni in cui si trova. Quando esse sono positive, nell'individuo aumentano lo sforzo, la motivazione e la perseveranza. Il meccanismo affettivo, tramite gli stati dello PsyCap, permette di estendere i propri repertori di pensiero-azione e di implementare le proprie risorse fisiche, psicologiche e sociali. Nel caso del meccanismo conativo, il Capitale Psicologico spinge la persona nella ricerca di obiettivi efficaci, indirizzandola a mettere in atto azioni intenzionali e aumentandone la percezione del proprio senso di controllo. L'ultimo meccanismo, quello di tipo sociale, "*can occur through the increased attraction, improved relationships, and enriched networks and connections that positivity in general can bring about*" (può avvenire attraverso l'aumento dell'attrazione, il miglioramento delle relazioni e l'arricchimento delle reti e delle connessioni che la positività in generale può generare) (Youssef, Luthans, 2015, 184). Secondo gli autori, questi meccanismi, che stanno alla base del Capitale Psicologico, contribuiscono all'aumento del benessere delle persone.

Il terzo quadro concettuale è stato presentato dagli autori nel volume *Advances in Positive Organizational Psychology*. A differenza dei primi due modelli, da cui trae forte ispirazione, questo non si limita all'ambito organizzativo, ma amplia le sue considerazioni ai domini della salute e delle relazioni. Questi domini sono tra loro tutti in connessione e, nel tempo, si influenzano a vicenda in modo causale. Gli autori presuppongono delle relazioni reciproche tra i vari domini della vita, sottolineando come il dominio del lavoro, quello delle relazioni e quello della salute abbiano un impatto maggiore sul livello di benessere generale.

Approfondendo il legame tra il meccanismo cognitivo e quello affettivo del Capitale Psicologico, e il benessere, alcuni studiosi hanno messo in evidenza come, effettivamente, il livello percepito del

secondo costrutto dipenda dalle valutazioni cognitive e affettive che gli individui hanno della propria vita, sia in merito a circostanze specifiche sia in generale. Nello specifico, nel caso del Capitale Psicologico, le valutazioni positive “*are based on positive explanatory styles of the past (optimistic attributions), motivated effort and perseverance in the present (efficacy, resilience and hope agency) and intentional goal pursuit (hope pathways) for the future*” (si basano su stili esplicativi positivi del passato (attribuzioni ottimistiche), su sforzi motivati e perseveranza nel presente (efficacia, resilienza e agenzia della speranza) e sul perseguimento intenzionale di obiettivi (percorsi della speranza) per il futuro) (Youssef, Luthans, 2015, 185). Secondo gli autori, questo insieme di fattori e valutazioni positive portano a un maggior benessere.

Altro concetto molto importante, collegato al livello di benessere, è quello di soddisfazione. Sentirsi soddisfatti permette di distribuire meglio le proprie risorse e di esperire un senso generale di padronanza, controllo e benessere. Quindi, a una percezione di soddisfazione verso importanti ambiti della propria vita, può conseguire un miglioramento del benessere.

Un ulteriore meccanismo, che collega il Capitale Psicologico al benessere, è fondato sulle cosiddette teorie delle risorse, secondo cui è possibile utilizzare le valutazioni cognitive della disponibilità di risorse come indicatore del livello di benessere generale. Lo PsyCap e la positività permettono all'individuo di costituire una riserva di risorse psicologiche, utilizzabili per il fronteggiamento delle sfide e dei momenti di negatività in cui si incorre durante la vita. Incrementando e sviluppando il proprio Capitale Psicologico, è possibile riuscire a trovare un equilibrio tra i livelli di positività e di negatività, con conseguente aumento del benessere.

Capitale Psicologico e Benessere in Ambito Lavorativo

Il contesto lavorativo attuale si configura come connotato da instabilità: il mercato del lavoro osservabile al giorno d'oggi è caratterizzato da cambiamenti frequenti, anche repentini. Proprio questa situazione ha messo in luce la necessità di andare oltre alle mere competenze tecniche per la selezione del personale, focalizzandosi sullo scegliere dipendenti che, oltre all'essere competenti, siano anche personalmente coinvolti nel lavoro che svolgono. In questo senso, per le organizzazioni diventa importante investire sullo sviluppo dei loro membri, ponendo anche attenzione all'incremento delle loro caratteristiche specifiche di individui: sviluppo della persona e sviluppo delle hard skills devono procedere di pari passo al fine di ottenere i migliori risultati auspicabili. Le organizzazioni dovrebbero porsi come obiettivo il benessere dei loro dipendenti in quanto questo può portare a processi e risultati diversi in senso positivo. In quest'ottica, il Capitale Psicologico si pone come un costrutto utile per supportare le organizzazioni nel loro processo di crescita e miglioramento. Lo

PsyCap è una risorsa ottimale per lo sviluppo in questo ambito in quanto unisce la malleabilità e una certa stabilità conducendo al successo. Inoltre, favorire un incremento del livello di Capitale Psicologico nei dipendenti, permette ad essi di migliorare il proprio controllo sul lavoro e di sviluppare nuove competenze tecniche. Tuttavia, non si può tralasciare il fattore economico. Infatti, sono numerose le aziende che riconoscono l'importanza di lavorare nell'ottica del dipendente come individuo e risorsa e di attivare interventi che ne migliorino il livello di benessere, che incide sulla performance, ma sono poche le organizzazioni che poi mettono effettivamente in atto dei progetti rivolti allo sviluppo dei loro membri, non solo a livello di competenze tecniche.

Gli studiosi, tramite varie ricerche, sono stati in grado di dimostrare che lo PsyCap, rispetto alle sue componenti considerate singolarmente, figura come un miglior predittore della soddisfazione lavorativa e della performance lavorativa. Stimolare e sviluppare le quattro componenti di determinato costrutto permette all'individuo di raggiungere una performance migliore, consentendogli di adattarsi al proprio ambiente lavorativo, ma anche di crescere professionalmente traendo degli insegnamenti dai propri errori e dal fronteggiamento delle possibili difficoltà incontrate. Youssef e Luthans citano i risultati di una metanalisi di 51 studi, la quale ha sostenuto “*significant relationships between employees’ PsyCap and a wide range of work-related outcomes, including both general well-being and job satisfaction, as well as numerous tangible performance outcomes*” (relazioni significative tra la PsyCap dei dipendenti e un'ampia gamma di risultati legati al lavoro, tra cui il benessere generale e la soddisfazione sul lavoro, oltre a numerosi risultati tangibili in termini di performance) (Youssef, Luthans, 2015, 183). Ponendo attenzione al costrutto di soddisfazione lavorativa (*Job satisfaction*), Locke ha utilizzato tale termine sottolineando come esso si riferisca a “*the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job as achieving or facilitating the achievement of one’s job values*” (lo stato emotivo piacevole derivante dalla valutazione del proprio lavoro in quanto realizza o facilita il raggiungimento dei propri valori lavorativi) (Wen, Liu-Lastres, 2021). Questo stato emotivo positivo è favorito anche dai tratti personali che caratterizzano e compongono il Capitale Psicologico, in quanto le sue dimensioni inducono la persona a impegnarsi maggiormente e trarre maggiore beneficio emotivo dal lavoro che egli svolge.

Oltre ai modelli proposti citati precedentemente per esplicitare la relazione tra PsyCap e benessere organizzativo, a livello psicologico, il Capitale Psicologico impatta sulla *Job attitude* dei lavoratori. La *Job attitude* è definita come “*evaluations of one’s job that express one’s feelings toward, beliefs about and attachment to one’s job*” (valutazioni del proprio lavoro che esprimono i sentimenti, le convinzioni e l'attaccamento al lavoro) (Judge, Kammeyer-Mueller, 2012, 343). Da queste valutazioni deriva il grado di *commitment* (attaccamento) e di *engagement* (coinvolgimento) della persona verso il proprio lavoro e l'organizzazione in cui è inserito. Un elevato grado di *commitment*

e di *engagement* permette all'individuo di ottenere una performance migliore. Il Capitale Psicologico impatta anche sui comportamenti di turnover, di cittadinanza organizzativa e di devianza dei membri di un'organizzazione. Inoltre, un elevato livello di PsyCap consente all'individuo di percepire l'ambiente organizzativo in modo più positivo, con conseguente possibilità "di migliorare le proprie capacità di reagire ad eventi lavorativi stressanti, minimizzandone le conseguenze dannose" (Utilia, 2023). Infine, le risorse individuali, entro cui rientra in primis lo PsyCap, permettono all'individuo di fronteggiare le richieste lavorative in maniera efficiente: avere un livello elevato di Capitale Psicologico permette all'individuo di attenuare l'impatto delle richieste lavorative. Infatti, nel caso in cui queste siano eccessivamente stressanti, potrebbero condurre a conseguenze negative sul benessere lavorativo, come lo stress e il burnout. In queste situazioni, lo PsyCap funge come fattore attenuante. Altre ricerche hanno messo in evidenza la presenza di una correlazione tra il Capitale Psicologico e la felicità dei dipendenti sul posto di lavoro, soprattutto per quanto riguarda le dimensioni di speranza e ottimismo.

Da queste considerazioni e da quelle precedenti si evince l'importanza di promuovere lo sviluppo del Capitale Psicologico, sia come costrutto superiore sia nelle sue quattro componenti singole. Raggiungere un buon livello di PsyCap permette all'individuo di migliorare la propria performance lavorativa e, conseguentemente, di esperire emozioni positive, come la soddisfazione lavorativa: queste esperienze impattano direttamente sul benessere generale dell'individuo, il quale ne percepisce un livello maggiore. You Zangh, Lu Zangh e Meng Zangh, citando altri autori, affermano: "*employees who have a high level of psychological capital show better performance than others and also enjoy better well-being*" (i dipendenti che dispongono di un elevato livello di capitale psicologico mostrano prestazioni migliori rispetto agli altri e godono anche di un maggiore benessere) (Zangh, Zangh, Zangh, 2020, 211).

CAPITOLO 3

Esperienze Dirette in Ambito Organizzativo

In ambito scientifico, le interviste vengono utilizzate per diversi scopi: si tratta di un metodo comune per la raccolta di informazioni di diversa tipologia e fungono anche da strumento di indagine per le ricerche qualitative e nelle ricerche di intervento. L'intervista è uno scambio verbale tra due o più persone, in cui uno o più esperti si pongono l'obiettivo, rivolgendo domande più o meno prefissate, di raccogliere informazioni su vari aspetti, anche disparati tra loro, come dati personali, opinioni, comportamenti e atteggiamenti di uno o più intervistati su un tema predefinito. Le interviste permettono al rispondente di esprimersi liberamente, fornendo più informazioni e avendo anche l'opportunità di contestualizzare le sue parole: il tempo di parola è più ampio e lungo consentendo all'intervistatore di indagare più nel profondo.

In questo preciso caso, le interviste che seguono svolgono il compito di rendere più tangibili le definizioni e i vari costrutti trattati precedentemente, mediante l'esposizione di opinioni, esperienze personali, situazioni di vita ed emozioni di alcuni individui. Sono state somministrate una serie di interviste a individui di età, genere e impiego diverso. L'obiettivo non è quello di operare un confronto tra esse o trarre delle conclusioni, ma esclusivamente quello di raccogliere delle informazioni da esperienze dirette e considerarle nell'insieme, facendo anche riferimento alle nozioni espresse precedentemente.

Le 7 domande, poste a ciascun intervistato, sono state ideate sulla base delle ricerche e gli studi visionati e consultati. Queste lasciano ampio spazio di risposta agli intervistati cosicché possano sentirsi liberi di esprimersi, di condividere i loro pensieri e le loro opinioni. Prima di iniziare ogni intervista, svolta singolarmente e in ambiente neutro, sono state espresse le sue finalità e sono state fornite le informazioni sufficienti per avere una visione d'insieme dell'argomento di cui tratta la presente tesi. Di seguito viene riportata la scheda dell'intervista in cui figurano le 7 domande e ciò che è stato comunicato a ciascun partecipante prima di dare inizio alla procedura.

Intervista sul Capitale Psicologico

di Stanghellini Arianna

Le domande che ti verranno poste hanno lo scopo di indagare ciò che il tuo lavoro ti trasmette, il tipo di influenza che esso ha sulla tua persona e sul tuo benessere, ma anche come tu ti percepisci all'interno dell'ambiente lavorativo e della tua situazione lavorativa nel complesso.

Non ci sono risposte giuste o sbagliate: sentiti libero/a di esprimerti apertamente e di comunicare tutto ciò che ritieni opportuno e/o inerente.

1__ Se pensi al tuo lavoro e alle sensazioni legate ad esso, quali sono le prime parole che ti vengono in mente? Contestualizza.

2__ Quanto ritieni di essere soddisfatto/a del tuo lavoro, di quello che esso ti dà e di quello che ti permette di fare/raggiungere?

3__ Pensi di avere le competenze e le abilità sufficienti per svolgere efficacemente il tuo lavoro? Ti senti sicuro/a di te per quanto riguarda i tuoi compiti e il tuo modo di agire nel tuo lavoro?

4__ Ritieni che i tuoi successi in ambito lavorativo siano il frutto dei tuoi sforzi? In che modo guardi ai tuoi insuccessi?

5__ Pensi di essere in grado di affrontare quello che di negativo può succedere, anche quando questo ostacola le tue mansioni e i tuoi obiettivi?

6__ Hai dei progetti, degli obiettivi a medio-lungo termine e/o dei “desideri” ideali che ti sei prefissato con la speranza e la volontà di raggiungerli?

7__ Definiresti il tuo impiego come un lavoro stressante, con presenza di situazioni critiche e che ti procura disagio? Il tuo lavoro è una delle fonti che influisce sul tuo benessere e in che modo? La tua situazione lavorativa nel complesso incide sul livello del tuo benessere in ambito lavorativo?

La prima domanda ha l'obiettivo di indagare, in maniera generale, ciò che il lavoro trasmette all'individuo, comprese le sensazioni. Lo scopo è quello di introdurre il partecipante all'argomento e ricavare dalle sue risposte un quadro d'insieme. In questo modo è possibile rilevare degli aspetti che l'intervistato ritiene fondamentali all'interno del suo lavoro. La seconda domanda, invece, riguarda il livello che il rispondente percepisce in relazione alla sua soddisfazione lavorativa, costruito molto rilevante quando si mette in relazione la tematica del benessere con l'ambito organizzativo. La domanda non richiede di quantificare a livello numerico il costrutto, ma si pone come modalità per indagare in che direzione, positiva o negativa, si orienta la relazione tra l'impiego svolto dall'individuo e la soddisfazione lavorativa che egli percepisce. Il fine ultimo è osservare quali tematiche e quali elementi vengono percepiti dai partecipanti come più influenti nel determinare il livello di soddisfazione lavorativa percepita. La terza, quarta, quinta e sesta domanda si occupano di esplorare i costrutti di autoefficacia, ottimismo, resilienza e speranza, in questo ordine. Lo scopo è quello di esaminare il livello del Capitale Psicologico degli intervistati. L'ultima domanda vuole indagare il livello di benessere degli individui e le modalità con cui il lavoro che svolgono influisce su di esso. È importante tenere in considerazione che le interviste non permettono di ottenere un valore numerico effettivo in merito ai costrutti studiati, ma consentono esclusivamente di costruirsi una visione generica del livello di questi nei rispondenti tramite un'analisi di contenuto delle risposte riferite. Le parole espresse dagli intervistati vengono utilizzate per ricavare delle osservazioni e delle considerazioni in merito ai concetti trattati. Il lavoro che segue consiste nell'analizzare le risposte fornite dai diversi partecipanti, mettendo in evidenza eventuali similarità e/o differenze.

Partecipanti

Come sottolineato in precedenza, gli individui rispondenti variano per età, genere, sesso e impiego, con l'obiettivo di rendere il campione vario. Le informazioni anagrafiche, relative al percorso di studi e al lavoro che svolgono, sono state raccolte prima di iniziare l'intervista.

Per quanto riguarda il primo partecipante, si tratta di un ragazzo di 21 anni che attualmente lavora come disegnatore tecnico presso un'azienda di piccole-medie dimensioni. Dopo aver ottenuto il diploma come perito meccanico-meccatronico in un istituto tecnico, ha trovato impiego come operaio per poi, circa un anno fa, diventare dipendente, con contratto di apprendistato, presso l'azienda attuale.

Il secondo partecipante intervistato è una donna di 58 anni, diplomata in un istituto tecnico indirizzo geometra, da vent'anni impiegata come istruttore tecnico presso l'ufficio tecnico e comunale di edilizia privata.

Il terzo rispondente è un ragazzo di 28 anni, che ha conseguito il diploma presso un liceo delle scienze umane. Attualmente lavora da tre anni come magazziniere presso un'azienda internazionale.

Il quarto partecipante è una donna di 47 anni, che ha ottenuto una laurea magistrale in Scienze dell'Educazione. Da tredici anni lavora come istruttore direttivo responsabile dell'area demografica e amministrativa del comune.

Infine, l'ultima persona intervistata è una ragazza di 25 impiegata all'interno di un'agenzia finanziaria di noleggio e leasing di veicoli. Dopo aver conseguito la laurea triennale in Scienze della Comunicazione, si è dedicata subito alla ricerca di un lavoro e attualmente è dipendente di questa ditta, con un contratto di stage, da due anni.

Domanda nr. 1

Nella prima domanda viene specificatamente sottolineato il termine sensazioni cosicché la persona intervistata presti attenzione a ciò che il suo lavoro scaturisce in se stesso. Le risposte che sono state fornite sono alquanto disparate e diverse tra loro. Da una parte, alcuni partecipanti hanno indicato termini che fanno riferimento alle emozioni e a come il loro lavoro li fa sentire e percepire; dall'altra, sono stati suggeriti termini riguardanti il lavoro che svolgono proprio a livello pratico. In questo ultimo caso, sono stati indicate espressioni come “digitale” e “magazzino”.

In merito alle sensazioni e/o emozioni, sono state riportate esperienze di ampia differenza. A contrapporsi sono principalmente termini che connotano aspetti positivi o negativi dell'esperienza lavorativa. In merito alle parole a valenza positiva, sono state indicate locuzioni come “soddisfazione”, “serenità” e “possibilità di carriera e di crescita”. Per i termini a connotazione negativa, si è parlato di “ansia”, “poca gratificazione” e “oppressione”.

Per quanto riguarda i termini legati ad aspetti positivi e che vengono vissuti in maniera vantaggiosa dai rispondenti, particolare attenzione può essere dedicata alla soddisfazione. I due partecipanti che hanno indicato tale sensazione, quando hanno contestualizzato, hanno fatto riferimento a situazioni diverse che fanno nascere in loro la soddisfazione. Uno di loro ha suggerito questo termine sottolineando come esperisca tale emozione nel vedere realizzato e ultimato il progetto di cui si è occupato dal principio: “Al termine di un progetto commissionato, c'è sempre quel sentimento di soddisfazione verso il proprio operato e verso il prodotto finale da me ideato”. In questo caso, la soddisfazione che l'intervistato prova proviene dalla gioia nel vedere di essere riuscito nel suo lavoro, di aver agito correttamente, di aver realizzato e concluso un lavoro egregiamente: si sente fiero di se stesso e di quello che ha fatto. L'altra persona ha utilizzato il termine soddisfazione per fare riferimento a dei soggetti terzi, ossia gli utenti: “Ho soddisfazione principalmente dagli utenti, in

quanto, quando adempio alle loro richieste, loro sono contenti". Tale intervistato attribuisce la soddisfazione che sperimenta agli utenti con cui si interfaccia e al loro appagamento nel vedere esaudite le loro necessità.

Per quanto riguarda i termini a valenza negativa, la sensazione di poca gratificazione viene riferita al fatto di non sentirsi valorizzati da persone esterne. Quando si lavora incide molto anche il pensiero di chi sta attorno e questo può avere una forte influenza su come ci si sente in merito al proprio operato: non è sempre sufficiente apprezzare ed essere fieri di ciò che si fa. Il rispondente che ha indicato questo termine si è espresso nel seguente modo: "Il lavoro che svolgo spesso viene visto come un lavoro dovuto e per questo difficilmente vengono riconosciuti dei meriti e trovi gratificazione, sia nel proprio nello svolgerlo sia dall'esterno". Lo stesso individuo ha anche indicato il termine ansia, sostenendo come tutta la situazione lavorativa che lo circonda lo porti a sperimentare sensazioni di angoscia e disagio proprio a causa di ciò. Il terzo termine riportato precedentemente è oppressione, che è stato accostato dall'intervistato a "gabbia" e "chiuso". Tale persona ha sottolineato che il lavoro che attualmente svolge la fa sentire come se fosse prigioniera di una realtà che non le permette di esprimersi e di vivere esperienze piacevoli. In particolare, ha sottolineato come il lavoro che svolge influisca fortemente sulla sua vita extralavorativa, limitando il tempo che può dedicare ad essa: "Percepisco un senso di oppressione derivante dall'ambiente chiuso e dai ritmi di lavoro che sono oppressivi per la vita quotidiana e non mi lasciano lo spazio di avere altri impegni extralavorativi e di essere in serenità al di fuori del mio orario di lavoro".

I termini indicati provengono da situazioni lavorative differenti tra loro, ma nonostante questo è possibile trovare delle analogie, seppur legate ad elementi e riferimenti diversi tra loro. Ad esempio, un termine indicato da due rispondenti con impiego ed esperienza molto diverse è quello di "responsabilità". Uno di essi ha dato a questa parola un'accezione positiva, sottolineando come il fatto di occuparsi di un intero progetto da solo gli consente di essere fiero dei suoi successi: "Mi occupo singolarmente di gestire tutto ciò che riguarda un progetto, dalla sua commissione all'evasione del prodotto realizzato, e questo mi permette di essere felice del percorso e del risultato raggiunto". L'altro partecipante che ha parlato di responsabilità ha attribuito a questa espressione una sensazione di pesantezza e incombenza: "Ricopro un ruolo che per forza di cose include il fatto che io abbia una certa responsabilità e questo non è sempre semplice".

Questa domanda aveva l'obiettivo di introdurre i rispondenti all'argomento dell'intervista e di permettere la costruzione di un quadro generale di come essi vivano il loro lavoro e che tipologia di emozioni e/o sensazioni essi sperimentino in relazione al loro impiego, sia durante l'orario lavorativo sia al di fuori di esso. Si tratta di situazioni tra loro tutte differenti: ognuno vive il proprio lavoro in modo distinto e fa esperienze che lo portano ad esperire emozioni dissimili.

Domanda nr. 2

Come detto in precedenza, le domande hanno lasciato ampio margine di risposta e i partecipanti intervistati hanno potuto spaziare all'interno dell'argomento riferendo ciò che secondo loro era inerente alla questione. Proprio questa caratteristica ha permesso di osservare fattori diversi legati al grado di soddisfazione lavorativa percepita dai vari partecipanti. I partecipanti hanno fatto riferimento a costituenti dissimili per parlare del loro livello di soddisfazione lavorativa.

Alcuni di loro hanno legato la loro soddisfazione lavorativa ad un fattore economico, sottolineando come questo abbia un impatto sul costruito in quanto gli permette o meno di percepire una certa sicurezza al di fuori della vita lavorativa. Ad esempio, una delle affermazioni è la seguente: "Posso dire di percepire una buona soddisfazione a livello economico perché, nonostante i pochi anni di esperienza in questa azienda, ho uno stipendio buono che mi dà sicurezza".

Dei partecipanti hanno parlato anche dell'ambiente lavorativo, mettendo in luce come questo giochi un ruolo considerevole nel decretare il loro livello di soddisfazione percepita. Uno dei rispondenti ha sostenuto la presenza di una relazione negativa tra l'ambiente lavorativo e la sua soddisfazione: "Probabilmente il rapporto con i cittadini è migliore di quello che ho con i datori di lavoro, che mi fanno continuamente pressione e non mi danno la fiducia che credo di aver conquistato negli anni".

Al contrario, un altro di loro ha affermato: "L'ambiente lavorativo in cui mi trovo gioca un ruolo importante in quanto i titolari ci lasciano l'adeguata autonomia per sviluppare la nostra creatività".

Sicuramente, il fattore che più influenza il livello percepito di soddisfazione lavorativa è quello del lavoro in sé, l'impiego a livello più pratico e tangibile. Se da una parte alcuni intervistati hanno affermato che quello che fanno li rende soddisfatti perché gli piace e apprezzano le attività, le mansioni e i compiti che svolgono; dall'altra, questo fattore può avere un impatto anche fortemente negativo. Uno dei rispondenti ha riferito le seguenti parole: "Non ho soddisfazione da quello che effettivamente faccio e dalla mia posizione lavorativa, perché vorrei avere un ruolo con più responsabilità".

Altri fattori, che sono stati indicati come rilevanti per il livello di soddisfazione percepita, sono la possibilità di fare frequentemente esperienze stimolanti, il riscontro positivo o negativo che proviene dall'esterno, il rapporto e l'interazione con altri individui, le libertà che vengono lasciate anche in merito alla vita extralavorativa.

Per quanto riguarda la seconda parte della domanda, che chiede di ragionare sulle possibilità di crescita e di ciò che il lavoro che fanno gli può permettere di raggiungere, gli individui hanno fatto riferimento principalmente a due elementi. Da una parte hanno parlato di crescita a livello personale e di formazione, dall'altra di crescita in merito alle posizioni lavorative e alla possibilità eventuale di

fare carriera. Uno degli individui rispondenti ha riferito le seguenti parole, rimandando ad entrambi gli elementi possibili di crescita: “Se con raggiungere di più si fa riferimento alla formazione, sono abbastanza felice perché richiede un continuo aggiornamento in vari ambiti. In merito alle posizioni lavorative, per poter progredire viene richiesto troppo e la situazione diventerebbe eccessivamente pesante”.

Il costrutto esaminato nella sua interezza lascia ampio margine di discussione e nei vari partecipanti ha stimolato pensieri riguardanti temi disparati tra loro. La soddisfazione lavorativa è uno stato individuale piacevole in cui l'individuo percepisce in modo positivo il suo lavoro e l'effetto che esso ha su di lui. Avallone ha affermato che la soddisfazione lavorativa è composta principalmente da tre dimensioni, quali: i valori personali connessi al lavoro; l'importanza che la persona attribuisce al lavoro stesso; come il lavoro viene effettivamente percepito. Nonostante questo, è importante non dimenticare che l'obiettivo di queste interviste non era ottenere un valore numerico in merito alla soddisfazione lavorativa degli individui intervistati. La domanda formulata ha permesso di osservare il valore soggettivo e personale che essi attribuiscono a questo costrutto dentro di sé e all'interno della loro esperienza lavorativa, facendo emergere diversi fattori ed elementi che risultano per loro rilevanti nel dare un giudizio al personale livello di soddisfazione lavorativa percepita.

Domanda nr. 3

Quando si parla di autoefficacia si fa riferimento alla convinzione dell'individuo nei confronti delle proprie abilità, delle proprie competenze e del proprio modo di agire. Una persona con elevata autoefficacia crede nelle proprie capacità e di base si sente sicura di riuscire nei suoi compiti, di avere tutto ciò di cui necessita per svolgere efficacemente le sue mansioni e il suo lavoro.

Tramite le parole degli intervistati è possibile osservare come uno dei fattori che permette di acquisire le competenze sia l'esperienza. Alcuni di essi hanno voluto sottolineare come l'esperienza abbia permesso loro di entrare in possesso di competenze ulteriori. Uno di loro si è espresso nel seguente modo: “Non è un lavoro che impari subito: ci vuole tempo, attenzione e impegno, però con l'esperienza ho potuto apprendere ciò che serve per fare bene il mio lavoro”.

Un altro fattore che permette di incrementare le competenze è certamente la formazione, sia quella fatta precedentemente sia quella fatta durante l'esperienza lavorativa. Affinché le persone incrementino le loro performance è utile che esse prendano parte a corsi di formazione, mezzi e strumenti utili per aumentarne le competenze e le conoscenze. Le parole di uno dei partecipanti hanno messo in evidenza questo elemento: “Non possiedo le competenze per eseguire al meglio ogni

mansione legata al mio lavoro, però credo che tutto si possa imparare; quindi, cerco sempre di formarmi e di apprendere nuove competenze”.

Un altro elemento, che può permettere di apprendere nuove competenze e aumentare la sicurezza in merito al proprio operato, è il supporto di altre persone, siano esse colleghi alla pari, responsabili o datori di lavoro. Chiedere aiuto e/o consigli a qualcuno di maggiormente esperto non deve essere motivo di soggezione, ma anzi fonte di conoscenze e spunto per migliorare il proprio modo di svolgere le mansioni assegnate e il proprio bagaglio di competenze. Uno dei rispondenti ha ammesso di non essere in possesso, per motivi di studi pregressi, delle conoscenze sufficienti per svolgere tutti i progetti che gli vengono commissionati. In particolare, ha affermato: “Nel caso di progetti più complicati ed elaborati, mi trovo a chiedere supporto al mio capo per svolgere al meglio il lavoro commissionatemi”.

Quando si prende in esame il costrutto di autoefficacia è importante non trarre la conclusione secondo cui l'essere in possesso delle competenze comporta necessariamente che l'individuo si senta sicuro di sé all'interno del suo lavoro. Questa considerazione diventa evidente tramite le parole di uno dei partecipanti: “Le competenze le ho, la sicurezza meno: la legislazione italiana è complicata e spesso mi trovo a scontrarmi con le obiezioni di persone terze che mi fanno mettere in dubbio la scelta che ho fatto. Non ho mai la certezza al cento per cento di quello che faccio e questo mi provoca ansia”. Questa dichiarazione mette in luce come non sia per forza presente una relazione causa-effetto tra il possedere le competenze e il percepire la sicurezza in merito al proprio modo di agire o alle scelte prese. Possono essere molteplici i fattori che incorrono in questa relazione, come in questo caso elementi legati al lavoro stesso che la persona svolge. Un fattore che potrebbe influire sul livello di sicurezza che le persone percepiscono verso se stesse e il loro operato è l'aver feedback positivi provenienti dall'esterno, sia dai datori di lavoro sia dagli eventuali clienti e/o utenti. Uno dei rispondenti ha sostenuto che si sente sicuro di sé anche grazie ai riscontri positivi che ottiene sia dal suo capo sia dai clienti che gli hanno commissionato un determinato progetto.

Una considerazione ulteriore scaturisce dalle parole di uno degli intervistati: “Penso di avere le competenze per fare bene il mio lavoro. Tuttavia, il modo di agire che devo seguire è meccanico e non mi dà stimoli. Proprio per questo non sento la necessità di aumentare e migliorare le mie competenze, ma mi accontento di quelle che ho attualmente”. Tale partecipante ha affermato che il fatto di non essere soddisfatto del lavoro che svolge funge da meccanismo d'arresto verso la sua volontà di apprendere e arricchire il suo bagaglio di competenze. Per imparare e acquisire delle conoscenze non è sufficiente fare esperienza o partecipare a corsi di formazione, ma è necessario anche essere predisposti ad accogliere nuove informazioni, farle proprie, utilizzarle al meglio e trarne vantaggio. In questo senso, il rispondente delle parole sopra citate sostiene che, almeno per lui, un

ruolo fondamentale è giocato dal suo livello di soddisfazione lavorativa, dalle caratteristiche proprie del lavoro a livello pratico e dal grado di piacevolezza che egli prova nei confronti dell'impiego che svolge.

Domanda nr. 4

Il quarto quesito ha l'obiettivo di indagare in senso generale la dimensione dell'ottimismo, secondo cui gli eventi positivi vengono attribuiti a sé stessi e a tratti permanenti, e quelli negativi a cause esterne e temporanee. Proprio per questo motivo, la domanda è formulata facendo riferimento ai successi che la persona ha raggiunto e agli insuccessi con cui si è interfacciata.

Le risposte fornite dai partecipanti sono molto simili tra loro. La maggior parte di essi mette in evidenza come siano convinti del fatto che la posizione da essi raggiunta sia merito dei loro sforzi, del loro impegno e della loro perseveranza. Uno di loro si è espresso nel seguente modo: "Ritengo che il posto che ricopro oggi sia il risultato del mio impegno, delle mie competenze e della mia persona". Queste parole sottolineano lo stile attribuzionale interno riferito ai successi enunciato dal costrutto in esame: l'intervistato attribuisce i buoni esiti raggiunti alla propria persona, facendo riferimento sia alle competenze e conoscenze acquisite sia alle caratteristiche proprie di sé. Le affermazioni degli altri rispondenti non si discostano di molto da quella presentata. Uno di essi ha precisato che due fattori che influiscono sul suo stato attribuzionale in merito ai successi sono il confronto con le esperienze dei colleghi e il riscontro che ottiene dagli utenti: "Ritengo che i miei successi siano frutto dei miei sforzi perché, confrontandomi con realtà simili del territorio, mi rendo conto che spesso sono più veloce nello svolgimento di alcuni tipi di mansioni e i cittadini sono soddisfatti del mio operato". Uno degli intervistati ha fornito una risposta ambivalente sotto questo punto di vista: "Ritengo che, avendo interiorizzato il tipo di lavoro che devo fare, ciò che raggiungo è merito del mio agire. Allo stesso tempo, il lavoro che faccio è talmente strutturato e inquadrato che non può essere diversamente: dovendo seguire una traccia precisa per dialogare con i clienti, tutti noi dipendenti arriviamo allo stesso punto". Queste parole mettono in evidenza come tale persona sia convinta del fatto che il suo agire è consono e le permette di raggiungere determinati obiettivi, ma al contempo ritiene che non possa accadere diversamente in quanto le modalità di lavoro sono precisate e obbligate.

In merito alla parte di quesito che si focalizza sugli insuccessi, le risposte fornite sono in generale analoghe: tutti i partecipanti hanno affermato di guardare agli insuccessi come modalità e situazioni di apprendimento. Gli intervistati hanno sostenuto che gli errori che hanno commesso sono utili per correggere il loro agire in determinate occasioni così da non ripetere il medesimo sbaglio in futuro.

Uno dei rispondenti ha anche sostenuto di essere addirittura contento degli insuccessi, in quanto situazioni che gli permettono di migliorare. Per osservare un esempio concreto, vengono riportate le affermazioni di uno di essi: “Cerco di fare esperienza e memoria degli insuccessi, così da imparare come muovermi nelle situazioni future”. Analizzando tali parole, e quelle riferite dagli altri intervistati, è possibile notare come essi tendano ad attribuire gli insuccessi in cui incorrono a se stessi e ad errori commessi in prima persona. Questa caratteristica non si mostra in linea con il costrutto di ottimismo secondo cui gli insuccessi verrebbero attribuiti a fattori esterni e temporanei. In merito agli insuccessi, alcuni dei partecipanti hanno fatto riferimento anche alla reazione emotiva che esperiscono. Uno di loro ha affermato: “I miei insuccessi mi scatenano rabbia perché significa non aver realizzato un buon prodotto e di conseguenza soddisfatto il cliente”. Un’altra sensazione che viene riferita è quella del rimpianto: “Guardo ai miei insuccessi con rimpianto perché in alcune situazioni avrei sicuramente potuto fare meglio e renderle dei successi.”. Uno degli altri rispondenti ha riferito anche che gli insuccessi gli fanno scaturire delusione e abbattimento in merito al suo operato.

Come sottolineato in precedenza, le domande formulate non permettono di ottenere una determinazione numerica valida dei costrutti esaminati. Tuttavia, dalle parole riferite degli intervistati è possibile trarre delle considerazioni e fare delle osservazioni. In generale, è possibile notare come i partecipanti facciano riferimento al proprio operato, al proprio modo di agire, alle proprie caratteristiche e alle competenze in loro possesso per spiegare i successi che essi raggiungono: attribuiscono alla propria persona il raggiungimento di determinati obiettivi, siano essi una certa posizione lavorativa o il portare a termine le mansioni di cui si occupano. Per quanto riguarda gli insuccessi in cui incorrono, i rispondenti mostrano la medesima tendenza. In questo caso, è opportuno sottolineare come vengano visti anche come dei punti di partenza, come occasioni che gli forniscono l’opportunità di migliorare le loro abilità e di correggere il loro modo di muoversi, così da non incappare nuovamente nel medesimo sbaglio.

Domanda nr. 5

La quinta domanda è volta ad indagare il costrutto della resilienza, che presuppone la capacità di non arrendersi di fronte a eventi negativi e che ostacolano il raggiungimento dei propri obiettivi, ma anzi reagire e trovare una modalità per capovolgere in positivo la situazione.

Le risposte degli intervistati portano alla luce la loro generale convinzione in merito all’essere in grado di superare gli eventuali impedimenti in cui possono incappare durante lo svolgimento dei loro compiti e delle loro mansioni.

Un fattore che, analizzando le loro parole, viene indicato come influente su questa loro certezza è sicuramente l'esperienza. Alcuni dei partecipanti hanno sostenuto che, grazie all'acquisizione di esperienza nel loro lavoro, attualmente possono dirsi in grado di superare possibili eventi negativi e ostacolanti. L'esperienza ha permesso loro di acquisire ulteriori competenze che hanno arricchito e migliorato il loro modo di agire. Uno di essi si è espresso nel modo seguente: "Adesso che ho l'esperienza, sento anche di avere le competenze per affrontare eventuali ostacoli nel mio lavoro". Ne consegue che, oltre all'esperienza, un elemento influente aggiuntivo è il possesso di maggiori conoscenze, le quali permettono di ampliare le modalità di visione della situazione e di mettere in atto una modalità di azione probabilmente differente rispetto alle procedure standard.

Un altro fattore che viene citato riguarda la possibilità creativa messa in gioco dal lavoro pratico che viene effettivamente svolto. Uno degli intervistati ha riferito le seguenti parole: "Quando c'è qualcosa che mi ostacola, questo mi sprona a trovare delle nuove soluzioni: si tratta di un lavoro creativo e quindi ci sono sempre delle vie di fuga che possono aiutarmi a superare qualche evento negativo". In questo caso, il lavoro che egli svolge gli consente di essere creativo e quindi usa questa possibilità per superare gli eventuali ostacoli. Una situazione diversa è estrapolabile dalle parole di un altro dei partecipanti: "Quello che di negativo può succedere non dipenderebbe da me, ma dalla modalità errata di gestione e organizzazione della mole di lavoro; quindi, semplicemente mi adatterei a ciò che mi direbbero di fare". Queste affermazioni fanno riferimento a un lavoro statico e macchinoso, in cui il dipendente ha poca libertà di essere creativo. In tale circostanza, il rispondente non si sente colpevole di eventuali ostacoli e proprio per questo non si preoccupa di trovare in autonomia delle possibili soluzioni, ma si conforma alle direttive dei suoi superiori.

Due delle persone intervistate hanno anche fatto riferimento alle sensazioni e/o emozioni che esperiscono quando si interfacciano con situazioni di questo tipo. Uno di loro ha affermato che, a primo impatto, ha la tendenza ad avere un approccio di sfiducia nelle proprie capacità, che lo spinge a reagire in modo primariamente passivo. Poi, ha proseguito sostenendo che, una volta razionalizzata la situazione e preso in esame nei dettagli il problema incontrato, si focalizza sulle sue competenze e sui suoi successi raggiunti in futuro, così da trovare la miglior modalità di azione per procedere e risolvere la problematica. L'altro partecipante ha riferito tali parole: "Se devo pensare al mio carattere e a come reagirei di fronte a situazioni del genere, credo che il mio comportamento dipenderebbe principalmente dalla gravità di quello che accade". Queste affermazioni evidenziano un legame, almeno in tale persona, tra l'evento negativo, la gravità di quest'ultimo e la sua modalità di reazione: ha sostenuto che il suo carattere incide sulla sua modalità di reagire a situazioni di questo tipo e di conseguenza anche sul suo modo di muoversi per affrontare l'accaduto.

La definizione di resilienza mette in luce, oltre alla capacità degli individui resilienti di saper fronteggiare eventuali ostacoli senza arrendersi, la possibilità di crescita che queste situazioni possono significare: tali avvenimenti possono consentire alla persona di accrescere le proprie competenze e di incrementare il proprio senso di fiducia, autostima e autoefficacia. Nelle parole degli intervistati questo risulta lampante. Infatti, le loro affermazioni sottolineano come essi traggano, da tali ostacoli e dalle soluzioni applicate, degli insegnamenti di cui fare memoria per migliorare il proprio operato e delle emozioni positive che gli permettono di sviluppare la soddisfazione verso di sé e il proprio modo di lavorare.

Domanda nr. 6

Questo quesito, rivolto al costrutto della speranza, è per lo più orientato al futuro, sia esso a breve o lungo termine, e agli eventuali obiettivi che gli individui intervistati si sono prefissati nell'ambito della loro situazione lavorativa con la volontà di cambiarla o mantenerla stabile in direzione di un maggiore benessere personale. Le risposte raccolte toccano delle tematiche tra loro differenti e mettono in evidenza fattori diversi che influiscono sulla determinazione degli obiettivi.

Uno degli elementi che gioca un ruolo rilevante nel porsi degli obiettivi nell'ambito della propria situazione lavorativa è la soddisfazione percepita dagli individui in merito al lavoro che essi svolgono e alla posizione che essi ricoprono, incluso il livello di responsabilità, importanza e autorità inerente. Se da una parte uno di loro ha affermato di ritenersi felice e soddisfatto del luogo in cui lavora, del ruolo che occupa e del lavoro che svolge a livello pratico, dall'altra è possibile trovare una posizione differente in merito a questo tema. Uno degli intervistati si è espresso così: "A livello pratico, nel futuro più imminente, vorrei arrivare a svolgere attività che riguardano ordini di maggiori dimensioni, rendendo il lavoro anche più stimolante per me. Per il futuro più distante dal qui e ora, sicuramente vorrei raggiungere delle posizioni lavorative che implicano maggiori responsabilità". Altre parole, in linea con l'argomento della responsabilità, sono: "Sicuramente mi piacerebbe ricoprire un ruolo con maggiore autorità e riconoscenza".

Un altro elemento che ha il potere di influenzare la determinazione di eventuali obiettivi è il grado di piacevolezza che la persona nutre e sperimenta nei confronti del lavoro che svolge. Per mettere in luce questa tematica è opportuno analizzare le parole di uno dei rispondenti: "L'obiettivo più grande che ho attualmente è quello di cambiare impiego e trovarne uno che mi dia l'opportunità di sentire che sto vivendo a pieno la mia vita. Voglio trovare un lavoro che sia più in linea con la mia persona e le mie passioni, e che mi permetta di esprimere chi sono davvero". Tale persona ha sostenuto che il

fatto di sentirsi attualmente limitata e di non apprezzare ciò che fa, la spinge a porsi degli obiettivi lavorativi che le permettano di trovare maggiore serenità e soddisfazione.

Anche la curiosità verso il proprio lavoro nel complesso e la volontà di apprendere e accrescere il proprio bagaglio delle competenze possono influire sulla tipologia di obiettivi che un individuo si pone. Uno degli intervistati ha affermato: “Ad oggi, l’obiettivo principale è capire tutto ciò che concerne l’ambito e il settore lavorativo in cui sono impiegato”.

Un altro elemento che condiziona il contenuto del traguardo che le persone vogliono raggiungere nella loro vita lavorativa può essere l’età anagrafica o gli anni pregressi impiegati in tale lavoro. Uno dei rispondenti con più anni di esperienza ha dichiarato: “L’obiettivo è quello di arrivare in fondo al mio percorso lavorativo mantenendo delle performance buone, in linea con quelle attuali”.

Porsi degli obiettivi in ambito lavorativo, anche se riguardanti il futuro più vicino, presuppone il guardare al domani con la speranza di migliorare la propria condizione attuale. Questi obiettivi non comportano forzatamente il cambiare impiego o posizione lavorativa, anche se spesso può essere così, ma anche l’incrementare le proprie conoscenze e lavorare sulla propria persona. Il costrutto di speranza implica progettualità, ma anche senso di agency, ossia sensazione soggettiva di essere al timone delle proprie scelte e azioni. Il porsi dei traguardi non è sufficiente per determinare se una persona abbia un buon livello di speranza e nemmeno per raggiungerli, è necessario che l’individuo agisca in direzione del loro conseguimento e sia parte attiva in questo percorso.

Domanda nr. 7

Il costrutto di benessere fa riferimento a uno stato individuale di equilibrio in cui, oltre all’assenza di malattie e quindi a una condizione fisica e biologica ottimale, sono inclusi gli ambiti della salute mentale, psicologica, emotiva e sociale. Si tratta di uno stato dinamico in cui i vari ambiti della vita di un individuo sono posti all’interno di una relazione in cui si influenzano vicendevolmente. La percezione di benessere varia da persona a persona: ognuno si impegna in una ricerca individuale per trovare il proprio equilibrio fino a giungere ad uno stato positivo in cui sente di star bene, proprio come sottintende in modo generale il termine stesso di benessere. Uno degli ambiti della vita che influenza la propria percezione di benessere è quello lavorativo. Proprio per questo motivo, il concetto preso in esame viene studiato in relazione all’impiego degli individui, tenendo in considerazione tutti gli aspetti e le sfumature che sono coinvolte all’interno di un’organizzazione nel complesso. Da questa considerazione nasce la domanda nr. 7 posta ai partecipanti, focalizzata sul costrutto di benessere e sul tipo di influenza che il lavoro che svolgono ha sul livello di benessere generale che loro percepiscono in se stessi.

La prima parte del quesito riguarda la presenza o meno di situazioni critiche, disagio e stress percepiti dagli intervistati all'interno della loro vita lavorativa. È doveroso sottolineare che con il termine stress si fa riferimento alla definizione personale che loro danno ad esso: non è stato illustrato loro il significato che assume il concetto nell'ambito scientifico. La presenza di situazione critiche può implicare che il lavoro diventi stressante e venga percepito come tale dall'individuo. Uno dei rispondenti si è espresso così: "Nel mio lavoro ci sono sicuramente situazioni critiche che rendono anche il lavoro stressante". Tuttavia, prendendo in esame le parole di un altro dei partecipanti, si può notare come la presenza di situazioni critiche non sia necessaria come condizione per ritenere il proprio lavoro stressante. Infatti, tale intervistato ha affermato: "Ovviamente nel mio lavoro, come d'altronde in tutti i lavori, ci sono delle pressioni, dei momenti più complicati e delle situazioni non facili da gestire, ma non sento che il mio lavoro mi causi dello stress". Lo stesso ha poi continuato sostenendo che percepisce queste situazioni e la pressione causata da esse come spinta ad agire, a mettersi in moto per svolgere al meglio le sue mansioni: "Probabilmente è tutto ciò che ho appena raccontato che rende ciò che faccio meno monotono e di routine". Un altro fattore che uno degli intervistati ha indicato come influente sul proprio livello di stress che percepito è l'entità e le caratteristiche delle diverse situazioni critiche con cui si trova a interfacciarsi. In seguito, ha precisato che a causargli maggiore stress sono quelle situazioni critiche che richiedono una soluzione immediata. Per quanto concerne la percezione del disagio, la maggior parte dei partecipanti ha affermato che il lavoro che svolgono non causa loro una sensazione di questo tipo. Tuttavia, uno di essi ha dichiarato di provare estremo disagio all'interno della vita lavorativa, ma ha poi specificato che questo non dipende dal contenuto in sé dell'impiego, bensì dall'ambiente lavorativo che lo circonda: "Il disagio che mi procura il lavoro non deriva dai miei compiti, ma dall'ambiente in cui mi trovo: è un ambiente lavorativo non sano in cui, nella prevalenza dei casi, il disagio è provocato proprio dall'opportunismo e dal protagonismo di chi dovrebbe collaborare con me per il bene dell'intera organizzazione".

La seconda domanda inserita riguarda al tipo di influenza che il lavoro che gli individui svolgono opera sulla loro condizione di benessere generale. Poiché il lavoro fa parte della quotidianità delle persone, può avere un forte impatto sul livello che esse percepiscono del loro benessere. L'esperienza lavorativa è strettamente personale, pertanto, l'effetto che il proprio impiego ha sul proprio benessere generale può essere sia positivo sia negativo. Il fatto che questa influenza abbia connotazione positiva o negativa dipende da vari fattori tra loro disparati, alcuni dei quali indicati dai partecipanti. Due di loro hanno sottolineato che il lavoro incide sicuramente sul benessere economico, permettendogli di percepire una certa sicurezza: "Il mio lavoro sicuramente ha impatto sul mio benessere a livello economico in quanto è l'unica fonte da cui ho introito", oppure: "Il mio lavoro incide per forza di

cose sul mio benessere economico e mi permette di avere una certa sicurezza in questo ambito”. Un altro aspetto citato come variabile che incide sul livello percepito di benessere generale è il grado di soddisfazione e di piacevolezza che gli intervistati provano nei confronti dell’impiego che svolgono. Uno di essi si è espresso con le seguenti parole: “Influisce assolutamente sul mio benessere perché lo vedo come buttare via dieci ore della mia giornata per fare qualcosa che non mi piace e che mi procura diverse preoccupazioni. Quando torno a casa passo una parte del mio tempo a smaltire l’ansia e lo stress causati dal lavoro; quindi, posso affermare con forza che influisce sulla mia vita e sul mio benessere extra-lavorativo”. A contrapporsi con questa esperienza è quella di un altro dei rispondenti, il quale ha voluto sottolineare come, il fatto che svolge un lavoro che gli piace e non gli procura preoccupazioni, gli permette di vivere in serenità la propria vita lavorativa e questo risulta un valore aggiunto al suo livello di benessere generale. Uno degli elementi che è risultato ricorrente in tutti i partecipanti è la capacità o meno di scindere la vita lavorativa da quella che extra-lavorativa. Gli intervistati che hanno ammesso di non possedere questa abilità, ma anzi di “portarsi il lavoro a casa”, hanno affermato che la mancanza di questo confine li porta ad una reazione che incide negativamente sul loro benessere generale e sui vari ambiti della vita esterna all’ambito lavorativo. Una affermazione che mette in luce con forza questa considerazione è la seguente: “Sicuramente influisce sul mio benessere: quando il lavoro mi diventa pesante, mi stressa e mi rende nervosa, reagisco mangiando più del solito, fumando qualche sigaretta di troppo, portando il nervoso all’interno delle mura di casa e dormendo sonni travagliati”. Un altro dei rispondenti ha sostenuto che gli anni di esperienza gli hanno consentito di imparare a lasciare tutto ciò che concerne il proprio lavoro all’interno dell’ufficio e questo gli ha dato l’opportunità, diversamente da ciò che succedeva prima, di vivere più serenamente e appieno le esperienze che gli accadono all’esterno della vita lavorativa.

L’ultimo elemento indagato dal quesito nr. 7 è il benessere organizzativo e come questo sia influenzato o meno dai vari aspetti legati al lavoro che gli individui svolgono, inclusi la posizione, la responsabilità e l’autonomia che essa comporta, e l’ambiente. Per quanto concerne la posizione lavorativa occupata, uno degli intervistati ha sostenuto che se il suo ruolo comportasse meno responsabilità e importanza sicuramente si sentirebbe meno sotto pressione e vivrebbe con più tranquillità le sue ore in ufficio. In merito all’autonomia, uno degli altri rispondenti ha parlato così: “Nell’ultimo periodo noto mancanza di fiducia nei miei confronti in diverse occasioni e a poco a poco mi è stata tolta l’autonomia che avevo in precedenza conquistato. Questo mi procura disagio e mi fa percepire la vita lavorativa, e di conseguenza il mio livello di benessere organizzativo, in modo negativo. Posso dire con certezza che attualmente tende al basso”. Ad avere forte influenza sulla percezione del benessere organizzativo è anche ciò che implica a livello pratico il lavoro in cui le persone sono impiegate e le caratteristiche che lo riguardano. Uno dei partecipanti ha affermato:

“Sicuramente il mio benessere lavorativo è influenzato sia dal lavoro che faccio in quanto monotono e ripetitivo sia dall’ambiente lavorativo”. In linea con queste parole, sono quelle di un altro di essi: “Sia l’ambiente lavorativo sia il lavoro che svolgo influiscono sul mio benessere lavorativo in modo negativo: mi tolgono energie e serenità”. Entrambe queste affermazioni rimandano a un altro degli aspetti citati precedentemente: l’ambiente lavorativo. Se da una parte questo può influire in modo positivo sul livello percepito di benessere organizzativo, può anche avere un impatto anche negativo. Per sottolineare questa diversa visione vengono riportate le parole di due dei rispondenti: “Sicuramente lavorare in un ambiente che ti lascia autonomia, dove i titolari non esercitano eccessive oppressioni nei tuoi confronti, dove puoi ricavarti il tuo spazio per concentrarti e dove i rapporti coi colleghi sono rispettosi e sereni, rende il mio benessere lavorativo”. Invece, il secondo, le cui parole sono state riportate precedentemente in merito all’autonomia, rivela un’influenza di tipo negativo. Nell’indagare tutti i costrutti citati nella domanda nr. 7, è molto importante tenere in considerazione che si tratta di percezioni che dipendono da esperienze fortemente personali, in cui lo stato dell’individuo e il suo livello percepito di benessere, sia generale sia organizzativo, vengono influenzati da caratteristiche legate strettamente a ciò che essi vivono in prima persona nella propria quotidianità lavorativa.

Alcune considerazioni

Una delle prime tematiche degna di attenzione è sicuramente quella inerente all’ambiente lavorativo, citato numerose volte all’interno dei paragrafi precedenti. Analizzando le parole dei partecipanti diventa lampante l’impatto che questo può avere su diversi fattori inerenti alla vita lavorativa, dalla soddisfazione percepita, al Capitale Psicologico, fino a giungere al benessere, sia generale sia organizzativo. L’ambiente di lavoro è il luogo, sia fisico sia umano, in cui viene svolta una determinata attività lavorativa. Prendendo in esame l’articolo 62 del Decreto legislativo 81 emanato nel 2008 (Dlgs. 81/08) è possibile definire gli ambienti di lavoro come “i luoghi destinati a ospitare posti di lavoro, ubicati all’interno dell’azienda o dell’unità produttiva, nonché ogni altro luogo di pertinenza dell’azienda o dell’unità produttiva accessibile al lavoratore nell’ambito del proprio lavoro” (Olympus, 2023). Questa espressione fa riferimento prettamente alle strutture fisiche, ma è opportuno tenere in considerazione che con ambiente di lavoro si fa riferimento anche alle condizioni generali, fisiche e psicologiche in cui l’impiego viene esercitato. È proprio su questo aspetto che si concentreranno le riflessioni che seguiranno. Gli intervistati hanno messo in luce con evidenza come l’ambiente lavorativo, in particolar modo i colleghi, i datori di lavoro e il rapporto che concorre con essi, esercita un potere non indifferente sulla loro opinione generale in merito al lavoro

che svolgono. Un ambiente lavorativo percepito in modo positivo, caratterizzato da una buona organizzazione e da particolare attenzione sia ai rapporti umani sia ai dettagli fisici dello spazio, incide sul benessere organizzativo. Ne consegue che, sulla base della relazione sottolineata in precedenza secondo cui tale costrutto influenza la performance, un aumento del benessere organizzativo fornisce l'opportunità di migliorare la performance e la produttività dei dipendenti. Dalle parole dei partecipanti è emerso principalmente come la qualità dei rapporti umani che instaurano con i colleghi influisca particolarmente sul loro livello di benessere, sia generale sia lavorativo, percepito. Lo stesso è valido in merito ai rapporti con i datori di lavoro. Come esempio, per dare un significato più concreto a queste affermazioni, viene riportata una delle citazioni precedentemente esposte: "Sicuramente lavorare in un ambiente che ti lascia autonomia, dove i titolari non esercitano eccessive oppressioni nei tuoi confronti, dove puoi ricavarti il tuo spazio per concentrarti e dove i rapporti coi colleghi sono rispettosi e sereni, rende il mio benessere lavorativo". Tali parole riguardano un'esperienza personale in cui la qualità dei rapporti sociali con i colleghi e i datori di lavoro porta ad una percezione positiva del lavoro che l'individuo svolge e quindi a un'influenza favorevole all'incremento del benessere lavorativo. Per concludere tale riflessione, questo aspetto più umano dell'ambiente lavorativo esercita sicuramente una certa influenza, sia essa positiva o negativa, sulla percezione che le persone possono avere del proprio lavoro e del proprio livello di benessere. Proprio per questo motivo, risulta essere un elemento importante da tenere in considerazione quando si trattano determinati costrutti.

Un'ulteriore considerazione, che è opportuno fare, concerne il costrutto cardine di tale elaborato: il Capitale Psicologico. È doveroso ricordare che le interviste somministrate non avevano l'obiettivo di ricavare dalle risposte un valore quantitativo delle dimensioni componenti il costrutto e un valore complessivo di esso, bensì di innescare delle riflessioni in merito a questi. Dalle parole con cui si sono espressi i diversi intervistati per rispondere alle domande è possibile notare quanto affermato da Youssef e Luthans in seguito all'esaminazione dei risultati di una metanalisi: sono presenti delle relazioni degne di attenzione tra il livello del Capitale Psicologico dei lavoratori e un'ampia gamma di risultati inerenti ad esso, inclusa un'evidente influenza sul livello percepito di benessere generale e soddisfazione lavorativa. Ponendo attenzione alle varie risposte fornite dagli intervistati in merito alle domande che indagano le varie dimensioni dello PsyCap è possibile affermare che il livello di queste e del costrutto nel complesso hanno, come enunciato dai due autori, una certa influenza sulla percezione generale personale del lavoro che essi svolgono e sui vari aspetti ad esso collegati. Sicuramente gli intervistati possono lavorare sulle varie dimensioni nell'ottica di un incremento del livello del loro Capitale Psicologico, ma non si deve dimenticare che l'organizzazione in cui essi sono inseriti opera un ruolo alquanto rilevante per il raggiungimento di questo obiettivo. Come già

sostenuto in precedenza, al giorno d'oggi è fondamentale che le organizzazioni investano sui loro dipendenti, sia per quanto riguarda la formazione e l'acquisizione di competenze sempre più specifiche, sia in merito al loro benessere generale e lavorativo, includendo anche la soddisfazione lavorativa. Questo porterà non solo i dipendenti a vivere in modo più positivo la loro esperienza e vita lavorativa, ma anche ad incrementare le loro performance, con conseguente influenza in una direzione positiva per quanto concerne l'ascesa dell'organizzazione verso il successo.

CONCLUSIONI

La Psicologia Positiva e gli studi interni a questo paradigma hanno segnato sicuramente un punto di svolta all'interno dei vari ambiti della psicologia: lo spostamento del focus sulla ricerca del benessere ha portato alla nascita di una nuova mentalità e di ricerche fortemente centrate sulla valorizzazione di questo stato negli individui. L'obiettivo principale di questo filone di ricerche è proprio quello di permettere agli individui di lavorare sul loro livello percepito di benessere, affinché questo incrementi ed essi possano vivere al meglio delle loro possibilità la propria esistenza.

L'enunciazione, all'interno di questa corrente, del costrutto di Capitale Psicologico si è configurata, sempre nell'ottica del benessere, come un grande valore aggiunto all'interno dell'ambito lavorativo.

I vari studi hanno messo in luce la relazione di questo stato con diversi altri costrutti e aspetti rilevanti nel campo delle organizzazioni, dall'influenza sulle performance a quella sul benessere organizzativo e sulla soddisfazione lavorativa. Si tratta di un costrutto di cui i dipendenti devono acquisire conoscenza e su cui essi devono spendere tempo ed energie, così da avere dei riscontri positivi sulla propria esperienza lavorativa. Anche le organizzazioni, in costante ricerca della migliore modalità per raggiungere il successo, non devono tralasciare questo aspetto, bensì investire sui propri dipendenti e sul loro benessere. Nonostante per la crescita del dipendente e per un miglioramento delle loro performance siano certamente utili i corsi di formazione e l'acquisizione di ulteriori competenze, è necessario che le organizzazioni non si limitino a questo, ma prestino attenzione anche al valore umano dei dipendenti e al loro stato di benessere, inteso in tutte le sfumature che include.

La Psicologia Positiva e il costrutto di Capitale Psicologico sono nati all'inizio e durante il primo decennio degli anni 2000, questo comporta una storia per ora breve all'interno della letteratura. Ciò che ci si auspica è che i vari studiosi continuino a compiere ricerche e studi in questo ambito, così da apportare un continuo aggiornamento su tutto ciò che concerne tale materia, nell'ottica generale di aiutare le persone a stare e vivere al meglio.

BIBLIOGRAFIA

Bianchi, C. (2017). La Psicologia Positiva. Piesse (rivistapiesse.altervista.org), 3 (3-1).

Gandolfi, A. (25 nov. 2015). The flow experience: la prestazione che genera gratificazione e positività. <https://www.stateofmind.it/2015/11/flow-experience-prestazione-perfetta/>

Ghersetti E. (23 mag. 2021). Il Capitale Psicologico: Investimento Strategico per le Aziende. <https://elenaghersetti.com/io-capitale-psicologico-investimento-strategico-per-le-aziende/>

Harms P.D. & Luthans F. (2012). Measuring Implicit Psychological Constructs in Organizational Behavior: An Example Using Psychological Capital. Journal of Organizational Behavior, 33, pp. 589-594

Judge T.A. & Kammeyer-Mueller J.D. (2012). Job attitudes. Annual Review of Psychology, 63, pp. 341-367

Kanheman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (eds.) (1999). Well-being: the foundations of hedonic psychology. New York: Russel Sage Foundation.

Luthans F. & Youssef C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. Organizational Dynamics, 33 (2), pp.143-160

Luthans F., Avolio B.J., Avey J.B. & Norman S.M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. Personnel Psychology, 60, pp. 541-572

Olympus (17 mag. 2023). Titolo II Luoghi di lavoro (artt. 62-68). https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=3849:titolo-ii&catid=73&Itemid=137#

Oppland, M. (16 dic. 2016). 8 Traits of Flow According to Mihaly Csikszentmihalyi. <https://positivepsychology.com/mihaly-csikszentmihalyi-father-of-flow>

Park, N. & Peterson, C. (1 dic. 2008). Positive Psychology and Character Strengths: Application to Strength-Based School Counseling. Professional school counseling, 12 (2), p.85

Rolandi A. (2016). Il Capitale Psicologico. <https://www.aidp.it/hronline/2016/1/2/il-capitale-psicologico.php>

Ryff, C.D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. Journal of Personality and Social Psychology, 57 (6), pp. 1069-1081

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: an introduction. American Psychologist, 55 (1), pp. 5-14

Sin, N., & Lyubormisky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology*, 65, pp. 467-487

Società Italiana di Psicologia Positiva (2023). Aree tematiche. <https://www.psicologiapositiva.it/aree-tematiche-2/>

State of Mind (2023). Psicologia Positiva. <https://www.stateofmind.it/psicologia-positiva/>

Utilia Hr Now and Next (20 giu. 2018). Capitale Psicologico e Capitale Personale: Asset Fondamentali per il Successo dell'Azienda. <https://utilia-hr.it/capitale-psicologico-e-capitale-personale-asset-fondamentali-per-il-successo-dellazienda/>

Ventoso, M. (25 feb. 2021). La teoria del benessere. Il modello P.E.R.M.A. <https://www.yourpsy.it/index.php/2021/02/25/teoria-del-benessere-modello-perma/>

Vitale I. (15 set. 2016). Cos'è (veramente) la soddisfazione lavorativa. <https://www.igorvitale.org/cose-veramente-la-soddisfazione-lavorativa/>

Wen H., Liu-Lastres B. (2021). Examining the impact of psychological capital on workplace outcomes of ethnic minority foodservice employees. *International Journal of Hospitality Management* 94.

Youssef-Morgan C.M. & Luthans F. (2015). Psychological Capital and Well-Being. *Stress and Health*, 31, pp. 180-188

Zhang Y., Zhang L. & Zhang M. (2020). The Influence of Organizational Support and Citizen Behavior on Job Performance of New Energy Enterprises: Mediating Effects of Psychological Capital. *Revista del Deporte/Journal of Sport Psychology*, 29 (4), pp. 210-220

RINGRAZIAMENTI

Fin dall'inizio sapevo che la parte dei ringraziamenti sarebbe stata quella in cui avrei trovato maggiori difficoltà. Sono convinta che delle parole e un semplice grazie non siano sufficienti per trasmettere quanto io sia grata per il vostro supporto continuo e per avermi accompagnato in questo percorso.

Le prime persone che ci tengo a ringraziare sono i miei genitori, Paolo e Lucia, e mio fratello Luca. Fin da quando ero piccola avete dimostrato di avere fiducia nei miei confronti e nelle mie capacità, anche quando ho commesso degli sbagli. Siete sempre stati al mio fianco e mi avete accompagnato in ogni mio passo, piccolo o grande, importante o meno che fosse. Non avete mai smesso di credere in me e in ciò che potevo raggiungere, anche quando ero io la prima a non crederci. Mi avete insegnato a non mollare mai, nemmeno davanti ad ostacoli che sembrano insormontabili. Mi avete trasmesso quanto sia importante che io per prima creda in me e sia orgogliosa di me come punto di partenza per intraprendere ogni avventura e realizzare i miei obiettivi e desideri. Un semplice grazie non sarà mai abbastanza per spiegare quanto io sia felice di avervi come famiglia, quanto io abbia fatto tesoro di tutto quello che in questi anni mi avete insegnato. L'unica cosa che penso possa ripagare, almeno in parte, tutto ciò che voi avete fatto per voi è rendervi fieri di me, della persona che sono e di quello che raggiungerò nel mio futuro.

Ci tengo poi a dire un immenso grazie ai miei nonni perché in questi anni si sono presi cura di me, anche quando stavano attraversando un periodo per nulla facile per loro. Sappiate che ogni sorriso che mi avete regalato, ogni piccola attenzione e ogni parola che mi avete rivolto ha grande valore per me. Mi avete trasmesso tanti valori e io ho cercato di farne memoria. Grazie perché con i piccoli gesti mi avete dimostrato il vostro sostegno, anche se del mondo universitario non sapete molto. Sicuramente tutti i ceri accesi davanti alla Madonna affinché mi proteggesse nei giorni degli esami hanno portato molto bene visto dove sono arrivata :)

Un po' di parole e di gratitudine voglio dedicarle anche a Martina perché, nonostante la distanza, ha saputo esserci nei diversi momenti di down mentale che ho avuto. Le tue parole e i tuoi incoraggiamenti sono arrivati sempre nei momenti giusti e mi hanno aiutato a proseguire.

Un ringraziamento anche a Margherita, altrimenti si offende 😊. Grazie per aver condiviso con me l'esaurimento delle sessioni e per aver reso più leggeri questi momenti.

E poi ci sei tu Gabriele, che da ormai tre anni sei entrato a far parte della mia quotidianità. Quando ci siamo incontrati stavo per iniziare questo percorso e tu non hai passato nemmeno un giorno senza dimostrarmi il tuo supporto. So che a volte sono stata un po' pesante da sopportare e che il mio carattere non è così facile da gestire, ma sappi che, come hai detto spesso tu, una parte di questa conquista è anche tua. Hai passato tutte le sessioni ad ascoltarmi ripetere una quantità infinita di volte

il materiale di studio per gli esami e ad interrogarmi, anche se sicuramente non era l'attività che tu prefissi. Ogni volta che io avevo dei dubbi su me stessa, eri pronto a farmi capire quanto in realtà fossi preparata, quanto stessi raggiungendo a piccoli passi questo traguardo per cui mi sono tanto impegnata. Un grazie non è sufficiente nemmeno con te, ma sappi che sei stato fondamentale in questo percorso.

Un grazie anche alla professoressa Maeran che con la sua passione e dedizione mi ha fatto innamorare di questo corso e che mi ha accompagnato in questo tratto finale del mio percorso.

Un grazie generale va a tutte quelle persone che mi hanno saputo aiutare standomi vicino quando ne avevo più bisogno e dandomi dei consigli, che forse qualche volta non ho ascoltato perché devo sempre fare di testa mia. Spero di aver reso fiera ogni persona che ha creduto in me dal primo giorno in cui ho iniziato questa avventura.

In ultima voglio ringraziare me stessa per l'impegno, la costanza e la determinazione con cui ho affrontato questi tre anni e tutti gli ostacoli o imprevisti che ho incontrato. Magari ho sbagliato spesso, ma sono arrivata in fondo e non posso che essere orgogliosa di me. All'Arianna del futuro voglio dedicare un pensiero: sii sempre fiera di te perché comunque vada sarà un successo.

Ora chiudo la bocca perché è arrivato il momento di aprire quelle bottiglie tanto acclamate. ❤️

