

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE, GIURIDICHE
E STUDI INTERNAZIONALI

Corso di laurea *Magistrale* in Scienze del Governo e Politiche
Pubbliche



LEADERSHIP E COMPASSIONE: L'APPORTO DELLA
PSICOLOGIA POSITIVA AL BENESSERE
ORGANIZZATIVO IN TEMPI DI CRISI

Relatrice: Prof.ssa ELISA MARIA GALLIANI

Laureanda: ELISA
MARIVO
Matricola N. 2026695

A.A. 2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO I	7
LA PSICOLOGIA POSITIVA IN AMBITO ORGANIZZATIVO	7
1.1 Come nasce e perché viene definita Psicologia Positiva	7
<i>1.1.1 Breve excursus storico</i>	8
1.2 Perché il campo della psicologia positiva è stato interessato maggiormente ai disturbi piuttosto che ai punti di forza	11
1.3 Critiche, carenze e sfide della psicologia positiva	13
1.4 Il Comportamento organizzativo positivo (P.O.B.)	17
1.5 Positive Organizational Scholarship (P.O.S.)	20
1.6 Come gli approcci positivi e la pandemia da COVID-19 si influenzano reciprocamente	22
<i>1.6.1 La Psicologia Positiva nei luoghi di lavoro a seguito della pandemia: problem solving e approccio dell'abbondanza</i>	26
1.7 Gli interventi positivi nelle organizzazioni	29
1.8 La Psicologia Positiva dei Sistemi Informativi	33
1.9 Psicologia positiva della terza ondata: ampliamento verso la complessità 35	
1.10 Il futuro della psicologia positiva	39
CAPITOLO II	41
COMPASSIONE E LEADERSHIP NELLE ORGANIZZAZIONI	41
2.1 Compassione nelle organizzazioni e Psicologia positiva	41
2.2 Leadership, collaborazione e compassione ai tempi del COVID-19	42
2.3 La compassione nella leadership	44
2.4 Leadership compassionevole e Coaching	46

2.5 La compassione nel lavoro.....	49
2.6 Compassione e Leadership di servizio.....	52
2.7 Leadership etica, trasformatzionale e autentica.....	54
2.8 Considerazioni finali sugli approcci alla leadership nelle organizzazioni .	66
CAPITOLO III	71
GLI EFFETTI DELLA PSICOLOGIA POSITIVA NELLE	
ORGANIZZAZIONI	71
3.1 I punti di forza: strumento per superare la crisi pandemica	71
3.2 Il flow	73
3.3 Il coinvolgimento dei lavoratori, l'impegno e la soddisfazione nel lavoro .	75
3.4 Organizational Citizenship Behaviors.....	78
3.5 Il benessere organizzativo.....	79
3.6 La gratitudine	81
3.7 Emozioni positive e negative.....	87
3.8 Cultura, clima e politiche organizzative positive.....	91
3.9 Il capitale psicologico positivo	94
3.10 La comunicazione sana	97
3.11 L'identità sociale nel contesto organizzativo	99
CONCLUSIONI.....	103
BIBLIOGRAFIA	109
SITOGRAFIA.....	113

INTRODUZIONE

Il mondo del lavoro è un tema sempre più multidimensionale, complesso, incerto e dinamico tant'è che è inserito in un ambiente espresso dall'acronimo VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*).

Questo fenomeno non è stato senz'altro facilitato, ma piuttosto si è trovato ad essere colpito e gravato da situazioni complicate, dovute a crisi come quella a seguito della pandemia di COVID-19, che si è estesa nell'intero sistema a livello globale.

È risaputo che la pandemia ha avuto molteplici riscontri sia fisici che psicologici per ciascun individuo: negli ultimi due anni sono cambiati radicalmente i modi di vivere e di comportarsi, le abitudini e le priorità di ogni persona.

Nel lavoro le problematiche si sono da sempre verificate e nella situazione odierna sono state riviste e rinnovate diverse dinamiche; le organizzazioni di oggi immerse in questo contesto, infatti, sono messe alla prova sia da minacce che da condizioni favorevoli che variano anche in base al momento storico in cui sono a contatto.

Tanto riescono ad affrontare sfide difficili e imprevedute, quanto allo stesso tempo le organizzazioni possono provare a cogliere opportunità da questi momenti svantaggiosi, per cercare di promuovere delle soluzioni di benessere, individuale e collettivo, opportune e innovative.

Questo è uno degli obiettivi primari che le organizzazioni moderne si devono prestabilire ed è un concetto ben espresso dal movimento della psicologia positiva.

L'apporto della psicologia organizzativa positiva viene esaminato nel presente elaborato e il focus principale è rappresentato dalla leadership compassionevole, e dagli studi relativi agli effetti della pandemia sulle organizzazioni e sui lavoratori.

Nello specifico, il primo capitolo descrive la psicologia positiva e discute come sia di fondamentale importanza basarsi e puntare sulle qualità positive degli individui, sulle loro capacità e risorse piuttosto che su mancanze e debolezze. Nata negli Stati Uniti d'America, la psicologia positiva è definita una scienza del benessere che funge, costruisce e vuole comprendere quei fattori che permettono sia agli individui che a comunità e società di prosperare e raggiungere un funzionamento ottimale. Lo scopo è minimizzare i pensieri negativi e le incertezze che possono sorgere nella mente degli individui, sviluppando solo pensieri ottimisti nei confronti della vita.

Importante da includere nello studio degli effetti psicologici del COVID-19, l'approccio

della psicologia positiva si è manifestato attraverso interventi mirati alla protezione della salute in questi tempi complessi, all'interno di istituzioni e organizzazioni, quali il luogo di lavoro, i contesti familiari e scolastici.

Il secondo capitolo fa invece riferimento alla cosiddetta leadership compassionevole: la compassione è un elemento centrale nella psicologia positiva e consiste non solamente nell'immedesimarsi negli altri e comprenderne la sofferenza, ma soprattutto nell'essere motivati ad aiutarli; essa è uno dei fattori legati alla salute e al benessere psicologico, e può dunque essere considerata una risorsa cruciale per la promozione, il rinnovamento e l'arricchimento delle organizzazioni.

Viene considerata la compassione sul posto di lavoro, che risulta essere connessa per di più con la dimensione delle relazioni nei contesti organizzativi, oltre che per il benessere dei lavoratori.

Sono diverse le modalità attraverso le quali i leader sperimentano la compassione, e una fra queste è il *coaching* per lo sviluppo degli altri: può comportare sia l'attenzione per l'individuo, sia il soddisfacimento di un'esigenza organizzativa, e un beneficio che non viene spesso considerato è l'effetto vantaggioso che può anche avere sulla persona che fa da coach, o leader.

Infine, il terzo e ultimo capitolo è stato sviluppato con l'intenzione di analizzare e contestualizzare gli effetti che vengono prodotti nelle organizzazioni, che adottano un atteggiamento più o meno proattivo.

È stato dimostrato come i punti di forza dei singoli individui possono contribuire a superare le crisi come quella dovuta al COVID-19, e sono state osservate le conseguenze e dinamiche organizzative quali il *flow*, il coinvolgimento e la soddisfazione lavorativa da parte dei membri delle organizzazioni, il comportamento di cittadinanza legato ai concetti di *mindfulness* e *commitment*, il benessere organizzativo, la gratitudine, le emozioni positive (e negative), il capitale psicologico positivo e la comunicazione.

Le politiche organizzative come la cultura, il clima positivo e le pratiche di leadership positive contribuiscono a verificare un'identità sociale organizzativa, generano i risultati psicologici positivi sopracitati, e tendono a relazionarsi positivamente con altrettanti risultati attesi e desiderabili e con la performance individuale e organizzativa all'interno di un preciso contesto.

Il presente elaborato vuole, dunque, porre l'attenzione sui modelli organizzativi che le

organizzazioni sono tenute ad adottare ai fini del benessere individuale e collettivo, della soddisfazione dei lavoratori e della realizzazione delle persone, sottolineando come la leadership e la compassione risultino gli strumenti predominanti per il raggiungimento di tali obiettivi.

CAPITOLO I

LA PSICOLOGIA POSITIVA IN AMBITO ORGANIZZATIVO

1.1 Come nasce e perché viene definita Psicologia Positiva

Si dice che le basi della Psicologia Positiva siano state pronunciate per la prima volta nel 1997 in una conversazione a seguito di un incontro fortuito tra gli psicologi Martin Seligman e Mihaly Csikszentmihalyi. (Csikszentmihalyi, 2003).

Il termine psicologia positiva è stato formalizzato nel 2000 da Seligman e Csikszentmihalyi, i quali riflettendo sulla rivista dell'*American Psychological Association* hanno notato come il mutamento dei tempi richiedesse un nuovo approccio alla psicologia.

Storicamente gli autori segnalavano che la psicologia si è sempre occupata di ciò che non funzionava, del malfunzionamento, del disagio, delle difficoltà e patologie, mentre non ci si è mai impegnati o in ogni caso in maniera marginale del benessere di un individuo.

Dunque la psicologia positiva è quel movimento della psicologia che si concentra in particolar modo sulle esperienze positive, sul funzionamento ottimale dell'organismo e sulle capacità più che sulle mancanze, sulle risorse piuttosto che sugli svantaggi.

Il movimento della psicologia positiva dispone di tre pilastri: lo studio delle emozioni positive, come la felicità, lo studio delle caratteristiche o tratti positivi come le virtù personali, le abilità e potenzialità, quindi i punti di forza, e infine lo studio delle istituzioni positive quali la democrazia, la famiglia e la libertà d'informazione. (Seligman, 2002).

A livello individuale, la PP promuove lo sviluppo delle caratteristiche personali positive connesse con la facoltà di provare gioia e felicità, come il coraggio, l'ottimismo, la speranza, la perseveranza, il perdono o la saggezza; a livello sociale essa si interessa di virtù civiche e miglioramento del senso di cittadinanza e di appartenenza, come la responsabilità, l'altruismo, la civiltà etica, la moderazione e la tolleranza. (Gilham e Seligman, 1999).

Quindi, questa branca di psicologia ha come nucleo centrale proprio il processo di cambiamento in atto all'interno del filone della psicologia generale, ovvero lo spostamento del focus dalla malattia alle qualità degli individui, dal dolore alla felicità, dai limiti alle opportunità.

Lo scopo, infatti, di questo movimento è quello di catalizzare un cambiamento nella

psicologia in modo che, accanto allo studio di “come riparare il peggio”, ci sia spazio anche per tutto ciò che contribuisce a rendere una vita dignitosa e decorosa; la psicologia positiva è una scienza e una professione per comprendere e costruire quei fattori che permettono agli individui, alle comunità e alle società di fiorire, prosperare e raggiungere un funzionamento ottimale.

Ciò su cui vuole focalizzarsi la psicologia positiva è studiare l'altra faccia della medaglia: il modo in cui le persone provano gioia, altruismo e creano famiglie e istituzioni sane, affrontando l'intero spettro dell'esperienza umana.

Attraverso la psicologia positiva vengono privilegiati degli interventi finalizzati alla mobilitazione delle abilità e risorse della personale, anziché alla riduzione o compensazione delle sue limitazioni. (Delle Fave, 2006)

Importante è comprendere la condizione umana, una comprensione che riconosca i punti di forza dell'uomo, così come le sue fragilità e che specifica come le due cose sono collegate.

A un livello ampio, la teoria, la ricerca e l'applicazione della PP si concentrano sulla costruzione del benessere, della resilienza, del carattere e i relativi costrutti positivi. (Csikszentmihalyi e Seligman, 2000)

Il movimento della Psicologia Positiva è descritto come un passaggio da approcci patologici a un approccio olistico alla vita buona. Come già sopraccitato, il movimento non si pone l'obiettivo di smettere di preoccuparci del danno e della sua riduzione, ma piuttosto vuole adottare approcci più equilibrati e integrati al miglioramento umano, che cercano di integrare le preoccupazioni patologiche e cliniche con la comprensione e la promozione di ciò che va bene nella vita delle persone. (Affleck e Tennen, 2003; Held, 2004; Linley, 2006).

1.1.1 Breve excursus storico

La psicologia positiva ha una lunga storia che a tutti gli effetti ha origine negli Stati Uniti d'America.

Partendo dai tempi più remoti, la psicologia positiva può essere ricondotta a W. James, psicologo e filosofo che, intorno ai primi anni del 1900, ha descritto la psicologia come "scienza della vita mentale, sia dei suoi fenomeni che delle loro condizioni".

Successivamente G. Allport, altro psicologo statunitense dal 1958 ha nutrito particolare

interesse per le caratteristiche positive dell'uomo, fino alla richiesta sopravvenuta dal collega A. Maslow, dopo una decina di anni, di studiare le persone sane piuttosto di quelle malate, per sopraggiungere agli anni 2000 con la ricerca sulla resilienza nei bambini e negli adolescenti da parte del medico T. Cowan.

È nel gennaio dello stesso anno, quando M. Seligman e M. Csikszentmihalyi hanno curato un numero speciale dell'*American Psychologist*, rivista accademica dedicata alla psicologia positiva, in cui sostenevano che la scienza della psicologia non stava generando abbastanza “conoscenza di ciò che rende la vita degna di essere vissuta”, fino ad essere stati definiti i veri pionieri e precursori della psicologia positiva stessa.

Questi ultimi hanno definito la psicologia positiva come “lo studio delle condizioni e dei processi che contribuiscono al benessere e/o al funzionamento ottimale di persone, gruppi e istituzioni”.

M. Csikszentmihalyi si è reso conto della necessità di una psicologia positiva in Europa a partire della Seconda guerra mondiale: ha notato che molti degli adulti che aveva precedentemente conosciuto come sicuri di sé, sono diventati impotenti e scoraggiati una volta che i loro sostegni sociali, colpiti da quel periodo storico, sono venuti a mancare. Eppure c'erano altrettante persone che mantenevano per quanto possibile la propria integrità, serenità e le loro abitudini nonostante il caos circostante; questo modo di fare è stato di forte aiuto e incoraggiava gli altri a non perdere la speranza.

Poi, per la prima volta, si è imbattuto nella psicologia: dagli scritti di Jung, Freud, poi alcuni psicologi hanno scritto e fatto ricerche in Europa negli anni '50; un decennio dopo, la "terza via" annunciata da Maslow, Rogers e altri psicologi umanistici prometteva di aggiungere una nuova prospettiva a quelli che erano gli approcci clinici e comportamentali ben consolidati. Così la visione umanistica ha avuto un forte effetto sulla cultura in generale, ma non ha generato una base empirica cumulativa e ha prodotto un insieme di movimenti che hanno enfatizzato il sé e incoraggiato la centralità dell'io che ha sminuito le preoccupazioni per il benessere collettivo.

È proprio lo studio del benessere soggettivo che ha dato origine al vasto e sfaccettato movimento della Psicologia Positiva, le cui attività si sono sviluppate da due prospettive di base: la prima è definita edonica e comprende studi volti prevalentemente ad analizzare la dimensione del piacere, inteso come benessere prettamente personale e legato a sensazioni ed emozioni positive; la seconda è detta eudaimonica, e privilegia l'analisi dei

fattori che favoriscono lo sviluppo e la realizzazione delle potenzialità individuali e dell'autentica natura umana, secondo il concetto aristotelico di eudaimonia, intesa come ciò che è utile all'individuo, e che ne arricchisce la personalità. L'eudaimonia comprende la soddisfazione individuale e anche un percorso di sviluppo verso l'integrazione con il mondo circostante. Il termine è spesso considerato analogo a quello di "felicità", ma il suo campo semantico è molto più ampio: esso infatti racchiude un processo di interazione e mutua influenza tra benessere individuale e collettivo, tale per cui la felicità individuale si realizza nell'ambito dello spazio sociale.

Nella seconda metà del XX secolo, la psicologia ha studiato e imparato molto con particolare riguardo su alcuni settori quali la depressione, razzismo, violenza, e gestione dell'autostima, irrazionalità e crescita in condizioni di avversità, ma non considerava allo stesso modo la forza del carattere, le virtù e le condizioni che portano ad alti livelli di felicità o di impegno civico.

La psicologia positiva è nata proprio dal riconoscimento di squilibrio in psicologia clinica, in cui la ricerca si concentra sulle malattie mentali, ma anche per spronare lo studio di aree dell'esperienza umana precedentemente trascurate come la gratitudine, il perdono, lo stupore, l'ispirazione, la speranza, la curiosità e la risata, o anche l'attaccamento, l'ottimismo, l'amore, l'intelligenza emotiva e la motivazione intrinseca. Si può dire che il movimento della psicologia positiva è cresciuto rapidamente soprattutto negli ultimi cinque anni, grazie alla sua promozione attraverso la pubblicazione di svariati volumi e manuali; tuttavia nell'ultimo mezzo secolo gli studi principali esaminavano il disturbo e il danno, a scapito dello studio degli aspetti psicologici di tutto ciò che rende la vita degna di essere vissuta.

Tuttavia, la psicologia positiva non implica che il resto della psicologia sia negativo, anzi la maggior parte del prodotto lordo della psicologia è neutrale, non si concentra né sul benessere né sul disagio.

L'obiettivo infatti non è negare la presenza di aspetti angoscianti, sgradevoli o negativi della vita, anzi essa riconosce pienamente l'esistenza della sofferenza umana, l'egoismo, i sistemi familiari disfunzionali e le istituzioni inefficaci; lo scopo è passare dalla preoccupazione di riparare solo le cose peggiori della vita, a costruire qualità positive.

Tra gli scienziati sociali e comportamentali è emerso un ritratto della vita buona, basato su fattori che portano alla salute, al funzionamento efficace e alla felicità: infatti,

L'importanza delle scienze sociali e comportamentali sta nell'articolare una visione della vita buona che sia empiricamente solida e al tempo stesso comprensibile e attraente; esse possono mostrare quali azioni portano al benessere, a individui positivi e a comunità fiorenti.

I concetti fondamentali della PP, quali felicità, gratitudine, gentilezza, amore e compassione, sono temi comuni a molte delle principali religioni e filosofie del mondo, che esistono fin dai primi tempi dell'umanità.

La psicologia positiva è definita anche da scienza del benessere individuale a scienza dei benefici collettivi; essa inserisce una convinzione ottimistica su futuro, dando la possibilità di produrre soluzioni ancora non immaginate che possano permettere alle generazioni attuali e future di prosperare. In questo la psicologia positiva introduce anche pratiche e metodi che possono motivare le persone a cambiare; percorsi e fattori chiave che influenzano il benessere individuale e collettivo possono essere identificati, dando luogo a interventi e strategie più aggiornati e più efficaci, che superino i vincoli attuali e permettano ai sistemi sociali umani di prosperare.

1.2 Perché il campo della psicologia positiva è stato interessato maggiormente ai disturbi piuttosto che ai punti di forza

La psicologia ha adottato la premessa, rivelata successivamente infondata, che le motivazioni negative siano autentiche e le positive sono derivate; a questa sono scaturite diverse possibili spiegazioni.

Innanzitutto le emozioni e le esperienze negative possono essere considerate più urgenti e quindi possono prevalere su quelle positive.

Ci sono anche ragioni storiche che spiegano l'orientamento negativo della psicologia: quando le culture si sono trovate ad affrontare minacce militari, scarsità di beni, povertà o instabilità, la loro primaria esigenza è stata preoccuparsi di difesa e di controllo dei danni.

Le culture possono rivolgere la loro attenzione alla creatività, alla virtù e alle più alte qualità della vita solo quando sono stabili, prospere e in pace. Atene nel V secolo a.C., Firenze nel XV secolo e l'Inghilterra vittoriana sono esempi di culture che si sono concentrate sulle qualità positive.

La filosofia ateniese si concentrava sulle virtù umane, voleva esaltare le buone azioni e il

buon carattere e in quell'epoca è nata anche la democrazia. Firenze scelse di non diventare la potenza militare più importante d'Europa, ma di investire il suo surplus in bellezza. L'Inghilterra vittoriana affermava l'onore, la disciplina, il valore e il dovere come virtù umane.

Tra i motivi per cui, in generale, la psicologia si è concentrata principalmente sugli aspetti negativi, ma ha assunto importanza tenere in considerazione anche quelli positivi, vi è la compassione: un individuo che soffre dovrebbe essere aiutato da persone che stanno già bene; una comprensione dei punti di forza umani può aiutare a prevenire o a ridurre i danni di malattia, stress e disturbi. Sono state fornite prove convincenti del fatto che credenze come l'ottimismo e il senso di controllo personale sono fattori protettivi per la salute psicologica e fisica. (Bower, Gruenwald, Kemeny, Reed e Taylor, 2000)

La seconda ragione per cui la psicologia si è concentrata sulla malattia negli ultimi 50 anni è di carattere pragmatico-storico. A seguito della Seconda Guerra Mondiale, alcuni psicologi si sono accorti delle agenzie di finanziamento di ricerca sulle malattie mentali e su altri problemi, e che si poteva trovare molto lavoro e aiutare i superstiti (Seligman, 2002). Inoltre, in questo periodo, la psicologia clinica si era concentrata sulla diagnosi e sul trattamento dei disturbi, secondo un modello medico di malattia (Maddux, 2002).

E, come hanno sostenuto Keyes e Lopez nel 2002, analogamente al modello medico di malattia, si ha investito molto nell'identificazione delle cause prossimali delle malattie mentali e alle terapie efficaci per coloro che presentano già disturbi.

Prima della Seconda Guerra Mondiale, la psicologia aveva tre missioni distinte: curare le malattie mentali, rendere la vita di tutte le persone più produttive e appaganti, e identificare e coltivare talento. L'attenzione iniziale per la psicologia positiva è esemplificata da lavori come gli studi sul talento (Terman, 1939) e sulla felicità coniugale (Buttenwieser, Ferguson, Johnson, Termane Wilson, 1938), gli scritti sulla genitorialità efficace (Watson, 1928), e la ricerca e scoperta del significato nella vita (Jung, 1933).

Subito dopo la guerra, due eventi, entrambi di carattere economici hanno cambiato il volto della psicologia: nel 1946, l'Amministrazione dei Veterani (oggi *Veterans Affairs*), e migliaia di psicologi si sono resi conto che potevano trarre guadagno attraverso la cura di malattie mentali. L'Istituto Nazionale di Salute Mentale (che, nonostante il suo statuto, si è sempre basato sul modello di malattia) e gli accademici hanno scoperto che potevano ottenere sovvenzioni e borse di studio se la loro ricerca si basava sulla patologia.

Questo accordo ha portato molti benefici, infatti sono stati fatti passi da gigante nella comprensione e nella terapia delle malattie mentali: almeno 14 disturbi, prima non trattati, hanno “ceduto i loro segreti alla scienza” e ora possono essere curati o alleviati in modo considerevole (Seligman, 1994).

Tuttavia le altre due prospettive fondamentali della psicologia, ovvero rendere migliore la vita di tutte le persone e coltivarne i talenti e le qualità, sono state quasi dimenticate. Talvolta, in molte circostanze, si è ancora lontani dall'identificare i punti di forza personali e sociali, e la prevenzione deve essere rivolta a una popolazione più ampia, anche attraverso la ricerca sulle circostanze che contribuiscono alla resilienza e al benessere.

La terza motivazione per cui la psicologia positiva si è concentrata sugli aspetti negativi può risiedere nella nostra natura e nelle teorie sui processi psicologici.

In una revisione della letteratura, si è sostenuto che gli eventi negativi hanno un impatto maggiore di quelli positivi, e le informazioni sulle cose negative vengono elaborate in modo più approfondito rispetto a quelle sul bene. Ad esempio, la vigilanza automatica tende a essere dovuta a stimoli negativi rispetto a quelli positivi. (John e Pratto, 1991)

1.3 Critiche, carenze e sfide della psicologia positiva

Nonostante i successi riconosciuti, il campo della psicologia positiva ha affrontato anche numerose critiche.

La PP si occupa di benessere, eppure c'è poco consenso su che cosa sia il benessere, o anzi se si tratti di "benessere" o "*well-being*". Gli studi nell'ambito della psicologia positiva sono stati accusati di promuovere un pensiero positivo irrealistico, di ignorare l'impatto del contesto e delle esperienze di vita, incorporando ragionamenti circolari e “asserzioni tautologiche”, e di ignorare il ruolo importante della sofferenza nell'esperienza umana. (Coyne e Tennen, 2010; Held, 2004; Lazarus, 2003; Miller, 2008). Vengono poi stilate affermazioni universali, anche se le teorie e gli approcci sono spesso testati con campioni selettivi e sono prevalentemente fondati su valori e presupposti occidentali. (Christopher e Hickinbottom, 2008)

La maggior parte della ricerca sulla PP si concentra sugli individui, con interventi che si rivolgono prevalentemente alla psiche di una persona, ignorando le più ampie forze sociali che hanno un impatto sulla stessa psiche e non riconoscono che il benessere

individuale è interconnesso con tutto il resto.

Nell'ambito delle scienze mediche e sociali l'ultimo decennio è stato caratterizzato sempre più da una crescente attenzione allo studio del benessere e della qualità della vita. Inizialmente questi temi erano analizzati con indicatori oggettivi quali il reddito, la salute fisica, le condizioni abitative ed i ruoli sociali. Tuttavia, numerosi studi hanno voluto dimostrare che questo tipo di indicatori non sono sufficienti a fornire una valutazione adeguata della salute e soddisfazione di un individuo, o del livello di sviluppo di una nazione. Questo aspetto sta a indicare la mancanza di progressi nell'approfondimento dello studio delle istituzioni positive: R. F. Kennedy circa 50 anni fa ha riconosciuto che il prodotto nazionale lordo fornisce un'immagine infelicemente incompleta del valore di un Paese; esso infatti non tiene conto della salute degli individui, della qualità dell'istruzione; non include la forza dei matrimoni, l'intelligenza del dibattito pubblico o l'integrità dei funzionari pubblici. Il Pil non misura né il nostro ingegno né il nostro coraggio, come neanche la saggezza o l'apprendimento, né la compassione o la devozione al nostro Paese. Esso misura tutto, insomma, "tranne ciò che rende la vita". (Kennedy, 1968)

Il movimento della psicologia positiva è provvisto di sfidanti e critiche, ed esse sembrano nascere dalla premessa che se esiste una psicologia positiva, allora il resto della psicologia deve essere di stampo negativo, e se abbiamo bisogno di una psicologia positiva è perché la psicologia "negativa" ci ha insegnato poco. In realtà, è perché la psicologia (che è per lo più neutra ma con più argomenti negativi che positivi) ha straordinario successo tant'è che lo squilibrio, la mancanza di progressi su argomenti positivi, è diventato lampante.

Un'altra criticità che si ripercuote in alcune ricerche è che le persone che si occupano di psicologia positiva fanno fatica a riconoscere i lati negativi della vita. Tuttavia, l'obiettivo della psicologia positiva non è quello di cancellare o soppiantare il lavoro sulla patologia, il disagio e la disfunzione, ma piuttosto, è di costruire ciò che sappiamo sulla resilienza, sulla forza e crescita umana, per integrare e completare la base di conoscenze che già esistono.

Tra le sfide più complesse per la psicologia positiva, senz'altro vi sono quelle di capire la definizione di cosa sia effettivamente positivo, e di circoscrivere l'ambigua linea di demarcazione tra descrivere qualcosa come "buono" e prescriverlo come "buono". (Held, 2004)

Allo stesso modo, le scoperte della psicologia positiva possono e devono incoraggiare le persone ad adottare comportamenti e pratiche mentali che fanno "bene", anche se in psicologia, etichettare qualcosa come positivo o buono non sempre è così semplice. (Held, 2004)

La qualità della vita ed il benessere sono concetti relativi: ogni individuo ne elabora un'interpretazione personale, in base alle proprie condizioni fisiche, al proprio ruolo sociale, alle caratteristiche psicologiche e stile di interazione con l'ambiente.

È pertanto fondamentale identificare indicatori soggettivi di benessere: è l'individuo a dover valutare il proprio stato di salute, il proprio livello di soddisfazione nell'ambito sociale, lavorativo e personale, i traguardi raggiunti e gli obiettivi futuri in base a parametri che possono differire anche profondamente dalle condizioni oggettive in cui si trova.

Il campo della psicologia positiva a livello soggettivo riguarda le esperienze soggettive rilevate: benessere, contentezza e soddisfazione (nel passato); flusso e felicità (nel presente); speranza e ottimismo (per il futuro).

A livello individuale, si parla di tratti individuali positivi, quali la capacità di amare e di avere una vocazione, il coraggio, l'abilità interpersonale, la sensibilità estetica, la perseveranza, perdono, originalità, mentalità futura, spiritualità, talento elevato e saggezza. A livello di gruppo, si tratta delle virtù civiche e delle istituzioni che spingono gli individui verso una migliore cittadinanza: la responsabilità, cura, altruismo, civiltà, moderazione, tolleranza e etica del lavoro.

Grazie all'aiuto di ricercatori e psicologi, sono state suggerite tre basi per ciò che è positivo o di valore: in primo luogo, le scelte che le persone fanno sono un'indicazione di valore; cioè, se qualcosa viene scelto regolarmente, probabilmente chi lo predilige crede nel suo valore o nella sua bontà.

In secondo luogo, le persone possono giudicare se un oggetto, un evento, un processo o un risultato è piacevole o meno. Terzo è il giudizio di ciò che può essere positivo o buono, esso può essere fatto in riferimento a un sistema di valori come anche a un insieme di norme culturali.

Le convinzioni condivise riguardo a cosa è sbagliato o inaccettabile e, al contrario, cosa è giusto o accettabile possono guidare le decisioni su quali sono gli obiettivi da conseguire. (Diener e Suh, 1997)

Quindi, si può notare che il significato di ciò che è positivo o buono è complesso e multidimensionale, e lo studio dei temi psicologici positivi richiede di verificare questa complessità nelle teorie e nei disegni empirici.

La psicologia tratta di lavoro, educazione, intuizione, amore, crescita e gioco. La psicologia positiva cerca di adattare il metodo scientifico ai problemi unici che il comportamento umano presenta a coloro che desiderano comprenderlo in tutta la sua complessità.

La complessità ha avuto molta rilevanza nella ricerca psicologica e un esempio ne è il lavoro di Norem (2001) sul pessimismo difensivo: è stato affermato che esistono numerose prove che dimostrano che l'ottimismo è associato a buoni risultati (come la salute e il benessere) e che il pessimismo deriva al contrario da risultati negativi. (Taylor, 2000). Questo può portare alla prescrizione "Pensa in modo ottimistico e andrai meglio". Tuttavia, le persone sono molto più complesse e un modello "taglia unica" non funziona. (Chang e Norem, 2002)

In particolare, è stato dimostrato che per un sottogruppo di persone con uno stile di personalità caratterizzato da pessimismo difensivo, ci sono costi reali associati al pensiero positivo, e insistere sul fatto che l'ottimismo è positivo risulterebbe, al contrario, un disservizio.

È talvolta probabile che in molte altre circostanze i tre criteri di bontà possano non convergere, o non convergono per tutti. Per sfida della complessità, la psicologia positiva deve andare oltre la descrizione degli effetti principali (ottimismo, umorismo, perdono e curiosità sono buoni), e cominciare a guardare più da vicino le interazioni complesse della maggior parte della psicologia e della medicina.

Altri limiti che possono affiorare da questo movimento riguardano da una parte la forte spinta individualista, ovvero le persone tendono a rappresentarsi ognuna come l' "unità ultima" della realtà sociale e a considerare la soddisfazione dei propri bisogni e le proprie necessità come il fine ultimo della vita (Bellah, 1985). Qui gli individui perseguono i loro obiettivi selezionando quelle che sono per loro le migliori strategie e interessi al raggiungimento degli stessi; d'altro canto emerge un proprio utilizzo strumentalista: i mezzi, che possono essere utili per raggiungere i fini, vengono scelti o scartati sulla base della loro efficacia; il comportamento umano tende quindi ad essere rappresentato come strumentale.

Sia nell'approccio individualista che in quello strumentalista, gli individui sono valutati sulla base delle capacità e performance e nell'abilità di scegliere quelli che sono i migliori mezzi e strategie.

È per questo che per contrastare queste problematiche, e ricorrendo all'obiettivo iniziale per cui la psicologia positiva è sorta, con gli anni essa ha voluto sempre più mirare a una visione più altruistica a scapito di quella individualista, e capace di resistere e frenare le spinte strumentali attraverso una forte base etica dei propri membri.

1.4 Il Comportamento organizzativo positivo (P.O.B.)

Le organizzazioni di oggi si domandano che cosa possono fare per attrarre e mantenere i propri dipendenti creativi, dediti, fiorenti e capaci di far prosperare le organizzazioni stesse.

I dipendenti sono fondamentali e fanno la differenza quando si tratta di innovazione, performance organizzativa, competitività e successo aziendale.

Il controllo della gestione e i principi economici della riduzione dei costi, dell'efficienza e l'attenzione delle organizzazioni moderne si concentrano sulla gestione del capitale umano. Le organizzazioni si aspettano che i loro dipendenti siano proattivi e mostrino iniziativa, che collaborino senza problemi con gli altri, che si assumano la responsabilità del loro sviluppo professionale e che si impegnino a rispettare elevati standard di qualità delle prestazioni.

Per questo motivo sono necessari dipendenti che si sentano energici e dediti al lavoro e che siano "attaccati" al loro lavoro; le organizzazioni hanno bisogno di lavoratori impegnati.

"Il contributo dei dipendenti diventa una questione critica per il business, perché nel tentativo di produrre più output con meno input dei dipendenti, le aziende non hanno altra scelta che cercare di coinvolgere non solo il corpo, ma anche la mente e l'anima di ogni dipendente. Questo obiettivo non viene raggiunto con l'approccio prevalente delle quattro D (danno, malattia, disordine e disfunzione) che si concentra sulla prevenzione di prestazioni scarse, bassa motivazione, malessere, salute e disimpegno. (Ulrich, 1997, "Human Resources Champions")

Entra così in gioco il comportamento organizzativo positivo (*Positive Organizational Behaviour*), che riguarda comportamenti positivi dei dipendenti impegnati in

organizzazioni fiorenti.

Il campo del POB è emerso dall'approccio recentemente proposto dalla psicologia positiva, dopo essere stata criticata in quanto si occupava principalmente di malattie mentali piuttosto che di "benessere" mentale.

Lo scopo della psicologia positiva, come più volte ribadito, "è quello di iniziare a catalizzare un cambiamento nella psicologia dalla preoccupazione di riparare le cose peggiori della vita alla costruzione di qualità positive". (Csikszentmihalyi e Seligman, 2000)

La psicologia positiva studia quindi le virtù e i punti di forza che permettono agli individui e alle comunità di prosperare. Come la psicologia positiva, la POB non proclama di rappresentare una nuova scoperta dell'importanza della positività, ma piuttosto enfatizza la necessità di una costruzione teorica più mirata, di una ricerca e di un'efficace applicazione di tratti, stati e comportamenti positivi dei dipendenti nelle organizzazioni. (Luthans e Youssef, 2007)

Il comportamento organizzativo positivo viene definito come lo "studio e l'applicazione dei punti di forza e delle capacità psicologiche delle risorse umane orientate positivamente, e delle capacità psicologiche che possono essere misurate, sviluppate e gestite efficacemente per il miglioramento delle prestazioni nell'ambiente di lavoro odierno". (Luthans, 2002)

I criteri di inclusione per il POB sono la teoria e la ricerca, la misurabilità, lo sviluppo e la gestibilità per l'impatto sulle prestazioni e performance sul luogo del lavoro. (Avolio e Luthans, 2009)

È così che la primaria visione utilitaristica e manageriale viene controbilanciata sostenendo che la missione del POB deve includere anche il perseguimento della felicità e della salute dei dipendenti come obiettivi praticabili in sé. (Wright, 2003)

In effetti, la salute e il benessere dei dipendenti stanno diventando un valore aziendale di importanza strategica, tanto che le misure di salute e benessere sul lavoro anziché essere ritenute dei "costi" sono sempre più considerate "investimenti" nei dipendenti, che andranno a produrre e trarre benefici economici diretti oltre che per l'individuo, per l'azienda. (Pot e Zwetsloot, 2004)

Da questo punto di vista, la visione centrata sull'organizzazione di Luthans (2002) e quella centrata sul dipendente di Wright (2003) possono essere integrate in un modello di valore

aziendale positivo della salute e del benessere dei dipendenti: l'approccio definito come "*Integral Health Management*" costituisce una soluzione trionfante e vantaggiosa sia per l'organizzazione che per i suoi dipendenti. (Pot e Zwetsloot, 2004)

In genere, il POB studia le condizioni psicologiche positive individuali e i punti di forza delle risorse umane che, per un verso o per l'altro, sono sempre legati al benessere dei dipendenti o al miglioramento delle prestazioni.

Questo può riguardare, per esempio, la validità predittiva delle capacità mentali generali e dell'intelligenza emotiva per le prestazioni di vendita. La ricerca può anche concentrarsi sulle capacità cognitive della creatività e della saggezza, e sulle capacità affettive dell'impegno lavorativo e dell'umorismo.

Gli studi POB esaminano anche il ruolo di stati come l'autoefficacia, l'ottimismo, la speranza, la resilienza e altre risorse personali nel far fronte alle richieste organizzative o nel favorire le prestazioni.

Diverse ricerche hanno dimostrato che i fenomeni organizzativi positivi possono contribuire in modo unico a spiegare la varianza dei risultati organizzativi oltre a quelli negativi; uno studio innovativo che ha messo in luce questo punto è quello di Fredrickson e Losada (2005) sui team aziendali: essi hanno convalidato empiricamente che la comunicazione positiva e le espressioni di sostegno tra i membri del team hanno chiaramente distinto i team fiorenti da quelli languenti.

Altri esempi di studi sul POB hanno analizzato come la combinazione di caratteristiche del lavoro influisce sugli aspetti negativi e positivi del benessere. Secondo il modello (Bakker e Demerouti, 2007; Schaufeli e Bakker, 2004) le condizioni di lavoro possono essere classificate in due categorie generali, ovvero le richieste di lavoro e le risorse di lavoro, applicabili a quasi tutte le occupazioni. Fondamentalmente, le richieste di lavoro richiedono uno sforzo e sono quindi legate ad aspetti fisiologici e psicologici, come la fatica, mentre le risorse lavorative favoriscono la crescita personale, l'apprendimento e lo sviluppo e hanno qualità motivazionali.

Esistono tre approcci al coinvolgimento dei dipendenti: in primo luogo, esso è concepito come un insieme di risorse motivanti, come il sostegno e il riconoscimento da parte di colleghi e supervisori, il feedback sulle prestazioni, le opportunità di apprendimento e sviluppo e opportunità di utilizzo delle competenze; l'impegno è "correlato a risultati aziendali significativi ad un'ampiezza che è importante per molte organizzazioni".

(Harter, 2002)

In secondo luogo, il coinvolgimento dei dipendenti è visto in termini di impegno e di comportamento extra-ruolo, come uno stato psicologico in cui i dipendenti sentono un interesse personale nel successo dell'azienda e si comportano secondo standard elevati che possono superare i requisiti dichiarati e predefiniti nella propria mansione, o come soddisfazione personale e senso di ispirazione e affermazione che traggono dal lavoro e dall'essere parte dell'organizzazione.

Il terzo approccio definisce l'impegno indipendentemente dalle risorse lavorative e dai risultati organizzativi positivi, come l'impegno, come uno stato di benessere positivo, appagante, affettivo-motivazionale che è agli antipodi del *burnout* lavorativo. (Leiter, Maslach e Schaufeli, 2001)

In conclusione, gli studi sul coinvolgimento dei dipendenti contribuiscono alla comprensione dei processi organizzativi positivi nelle organizzazioni, anche rispetto a quelli negativi, e dimostrano la rilevanza del concetto per i risultati organizzativi. L'impegno dei dipendenti è quindi una nuova promettente strada per la futura ricerca sul POB.

È stato anche dimostrato che l'atteggiamento lavorativo complessivo, la soddisfazione lavorativa e l'impegno organizzativo, forniscono una previsione sempre più potente di criteri comportamentali più integrativi (prestazioni contestuali, ritardi, assenze e turnover combinati). (Harrison, Newman e Roth, 2006)

1.5 Positive Organizational Scholarship (P.O.S.)

Al comportamento organizzativo positivo, i ricercatori hanno contemporaneamente dato vita al movimento POS (*Positive organizational scholarship*) fornendo un quadro concettuale per organizzare e integrare la loro ricerca sulle organizzazioni positive. (Cameron, Dutton, D'Amedeo)

Simile al POB, ma che differisce in diversi aspetti, il POS si occupa principalmente dello studio di risultati e dei processi e attributi particolarmente positivi delle organizzazioni e dei loro membri.

Il POS non rappresenta una singola teoria, ma si concentra su dinamiche che sono tipicamente descritte da parole come eccellenza, prosperità, abbondanza, resilienza, benessere, virtuosità; essa comprende, spiega e predice il verificarsi, le cause e le

conseguenze della positività, e tende ad enfatizzare l'esame dei fattori che permettono di ottenere conseguenze positive per gli individui, i gruppi e l'organizzazione.

Il POS rappresenta una prospettiva allargata che pone una maggiore enfasi sulle idee di "bontà" e di potenziale umano positivo". (Cameron, 2003)

Pertanto, il POB si occupa principalmente di caratteristiche temporanee o simili a quelle di uno stato che influenzano le prestazioni dei dipendenti, mentre il POS si occupa di qualità più stabili o simili a tratti (Luthans e Avolio, 2009; Quick e Wright, 2009) e gli aspetti positivi del contesto organizzativo che influenzano le prestazioni dei dipendenti. (Bakker e Schaufeli, 2008)

Pos evidenzia come la valorizzazione dei punti di forza produca risultati maggiormente positivi in una serie di contesti diversi, come l'apprendimento in classe, l'impegno dei dipendenti, lo sviluppo della *leadership* e la redditività dell'azienda, in contrasto con la tipica attenzione alla gestione o al superamento delle debolezze.

La POS è definita come "lo studio di ciò che è positivo, fiorente e vitale" nelle organizzazioni: il termine positivo si riferisce ai processi e ai risultati nelle organizzazioni, e con organizzativo si intendono le dinamiche interpersonali e strutturali attivate nelle e attraverso le organizzazioni, tenendo conto in particolare del contesto in cui si verificano i fenomeni positivi. Infatti esso illumina in modo mirato il modo in cui i contesti, i processi, e le loro interazioni, sono collegati agli stati positivi negli individui, nei gruppi e nelle organizzazioni.

I Pos offrono una base concettuale unica per comprendere come e perché le strategie organizzative hanno effetti sul comportamento umano nel luogo di lavoro, e perché alcune strategie e capacità dinamiche possono essere più generative di altre.

Il luogo di lavoro e i risultati legati al lavoro sono quindi l'enfasi principale della POS.

Sebbene sia in parte sovrapponibile, la POB si occupa principalmente degli stati psicologici individuali e i punti di forza umani che influenzano le prestazioni dei dipendenti (Luthans, 2002), mentre il POS si occupa in primo luogo degli aspetti positivi del contesto organizzativo che influenzano il benessere dei dipendenti (Cameron, 2005). Può esserci per come dire un legame tra POB e POS, perché nella maggior parte dei contributi la prospettiva individuale positiva (POB) è combinata con la prospettiva organizzativa positiva (POS).

1.6 Come gli approcci positivi e la pandemia da COVID-19 si influenzano reciprocamente

Gli approcci della psicologia positiva si sono di certo modificati a seguito della crisi pandemica degli ultimi due anni.

È stato dimostrato che gli approcci della psicologia positiva giocano un ruolo fondamentale nella protezione della salute mentale in tempi difficili e sono quindi importanti da includere nello studio degli effetti psicologici prodotti dalla pandemia da COVID-19.

Vi sono state ricerche che si sono concentrate sulla salute psicologica individuale, e negli ultimi anni, anche documenti riguardanti il benessere collettivo la crescita post-traumatica collettiva, con l'obiettivo di identificare più chiaramente le esperienze positive e il potenziale di crescita positiva per le istituzioni chiave della società durante la pandemia. Questi anni sono stati caratterizzati da una serie di interventi di psicologia positiva per le famiglie, scuole, luoghi di lavoro e psicologia clinica. È stato rilevato che sono tre i fenomeni di ampia portata che possono essere utilizzati per aumentare il benessere collettivo: arti e cultura, eco-connessione e alfabetizzazione al benessere.

Gli interventi di psicologia positiva (PPI) durante il COVID-19 sono stati promossi per di più in quattro istituzioni: le famiglie, le scuole, i luoghi di lavoro e la pratica della psicologia clinica.

Interessante è stato capire come questi interventi possono essere utilizzati per aumentare le probabilità di benessere collettivo e/o di crescita post-traumatica collettiva durante il COVID-19.

Le famiglie sono un'istituzione chiave all'interno della nostra società che sono state tragicamente colpite dalla COVID-19, e per questo motivo l'inserimento intenzionale di PPI nella vita familiare durante l'isolamento, ha il potenziale di avere un impatto sul benessere e sulla crescita post-traumatica di un gran numero sia di adulti che di bambini e adolescenti in tutto il mondo.

La capacità d'intendere il benessere familiare è fondamentale per la psicologia positiva e le relazioni con i membri della famiglia sono tra le più importanti nella vita delle persone, perché influenzano le loro esperienze quotidiane e la felicità generale. (Buhrmester e Furman, 1985; Gerson, 1991; Nelson-Coffey, 2018)

Diversi ricercatori hanno studiato il benessere familiare valutando quando, perché e come

il tempo trascorso con i figli sia associato al benessere dei genitori e studiando gli interventi per promuovere la felicità familiare. (Nelson, 2014 e Waters, 2020)

Il tempo passato in famiglia è aumentato radicalmente durante la pandemia, con le famiglie che hanno trascorso più tempo tra le mura di casa a causa del *lock-down*, della didattica a distanza, dello *smart-working* e delle restrizioni sociali.

Da una prospettiva di sistema, la componente delle interazioni è stata totalmente alterata, il che può essere considerato sia come un'esperienza positiva che negativa.

Si può dire che trascorrere del tempo con i propri figli è associato a emozioni positive e ad un senso di appartenenza. (Musick, 2016; Nelson, 2013) Il grado di motivazione dei genitori a promuovere il benessere dei propri figli è correlato al grado in cui sperimentano emozioni positive, senso della vita e benessere emotivo. La motivazione dei genitori porta anche a comportamenti genitoriali più reattivi e a una maggiore qualità delle relazioni, che sono in grado di proteggere il benessere della famiglia durante il COVID-19. (Ashton-James, 2013, Impett, 2015)

Tuttavia, oltre ai benefici ottenuti dal tempo trascorso in famiglia, le famiglie stesse si sono ritrovate indubbiamente costrette ad essere sottoposte a tensioni molto maggiori durante la pandemia. (Hiraoka e Tomoda, 2020; Janssen, 2020)

Trascorrere grandi quantità di tempo forzato insieme ha dato la possibilità di aumentare la conflittualità familiare; ciò nonostante, anche in presenza di un potenziale aumento di disaccordi inter-partes, la psicologia positiva può aiutarci a trovare una soluzione e una via costruttiva di procedere in senso opposto. (Evans, 2020)

Queste pratiche positive possono non solo proteggere il benessere delle famiglie durante la pandemia globale, ma possono anche diventare pratiche permanenti all'interno della famiglia, creando significative svolte positive nelle dinamiche familiari, come l'utilizzo dei punti di forza e della compassione, che sono nati dalla lotta con una grave crisi di vita. (Calhoun e Tedeschi, 1998)

Per quanto riguarda la conciliazione lavoro-famiglia, ci sono diverse pratiche organizzative favorevoli alla famiglia, programmi e politiche che alcune organizzazioni hanno implementato per aiutare i loro dipendenti a bilanciare le loro esigenze familiari e lavorative, risolvendo o evitando conflitti lavoro-famiglia. Esempi di queste pratiche sono gli orari flessibili, la settimana lavorativa compressa, il telelavoro, l'assistenza all'infanzia in loco, gli orari part-time e la condivisione del lavoro (Baltes, Clark e Chakrabarti, 2010).

Molte di queste politiche organizzative favorevoli alla famiglia potrebbero essere sotto altre etichette quali il supporto organizzativo, il clima favorevole e le risorse lavorative.

All'interno dell'istituzione scolastica, il COVID-19 ha motivato molte scuole a perseguire un duplice scopo: promuovere sia l'apprendimento che il benessere.

Da una prospettiva di tipo sistemico, lo scopo preponderante delle scuole di proteggere il benessere dei propri studenti crea un effetto domino su insegnanti e consulenti scolastici, che sono stimolati a incorporare l'uso delle PPI nella vita scolastica quotidiana; affinché gli stessi interventi abbiano il massimo degli effetti, è bene coordinarli attraverso l'uso di un quadro di riferimento basato sull'evidenza che garantisca un approccio coerente e strategico, che mantenga fisso in primo piano l'obiettivo di proteggere la salute degli studenti durante la pandemia globale.

La psicologia positiva ha un ruolo fondamentale nel modo in cui i sistemi educativi possono essere cambiati per costruire meglio il benessere di adulti e studenti. In effetti, l'attuale pandemia ha acuito l'esigenza che la salute di ognuno sia più saldamente incorporata e integrata nella cultura scolastica e negli obiettivi strategici della scuola. Tra i processi di cambiamento in cui la psicologia positiva può essere impiegata, vi sono tre aree chiave nel processo di cambiamento: la politica, il flusso di futuri laureati in didattica, lo sviluppo professionale per insegnanti, dirigenti scolastici e amministratori.

Per quanto riguarda la politica, i responsabili dell'istruzione possono essere incoraggiati a integrare approcci al benessere basati sull'evidenza in sviluppo professionale accreditato per i dirigenti scolastici, insegnanti e altro personale scolastico. (McCallum e White)

Essi possono includere attività di tipo professionale e attività dei team di *leadership* che adottano approcci basati sui punti di forza, l'integrazione dell'indagine apprezzata di Cooperrider (2008), nella conduzione di processi di cambiamento a livello organizzativo (Stavros, 2003) per sviluppare piani strategici che integrino il benessere all'interno dei luoghi di lavoro, massimizzando le interazioni con i colleghi.

Anche le scuole sono luoghi di lavoro e, quindi, sono rese esplicite le medesime raccomandazioni; per quanto riguarda le università, esse possono integrare quadri di benessere basati sull'evidenza nei corsi di formazione iniziale per insegnanti al fine di preparare al meglio laureati "pronti per la classe", a sapersi come prendersi cura del proprio benessere e di quello dei propri studenti attraverso le complessità del successivo decennio. (White, 2021)

Un'integrazione più profonda delle attività basate sulla forza e l'applicazione dell'indagine durante i periodi di crisi possono migliorare le strategie di gestione delle crisi, senza trascurare la creatività e innovazione che possono essere scoperte durante i periodi di crisi e non solo. (McCallum e White, 2021)

La conoscenza e l'utilizzo dei propri punti di forza può aumentare la competenza sociale ed è stato comprovato che migliora qualità delle relazioni sociali, aumenta il senso di competenza e il comportamento altruistico. (Frueh2001; Kashdan, 2006)

Questi sono con certezza tutti fattori che possono portare le persone ad essere più proattive e creative nel trovare modi per rimanere in contatto anche durante il COVID-19; non da meno, le ricerche dimostrano che i legami sociali e il sostegno sociale sono un fattore protettivo per il benessere e un fattore che promuove la crescita post-traumatica. (Scrignaro, 2011)

È stato per di più dimostrato che l'uso dei punti di forza è correlato ad ulteriori significative attività ricreative, il che è molto importante durante la pandemia, in cui molte persone hanno più tempo libero e sono "Eco-connesse". (Frueh, 2001)

Nel contesto del COVID-19, l'uso delle tecniche di PPI per servire il gran numero di persone che in tutto il mondo soffrono di malattie mentali legate alla pandemia, è un esempio di come la psicologia positiva, erogata attraverso le istituzioni (cliniche psicologiche, scuole), può contribuire a creare benessere e crescita e portare a dei risultati. La psicologia positiva integrata nella società, può essere applicata nelle famiglie, nelle scuole, nei luoghi di lavoro e nei contesti di psicologia clinica per assistere un gran numero di persone durante la pandemia.

Per incrementare il benessere individuale e collettivo, possono essere presi in considerazione i fenomeni di più ampia portata nella società: le arti e la cultura, l'eco-connessione, l'educazione ambientale e l'alfabetizzazione al benessere. Questi elementi già esistono nella nostra società e, in quanto tale, non si tratta tanto di introdurre qualcosa di nuovo nelle nostre istituzioni (per esempio, un PPI) e più sull'incoraggiamento di persone, famiglie, scuole e comunità, a utilizzare ciò che è già a loro disposizione (ad esempio gruppi che fanno visite virtuali al museo come esercizio di legame; famiglie che escono nella natura per una passeggiata quotidiana).

Assumono grande importanza gli interventi istituzionali nelle reti sociali all'interno di famiglie, scuole e luoghi di lavoro, i quali hanno una portata più ampia rispetto agli

interventi individuali, costruiscono il benessere collettivo e favoriscono la crescita collettiva post-traumatica collettiva, modellando i processi di adattamento positivo a tutti i membri del gruppo.

Tra gli aspetti presenti e scaturiti nelle istituzioni, senz'altro in questa situazione di allarme e disagio globale vi sono stati risultati positivi quali il legame familiare, l'apprendimento autonomo, la flessibilità del lavoro, e, più in generale, anche a livello di società sono sorti e si sono modificati fenomeni, quali ad esempio la riduzione dell'inquinamento, cambiamenti politici, sensibilizzazione allo svantaggio. (Bruining, 2020)

L'incorporazione istituzionale, una serie di PPI basate sulle evidenze scientifiche, insieme all'utilizzo dei fattori positivi di livello sociale come l'eco-connessione, le scienze umane positive e l'alfabetizzazione al benessere, possono essere utilizzati per cambiare i componenti del sistema, ovvero le finalità, gli elementi e le interazioni, al fine di supportare il benessere e la crescita per le famiglie, le scuole e i luoghi di lavoro durante la pandemia.

Non c'è dubbio che la pandemia globale di COVID-19 è una crisi di proporzioni epiche, che ha provocato livelli di devastazione e angoscia che devono ancora essere pienamente compresi; tuttavia, non si devono perdere di vista i risultati positivi e benefici che sono scaturiti da questo sconvolgimento o dal potenziale per un futuro positivo più duraturo.

La capacità umana di superare le sfide deve essere alimentata in questo momento, e si spera che questo si enfatizzi attraverso un approccio basato sull'evidenza, interventi basati su prove di efficacia, incorporati nelle istituzioni e diffusi nella società. Infatti sono stati e possono essere i piccoli cambiamenti incorporati nelle istituzioni attraverso i PPI ad avere un impatto diffuso (come la piccola azione di indossare una mascherina riduce il rischio collettivo di trasmissione di virus).

1.6.1 La Psicologia Positiva nei luoghi di lavoro a seguito della pandemia: problem solving e approccio dell'abbondanza

È risaputo che oggi il mondo del lavoro è in continua trasformazione: dalla globalizzazione, alle nuove tecnologie, alle crescenti differenze culturali e istituzionali, agli aspetti valoriali e alle esigenze dei dipendenti e dei clienti, e la costante richiesta di

efficacia ed efficienza, fanno sì che le organizzazioni si trovino ad affrontare molteplici sfide, dovute dagli incessanti cambiamenti.

Alle organizzazioni è richiesto di adattarsi per rimanere competitivi, soprattutto in un mercato particolarmente complesso a seguito della recente crisi finanziaria globale.

È noto che questa situazione sta mettendo a dura prova anche il benessere e la salute della popolazione lavorativa, con ripercussioni sull'economia stessa.

Di fronte a questa situazione, le organizzazioni hanno optato per due diversi tipi di strategie: un approccio basato sul deficit, o *problem solving*, e un approccio basato sull'abbondanza.

L'approccio deficitario o di risoluzione dei problemi è caratterizzato dall'identificazione delle difficoltà e delle sfide principali che l'organizzazione è tenuta ad affrontare; è importante generare soluzioni alternative a questi problemi attraverso l'individuazione delle loro cause profonde. In seguito si passa alla valutazione e alla scelta delle soluzioni ottimali, fino ad implementare la soluzione scelta mirata alla risoluzione del problema. (Linley, 2010)

Il ruolo del manager è quello di affrontare il *deficit* come risolutore di problemi. L'attenzione è, per definizione, sul negativo, sotto forma dei problemi da risolvere e dei deficit da colmare. (Garcea, Linley e Harrington, 2010)

Nel quadro di questo approccio, la salute e il benessere dei dipendenti sono considerati in termini negativi, e questo implica che concetti come *burnout* lavorativo, disagio psicologico e insoddisfazione, sono valutati come nient'altro che problemi da risolvere per ridurre i costi. (Quick e Wright, 2009)

L'approccio dell'abbondanza, invece, presuppone che l'obiettivo dell'organizzazione sia quello di sostenere il massimo potenziale sia dell'organizzazione che delle persone che vi appartengono.

La salute e il benessere dei dipendenti sono visti come fini a sé stanti. La salute è anche definita in termini di assenza di comportamenti disfunzionali, e della presenza di crescita e miglioramento umano. (Quick e Wright, 2009)

Tra i fattori antecedenti all'approccio dell'abbondanza, vi sono anche la cultura e il clima organizzativo, le pratiche di *leadership* positive e risorse personali positive. (Ulrich, 2010)

La creazione e il mantenimento di un'organizzazione di abbondanza comporta: in primo

luogo, l'individuazione dei momenti in cui l'organizzazione e le sue persone danno il meglio di sé, in senso lato, compresa la propria crescita personale; secondo, identificare e comprendere i momenti in cui l'organizzazione e le persone offrono prestazioni ottimali, e quali sono i fattori abilitanti che possono essere replicabili in futuro; e infine, progettare interventi che puntano a mirare a un futuro ideale e desideroso caratterizzato da prestazioni eccellenti. (Garcea, Linley e Harrington, 2010)

Ancor prima di queste concezioni e diversi approcci, è stato nell'anno 1946, quando la Costituzione dell'Organizzazione Mondiale della Sanità ha definito la salute come "uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non solo l'assenza di malattia o infermità".

Tuttavia, si può dire che la ricerca sistematica degli aspetti positivi non è iniziata fino a quando Csikszentmihalyi e Seligman nel 2000 hanno richiesto una vera e propria "Psicologia Positiva".

Per di più, lo stesso vale per la psicologia organizzativa: è stato a partire da quel momento che approcci psicologici positivi come la Psicologia Positiva Applicata (APP), così come la *Positive Organization Behavior* (POB), e anche la *Positive Organizational Scholarship* (POS), sono stati partoriti dalla posizione della psicologia positiva, per applicarla al mondo del lavoro.

La Psicologia Positiva Applicata si può definire come "l'attuazione della ricerca in psicologia positiva alla facilitazione di un funzionamento ottimale". (Linley e Joseph, 2004)

Essa non si limita alla vita organizzativa, ma si preoccupa e fa riferimento alle applicazioni della psicologia positiva in senso più ampio, essendo il lavoro uno tra i principali contesti di attuazione. (Garcea, Linley e Harrington, 2010)

Pertanto, esiste un approccio di abbondanza, da un lato, che prende in considerazione l'organizzazione e gli individui che ne fanno parte, cercando di ottenere vantaggi reciproci, e un approccio del deficit, dall'altro lato, che si concentra sui problemi organizzativi da risolvere, a volte riflettendo anche sul benessere dei dipendenti, a volte no.

Tutto questo avviene nel contesto odierno, sempre più complesso e in rapido mutamento, ovvero in una condizione che richiede sempre più risorse da parte delle organizzazioni e ai loro dipendenti, oltre alla crescente preoccupazione per il proprio benessere.

L'approccio positivo, o di abbondanza, sottolinea la necessità di costruire una teoria più mirata rispetto all'approccio del deficit, una ricerca e un'applicazione efficace degli aspetti positivi (Luthans e Youssef, 2007).

Quindi, affinché le organizzazioni rimangano competitive, dovrebbero impegnarsi da una parte per ottenere i migliori risultati e dall'altro a promuovere il benessere dei lavoratori, che sembra simile all'adozione di un approccio di abbondanza.

Tra i vantaggi organizzativi dell'approccio dell'abbondanza è stato rilevato un miglioramento dei risultati organizzativi legati alla performance: le prestazioni sono solitamente suddivise in prestazioni di ruolo, ben definite, come l'adempimento dei compiti richiesti dalla descrizione formale del lavoro, la mansione, e prestazioni extra-ruolo (legate al comportamento contestuale e al comportamento di cittadinanza organizzativa), ovvero come un comportamento che giova e fa trarre del beneficio all'organizzazione andando oltre i requisiti veri e propri del lavoro formale (come per esempio, aiutare i colleghi sul lavoro, lavorare ore extra, dare suggerimenti per il miglioramento). (Ricketta, 2008)

L'approccio dell'abbondanza può quindi essere considerata un'alternativa interessante e valida da considerare per le organizzazioni, a discapito della strategia del problem-solving, strategia tradizionalmente adottata.

Sembra che si stia verificando un cambiamento qualitativo, un'importante innovazione favorita dall'influenza del movimento della psicologia positiva.

Primaria rimane l'importanza al benessere dei dipendenti, ma ciò nonostante a questa corrisponde e si unisce l'esigenza di migliorare i risultati organizzativi.

In opposizione alla tradizionale prospettiva del deficit, gli approcci di abbondanza si impegnano per la crescita e la salute dei dipendenti; è fondamentale stabilire un vero e proprio equilibrio tra le due parti implicite.

Andando a prestare maggiore attenzione alle carenze e lacune che i due modelli presi singolarmente possono presentare, la psicologia positiva nelle organizzazioni, può ottenere non solo buoni e possibilmente migliori guadagni organizzativi, ma anche vantaggi, quali l'approvazione sociale e la soddisfazione dell'ambiente di lavoro.

1.7 Gli interventi positivi nelle organizzazioni

Gli interventi positivi si connettono alle strategie messe in atto nei team e nelle

organizzazioni per migliorare le prestazioni e la soddisfazione con l'obiettivo finale di promuovere la salute, la qualità della vita lavorativa e l'eccellenza organizzativa.

Questi interventi possono essere suddivisi in primari per il raggiungimento di un funzionamento ottimale e la soddisfazione degli individui, dei team e delle organizzazioni, e secondari, i quali si verificano solo quando sono garantiti i livelli di base di funzionamento, salute e soddisfazione, infatti consistono in ulteriori sforzi nel tempo per raggiungere ancor di più il massimo di tutti questi elementi. (Snyder, 2000)

La psicologia positiva dimostra che stiamo entrando in una nuova fase di sviluppo, nota come amplificazione, che si basa sul principio del miglioramento. (Csikszentmihalyi e Seligman, 2000)

L'amplificazione è definita come interventi positivi che promuovono, aumentano e migliorano la salute e il benessere, come l'impegno a livello collettivo, e comprende tre caratteristiche: la comprensione, ovvero il focus degli interventi è orientato ad ottimizzare la salute e il benessere all'interno dei team e delle organizzazioni; l'inclusione dell'intera forza lavoro, ovvero dei dipendenti, team e organizzazioni che non sono malati o in difficoltà; e infine costituisce una lunga sfida che richiede una continua missione con uno sforzo continuo e sostenuto al fine di perseguire gli obiettivi.

Sulla base di queste caratteristiche, gli interventi positivi a livello collettivo, dunque nelle équipes e organizzazioni, costituiscono l'essenza delle strategie di amplificazione per sviluppare i cosiddetti HERO, o *Healthy & Resilient Organizations*. (Salanova e Schaufeli, 2010)

Gli interventi attuali della Psicologia Positiva si concentrano quindi sullo sviluppo dei punti di forza personali e delle organizzazioni, e sono generalmente orientati all'ottimizzazione di autostima, autoconsapevolezza, comunicazione, capacità di risolvere i conflitti e resilienza personale (McDonald, 2012); sono volti a potenziare le prestazioni individuali, la collaborazione di gruppo e l'efficacia del team (Huang e Robertson, 2006); l'apprendimento e il perfezionamento della qualità del servizio con i pazienti (McDonald 2005); il capitale psicologico (speranza, ottimismo, autoefficacia e resilienza), l'impatto economico e ricavi (Luthans 2006); si basano su sentimenti, comportamenti, cognizioni e benessere positivi e sulla *self-efficacy*, sull'impegno e prestazioni lavorative (Cater, Lyubomirsk e Sin, 2010); infine rimane fondamentale la partecipazione, la capacità di risolvere i problemi e la salute organizzativa. (DeJoy 2010)

Gli interventi si concentrano su diverse strategie, quali le indagini di *feedback*, i *workshop* e la formazione su obiettivi di apprendimento, ergonomia o intelligenza emotiva (McDonald 2012; Rodríguez 2006); i micro-interventi (esercizi, video, piccoli colloqui di gruppo) e gli interventi basati per esempio sul teatro per aumentare l'autoefficacia (Luthans, 2008 e Carter, 2010); rimangono inoltre caratterizzanti i processi di *problem solving* per aumentare la salubrità delle organizzazioni. (DeJoy, 2010)

Di vitale importanza è riuscire a creare un cambiamento sociale positivo attraverso la costruzione di organizzazioni positive, con i propri livelli di intervento.

Non c'è dubbio che nell'ultimo decennio le applicazioni della psicologia positiva sul posto di lavoro hanno fornito alle organizzazioni un ulteriore criterio di fare *business* e di gestire le persone.

Il termine "organizzazione positiva" condivide le sue origini con il terzo pilastro della felicità autentica, ovvero le "istituzioni positive". (Seligman 2002)

Ma come si è arrivati alla nascita delle organizzazioni positive? La concettualizzazione accettata delle organizzazioni positive si può far risalire all'influenza iniziale di persone come M. Weber che ha ideato le strutture burocratiche, e F. W. Taylor che ha formato le strutture di lavoro, e si è occupato di studi sul tempo e sul movimento e della demarcazione del lavoro; entrambi hanno avuto un impatto incommensurabile sulla progettazione organizzativa che continua ancora oggi.

I principali pensatori di *management* e organizzazione hanno recentemente fatto emergere le prime visioni di modelli alternativi di organizzazione: per esempio, D. Ulrich ha stilato l'"organizzazione abbondante" e G. Hamel considera il futuro del management attraverso una più approfondita innovazione gestionale.

Vi sono fasi attraverso le quali le organizzazioni possono evolversi per diventare delle "organizzazioni positive" e c'è da prestare attenzione alla differenza che può essere apportata all'esperienza di lavoro dei dipendenti.

Le organizzazioni positive si sviluppano grazie alle azioni delle persone, dei gruppi e dei leader che lavorano al loro interno; per sviluppare un'organizzazione positiva è necessario applicare i principi della psicologia positiva nella progettazione degli interventi. L'obiettivo è sempre quello di creare organizzazioni con individui che ottimizzino le prestazioni, che favoriscano una miglior qualità di vita e che diano soddisfazione.

Nel contesto del mondo del lavoro che sta pensando il trauma della recessione globale, gli

interventi di psicologia positiva hanno molto da offrire di cui c'è urgenza.

In un'ottica di costruzione sociale, non esiste, e non potrà mai esistere, un unico approccio e un unico modello che sia sempre quello giusto, nonostante quanto potrebbero sostenere i principali consulenti di management. Vi è invece la risposta giusta per una precisa organizzazione, in quel contesto, in quel momento.

In modi diversi, con organizzazioni diverse, in ambienti e in tempi diversi, sono stati provati diversi approcci alla costruzione di un'organizzazione positiva: tutti hanno avuto successo in alcuni modi e fallito in altri.

Si è iniziato a lavorare dai vertici dell'organizzazione, esclusivamente con l'alta dirigenza, sulla base del fatto che l'implementazione sarebbe potuta essere fluida e supportata dall'alto. Invece, il tempo e le circostanze si sono evoluti, e si è ottenuto un impatto veramente positivo con tutti i membri del team di senior management come individui, un impatto che si è diffuso anche a cascata ed è stato notato attraverso la loro "ombra di leadership".

La promozione di positività da parte degli individui che stanno invece alla base della "gerarchia", aiuta a cambiare la cultura, ma può andare a scontrarsi con la cultura esistente: è per questo necessario il sostegno della leadership, in modo tale che la nuova cultura non possa essere sommersa dalla vecchia.

Al contrario, si può operare un cambiamento nello stesso modo in cui lo fa la natura: attraverso il contagio sociale, il dialogo, e grazie alla creazione di movimenti che attirano tutti insieme e li muovono nella stessa direzione. Questo è l'obiettivo di molti approcci emergenti al cambiamento organizzativo, che attingono a metafore biologiche e ai principi della teoria del caos sulle dinamiche non lineari, per creare approcci virali al cambiamento. (Christakis e Fowler, 2010; Herrero, 2008)

Quindi, ci sono diversi approcci generali al cambiamento organizzativo e alla costruzione di organizzazioni positive, ma in base al contesto e al momento è importante capire quale approccio è preferibile adottare.

La "semina" di un linguaggio dei punti di forza è spesso ritenuta la prima base per costruire un'organizzazione positiva. (Carter e Page, 2008)

Si ricorre all'utilizzo di alcuni strumenti e modelli di valutazione per lo sviluppo delle proprie virtù, per aiutare le persone a identificare con precisione i propri punti di forza, realizzati o non realizzati, come anche i propri punti di debolezza o le loro maggiori

difficoltà. Solitamente le persone hanno chiarezza quando si descrivono i propri punti di debolezza (pregiudizio della negatività), ma sono meno specifici quando descrivono i loro punti di forza.

Per questo motivo, seminare un linguaggio di punti di forza, cambiando così la natura del dialogo delle persone, in primo luogo con sé stesse, può essere la base del cambiamento intrapersonale.

È l'insieme di azioni individuali allineato ai risultati collettivi che può servire alla costruzione più ampia di un sistema organizzativo positivo: tramite il cambiamento della natura dei dialoghi delle persone, consentendo loro di avere una comprensione condivisa delle proprie capacità, risorse e ricchezze con cui lavorano, si è in grado di generare una cultura del lavoro più positiva fin dall'inizio (Minhas, 2010).

È così che la natura delle conversazioni e delle interazioni delle persone cambia e le persone sono in grado di guardare loro stesse in modo diverso, più positivo e proattivo.

1.8 La Psicologia Positiva dei Sistemi Informativi

Systems Informed Positive Psychology (SIPP) incorporano esplicitamente i principi e gli approcci delle scienze dei sistemi (SS) nella teoria, nelle metodologie, nelle pratiche e nei discorsi della PP, e discorsi per ottimizzare i sistemi sociali umani e gli individui al loro interno.

La psicologia positiva si concentra sulla comprensione e sul costruire un funzionamento ottimale negli individui, nelle organizzazioni e nelle comunità. (Csikszentmihalyi e Seligman, 2000)

Negli ultimi due decenni, la PP ha registrato una rapida crescita delle pubblicazioni, ha sviluppato numerosi interventi e programmi, si è diffusa in più discipline e ha avuto successo con i decisori politici e il pubblico in generale, come l'*International Positive Education Network*, 2017 e il *Global Council for Happiness and Wellbeing*, 2019.

Gli interventi derivati dalla psicologia positiva sono stati implementati con i singoli individui, online, nelle scuole, nei luoghi di lavoro, nelle comunità e oltre, per aiutare le persone a sentirsi bene, ed essere produttive e potenzialmente inoculare dalla malattia mentale.

Le pratiche e gli interventi di psicologia positiva, sappiamo che mirano a sviluppare i punti di forza, le abilità e le risorse per prevenire l'insorgere di disturbi mentali, favorire

la resilienza e aiutare le persone a vivere al meglio.

Inoltre la prospettiva della PP è stata incorporata in più discipline come l'educazione, l'economia, le scienze umane, le arti, il diritto, le neuroscienze. (Donaldson, 2015; Rusk e Waters, 2013)

Il SIPP mira a coltivare il benessere dei sistemi sociali umani, consentire la co-evoluzione del sistema e a creare futuri ad oggi inimmaginabili. In quanto tale, non è privo di valori, ma piuttosto è uno sforzo normativo, guidato da valori negoziati collettivamente, concordati e incarnati da funzioni di un dato sistema; esso punta a riconoscere e a illuminare le complessità e l'interrelazione che esistono in questo mondo, in modi di azione collettiva, piuttosto che di evitamento impotente.

Il SIPP ha inoltre il fine di promuovere un approccio personalizzato, collettivo, strategico e sistemico, per creare le condizioni che permettano ai sistemi sociali umani di prosperare, rafforzando allo stesso tempo e con lo stesso interesse gli individui appartenenti al sistema.

Sebbene l'importanza delle relazioni sociali compare in molte teorie e interventi di psicologia positiva, l'attenzione si concentra principalmente sui benefici per l'individuo.

Il SIPP parte dal presupposto che l'individuo non può essere separato dai sistemi sociali di cui fa parte. Pertanto, i valori, le attività e i modi di essere devono riconoscere e tendere alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica, che va ben oltre l'individuo.

Esso va oltre l'eliminazione e la gestione di ciò che è problematico e necessario, concentrandosi su ciò che è buono, giusto, equo e possibile: questo presupposto solleva la questione di cosa s'intende per benessere e per buona vita, e riguarda le implicazioni che le esplicitazioni hanno sull'intervento e sulla pratica.

La definizione di benessere è stata dibattuta all'interno e al di là della PP nel corso dei secoli, e vi sono stati sviluppati numerosi modelli e schemi. (Cameron, 2011)

I modelli di benessere sono ritenuti limitati, in quanto dipendono dalla prospettiva e dalle esperienze del teorico; un numero crescente di studi trova che i modelli di benessere sono spesso sovrapposti e non differenziati. (Goodman, Disabato, Kashdan e Kauffman, 2018)

C'è da dire che essi si concentrano sul benessere soggettivo e quando una persona sta funzionando bene in un'area, talvolta funziona bene anche in altre aree.

Questi modelli di benessere sono utili dal punto di vista pratico, in quanto ancorano attività e forniscono un linguaggio condiviso. (Kern e McQuaid, 2017)

Il pensiero, lo studio e l'impegno profuso nell'analisi di diversi modelli di benessere forniscono un utile punto di partenza che può essere adattato al contesto locale.

Ci sono cose che facciamo perché ci fanno stare bene (edonismo), o perché funzionano bene (eudaimonismo), in più l'individuo si sente o "funziona" bene quando tutto è in linea con i propri valori, che sono definiti dai gruppi sociali a cui vi appartiene. (Tiberus, 2018)

Il benessere deriva quindi dal vivere allineati con la propria etica rappresentata da norme valoriali che sono costantemente definite, negoziate e incarnate dalle persone all'interno dei sistemi.

Poiché la società è diventata più interconnessa e globalizzata, i valori si scontrano gli uni con gli altri, a volte in modo pacifico, altre volte con forza e opposizione.

La ricerca della felicità per l'individuo, in base al proprio sistema di valori, può involontariamente influire negativamente sul benessere di altri con un sistema di valori diverso, con conseguenze spesso rimosse nello spazio e nel tempo.

Poiché gli individui, le organizzazioni, le comunità e le società si concentrano sempre di più sul benessere, è fondamentale che concetti virtuosi come benevolenza e bontà rimangano al centro delle nostre concezioni, le prospettive e le esperienze multiple riconosciute e incluse, e sia gli individui che i sistemi più ampi si impegnino e siano ritenuti responsabili della creazione di una bontà collettiva.

La complessità del mondo moderno richiede flessibilità intellettuale e approcci multidisciplinari. Piuttosto che reagire immediatamente ai problemi, questa complessità richiede che ci si prenda prima il tempo di riuscire a percepire e comprendere il quadro generale, anche imparando da chi si è occupato di ricerca; di identificare le potenziali conseguenze non intenzionali, per poi procedere con attenzione all'azione.

Ha un impatto sulle domande che vengono poste, le misure che vengono effettuate, le analisi utilizzate e le conclusioni tratte; è richiesta la creazione di capacità e strategie all'interno delle organizzazioni, comunità e società che si muovono collettivamente e co-creare futuri positivi precedentemente non immaginati per i sistemi sociali umani.

1.9 Psicologia positiva della terza ondata: ampliamento verso la complessità

Tirando le somme, possiamo dare per certo che sono passati più di 20 anni da quando Martin Seligman ha ufficialmente avviato il campo della psicologia positiva nel suo discorso presidenziale *all'American Psychological Association*.

È interessante considerare come il campo della PP sta entrando nel suo terzo decennio, come si è sviluppato fino ad ora e come potrebbe evolvere da qui in poi.

Tra le molteplici modalità con cui viene rappresentato questo movimento della psicologia, vi è la metafora delle "onde dell'oceano". (Hofmann, 2010)

Nello specifico la psicologia positiva di oggi è ritenuta essere giunta alla terza ondata. Questa nuova ondata implica l'andare "al di là dell'individuo" e di abbracciare una maggiore complessità in vari modi: essi costituiscono forme di allargamento epistemologico, sia in termini di ambito che di metodologie.

La terza ondata è per così dire composta da due sezioni: una relativa all'ambito, e una relativa alle metodologie, entrambe con esempi di ampliamento.

La metafora delle onde dell'oceano risulta essere evocativa per rappresentare il progresso nell'ambito della psicologia positiva.

C'è anche chi sostiene che la psicologia positiva ha visto ed è stata caratterizzata da fasi scandite e di sviluppo rigide con confini chiaramente delineati. (Wong, 2011)

Le onde invece rappresentano dinamismo e fluidità e, in questo senso, la progressione del campo in termini di ondate le rappresenta sovrapposte ma separate, con ciascuna onda che prende forma propria, pur attingendo allo stesso oceano profondo. La metafora, inoltre, si presta a un'elaborazione creativa, che concettualizza e articola meglio dinamiche di sviluppo negli ultimi vent'anni e nel futuro.

Gli "impulsi di energia" che stanno nelle onde costituiscono le idee, animano l'acqua e si coalizzano in un movimento visibile. Pertanto, le persone non appartengono a nessuna onda in particolare, ma piuttosto possono essere energizzate dalle onde che passano, e sono spinte a contribuire ad esse.

È così che la decisione di Seligman, Csikszentmihalyi e colleghi di istanzare il paradigma della Psicologia Positiva potrebbe essere considerata uno di questi casi di creazione di un'onda.

Il lavoro e la ricerca sulla buona vita esistevano già in ambito accademico, ma l'istituzione di un campo ufficiale ha creato un impulso di energia che ha generato il campo della PP come si conosce oggi. Altri potrebbero non fare un'azione sufficientemente grande o significativa per un'onda di per sé, "ma il loro contributo può creare un'increspatura, che si ripercuote su altri e accumula energia, creando cumulativamente un'onda". La seconda e la terza ondata del campo sono casi di quest'ultimo tipo: nessuna singola figura, evento o

momento ha dato il via a una di queste onde; piuttosto esse nascono dalle azioni semi-coordinate e interconnesse di più persone in tutto il mondo.

Nel considerare il profondo contesto culturale in cui è emerso il movimento della psicologia positiva, si potrebbe, ad esempio, indicare a grandi linee l'epoca post-illuministica che si è progressivamente sviluppata a partire dal XVII secolo. Quest'epoca è stata caratterizzata dalla crescente secolarizzazione in molti luoghi, e in particolare in Occidente, con una graduale perdita di fede nelle istituzioni e nelle narrazioni religiose, insieme a un'erosione delle credenze nella possibilità di raggiungere il benessere attraverso la spirituale. (McMahon, 2006)

Lo stesso periodo ha visto anche l'emergere e il prevalere dei metodi e dei discorsi scientifici, che hanno probabilmente sostituito la religione come modalità preminente di comprensione del mondo in molti contesti, anche per quanto riguarda fenomeni come il benessere (Ahmed, 2010). Queste sono le correnti di movimento più profonde che stanno alla base delle varie onde qui discusse.

Il discorso di M. Seligman è stato l'impulso energetico che ha mobilitato gli studiosi e professionisti con l'obiettivo di concentrarsi sul positivo, rispetto alla correzione delle disfunzioni. Questa mossa, quindi, può essere riflessa come la prima ondata di PP: la formulazione del campo e il lavoro che ne è seguito. Fin dall'inizio, ha iniziato a svilupparsi e ad evolversi. Secondo la metafora delle onde, si sono generate costantemente nuove increspature, con continue innovazioni nella teoria, nella ricerca e nella pratica.

Tra questi modelli di sviluppo alcuni sono fondamentali o fondanti tanto da essere considerati come una nuova "onda"; attraverso gli studi che hanno messo in discussione le basi concettuali del campo stesso esaminando in modo critico le nozioni di positivo e di negativo è stata identificata la "seconda ondata".

Più di recente, si è assistito ad ulteriori studi che abbracciano la complessità e superano i confini della psicologia per incorporare conoscenze e metodologie di ricerca provenienti da un'ampia gamma di campi, guardando così in profondità ai gruppi, alle organizzazioni, alle culture e sistemi in cui si trovano le persone e il loro benessere: queste ondate interconnesse costituiscono una significativa "terza ondata" di Psicologia Positiva, che riflette un movimento collettivo per meglio catturare, comprendere e incidere sulla complessità del mondo reale.

La premessa iniziale del PP, definita dalla sua focalizzazione sul positivo, è stata ampliata in modo tale che un maggiore apprezzamento della sottile interazione dinamica tra positivo e negativo ha iniziato a essere considerato in modo più evidente. Così, se la Psicologia in senso lato stava per concentrarsi sulla correzione delle disfunzioni, la prima ondata di Psicologia Positiva mirava ad enfatizzare il positivo.

Gli sviluppi delle ondate sono caratterizzata da un approccio contestuale più sfumato ai concetti di positivo e negativo, un apprezzamento della natura ambivalente della vita buona e dalla comprensione della natura fondamentale dialettica del benessere. (Lomas e Ivtzan, 2016)

Nel complesso, viene riconosciuto che il benessere comporta una "inevitabile dialettica tra aspetti positivi e negativi della vita". (Ryff e Singer, 2003)

Tuttavia, per ribadire il punto precedente, le onde non si escludono a vicenda, bensì si informano e si completano reciprocamente: la prima ondata ha acceso la speranza e l'entusiasmo all'interno della psicologia e non solo, fornendo un paradigma alternativo rispetto alle narrazioni di disfunzione; inoltre, sta ancora stimolando gli studiosi, e i professionisti di tutto il mondo, con il risultato che la sua prospettiva positiva verte sempre in un numero crescente di discipline e in una continua crescita del campo.

La seconda ondata ha poi fornito ulteriori sfumature e sottigliezze che stanno servendo ad approfondire le intuizioni e l'impatto della prima ondata.

La terza ondata plausibilmente contribuisce a una maggiore inclusione di supporti da parte di psicologie e psicologi, portando costrutti, teorie e metodologie concepite e sviluppate in contesti anche non occidentali.

Possiamo quindi affermare che inizialmente, la psicologia positiva era più un'"identità collettiva" con lo scopo di unire le persone interessate ai "lati più brillanti della natura umana". (Linley e Harrington, 2007)

Tuttavia, negli ultimi anni è diventata anche una disciplina specifica, dotata di una distinta identità professionale. (Ivtzan e Lomas, 2016)

Per concludere, data l'energia che la PP ha scatenato nel mondo accademico e nella cultura in generale, è probabile che continueranno a generarsi nuove ondate, che porteranno avanti di benessere in modi che non si possono ancora prevedere.

1.10 Il futuro della psicologia positiva

Per quanto riguarda la psicologia positiva, la questione della prevenzione è da sempre stata ritenuta tema presidenziale dell'*American Psychological Association* del 1998.

Ciò che gli psicologi hanno tuttavia rimarcato in 50 anni è che il modello per così dire “della malattia” non avvicina la psicologia alla prevenzione dei problemi gravi. In effetti, i maggiori passi in avanti nella prevenzione sono derivati in gran parte da una prospettiva incentrata su una costruzione sistematica delle competenze, e non sulla correzione delle debolezze.

I ricercatori della prevenzione hanno scoperto che esistono punti di forza umani che agiscono da ammortizzatori contro la malattia mentale: coraggio, mentalità futura, ottimismo, abilità interpersonali, fede, l'etica del lavoro, la speranza, l'onestà, la perseveranza e la capacità di flusso e di intuizione, e così via.

Gran parte del compito della prevenzione in questo nuovo secolo sarà quello di creare una scienza della forza umana, la cui missione sarà quella di capire e imparare a promuovere le virtù nei giovani.

L'aspetto importante dell'approccio della Psicologia Positiva è considerare ciò che rende alcune organizzazioni lavorative più di successo, grandiose, visionarie o durature di altre. Le organizzazioni lavorative, necessariamente, hanno bisogno di essere redditizie, ma è risaputo che il profitto di per sé non può essere l'unica preoccupazione delle organizzazioni che aspirano all'eccellenza.

Al contrario, devono essere presenti alcune virtù a livello organizzativo: le organizzazioni eccellenti devono avere un obiettivo o una visione morale articolata che possa essere abbracciata sia dai lavoratori che dai clienti, e questa visione deve guidare i comportamenti effettivi all'interno dell'organizzazione.

Nel caso dei dipendenti, per esempio, può essere utile e proficuo lasciare loro autonomia di essere innovativi. Inoltre questo può significare dare attenzione umana non solo per i lavoratori, ma anche per le loro famiglie; può anche significare innovare e promuovere l'organizzazione dall'interno della stessa collocando le persone in posti di lavoro che consentano loro di fare ciò che sanno o riescono fare meglio.

Il compito futuro della psicologia positiva è quello di comprendere sempre di più i molteplici fattori che creano i punti di forza, delineare i contesti di resilienza e la funzione delle relazioni positive con gli altri, e appurare il ruolo delle esperienze positive. La

psicologia positiva deve includere come tutti questi elementi contribuiscono alla salute fisica, al benessere soggettivo, ai gruppi funzionali e alle istituzioni; per aumentare e sostenere questi processi, è fondamentale sviluppare degli interventi che siano efficaci ed efficienti.

Esistono virtù a livello organizzativo abbondantemente apprezzate: lo scopo, una visione condivisa degli obiettivi morali dell'organizzazione, rafforzata da ricordi e celebrazioni; la sicurezza, la protezione da minacce, pericoli e sfruttamento; la correttezza, le regole eque che governano premi e punizioni e i mezzi per farle rispettare in modo coerente; l'umanità, la cura e l'interesse reciproci e la dignità, il trattamento di tutte le persone nell'organizzazione come individui indipendentemente dalla loro posizione. Le persone, in tutti i tempi e in tutti i luoghi, sorreggono una serie di valori che vengono identificati come sicurezza, equità e umanità.

Una buona organizzazione può guidare i suoi membri a essere più di come si presentano, a rivelare forze caratteriali sopite o a crearne di nuove che permettano loro di essere all'altezza delle occasioni ritenute importanti dalla medesima.

CAPITOLO II

COMPASSIONE E LEADERSHIP NELLE ORGANIZZAZIONI

2.1 Compassione nelle organizzazioni e Psicologia positiva

Nel primo capitolo si è più volte evidenziato come l'approccio dell'abbondanza considera che l'obiettivo delle organizzazioni sia quello di ottenere il massimo potenziale sia dell'organizzazione che delle persone che ne fanno parte.

Per garantire questi risultati è indispensabile ritenere importanti la cultura e il clima organizzativo, le pratiche di leadership positive e le risorse personali positive. (Ulrich, 2010) Come affermato da Garcea, Linley e Harrington (2010), è l'insieme di azioni individuali allineato ai risultati collettivi che mirano alla costruzione più ampia di un sistema organizzativo positivo, e attraverso un linguaggio e una comprensione dei punti di forza delle persone cui vi appartengono, si è in grado di generare una cultura del lavoro più positiva fin dall'inizio. (Minhas, 2010)

Nell'ambito della psicologia positiva, una risorsa fondamentale per l'individuo è la compassione: essa è associata a molteplici esiti positivi come emozioni positive, relazioni positive con gli altri e comportamenti proattivi. (Lopez e Snyder, 2009)

Il termine "compassione" deriva dal latino «cumpatior» (soffrire con) e dal greco συμπάθεια, («simpatia», provare emozioni con), e fa originariamente riferimento a un sentimento in base al quale un individuo percepisce empaticamente la sofferenza altrui con il desiderio di alleviarla.

Il fattore della compassione è centrale nella psicologia positiva, nella letteratura infatti pare esserci un ampio consenso sul fatto che essa implichi non solamente il comprendere la sofferenza degli altri, ma anche essere motivati ad aiutarli. (Goetz, 2010; Lazarus, 1991; Strauss, 2016)

La compassione è quindi uno dei fattori legati alla salute e al benessere psicologico e può dunque essere considerata come una risorsa cruciale per la promozione di esse. (Cassell, 2002; Dutton e Worline, 2017)

C'è da aggiungere che l'insicurezza dell'attuale contesto e periodo storico e lavorativo aggravata dalla pandemia Covid-19 mette in risalto l'importanza di creare e promuovere *healthy organizations* (Di Fabio, 2020)

Le *Strength based prevention perspectives* nelle organizzazioni sono incentrate sulla promozione delle risorse dei lavoratori, attraverso azioni di intervento che sostengono e favoriscono le risorse personali, attraverso dei programmi mirati.

Ciò ha portato alla crescita di una prospettiva di psicologia positiva e allo sviluppo di iniziative di prevenzione e azione basate sulle forze a supporto della salute e del benessere degli individui. (Di Fabio e Saklofske, 2014, 2021)

La compassione sul posto di lavoro è connessa con l'importanza delle relazioni nei contesti organizzativi e per il benessere dei lavoratori; le persone che hanno sperimentato la compassione degli altri sul posto di lavoro manifestano maggiori emozioni positive (Lilius, 2008) e un maggiore *commitment* organizzativo. (Grant, 2008)

Coloro che provano compassione rivelano di essere orgogliosi quando altre persone nella loro organizzazione sono a loro volta compassionevoli e incoraggianti verso gli altri. (Dutton, 2007; Haidt, 2002)

È così che la compassione sembra favorire risultati positivi collettivi in termini di livelli più elevati di emozioni positive condivise, come orgoglio e gratitudine e ad un aumento delle attività svolte dai lavoratori. (Dutton, 2002; Frost, 2000)

Infine, in aggiunta a tutto ciò, uno studio ha rilevato che i dipendenti che hanno ricevuto compassione da parte dei loro supervisori hanno esibito una maggiore performance nelle loro prestazioni. (Eldor, 2018)

2.2 Leadership, collaborazione e compassione ai tempi del COVID-19

La pandemia COVID-19 ha sollevato diversi problemi all'interno della nostra società e delle organizzazioni, tra cui una precarietà e una vulnerabilità che non è più limitata alle sole persone povere e ai dipendenti, ma che riguarda ognuno di noi senza obiezioni. Infatti vi è una sensibilità e rischio al contagio che può derivare dal fatto di essere seduti accanto a qualcuno in un qualsiasi ambito o condizione.

In questo modo la pandemia esplica e induce a riconoscere una sempre maggiore interdipendenza tra gli individui, in un mondo globalizzato, che prescinde da qualsiasi impegno politico, sociale, religioso, e così via.

Quindi, con questa "occasione" è cresciuta sempre più l'esigenza di realizzare una società che sia più compassionevole, per replicare alla pandemia COVID-19 promotrice di malesseri e dislocazioni, perdite e traumi, nel luogo di lavoro come in generale.

Tornado alla compassione, e a seguito di quanto detto, essa richiede più di un atteggiamento verso la sofferenza e le fragilità degli altri; implica un'azione pratica che risponda alla condizione del prossimo, alle buone intenzioni di essere di aiuto o di assistenza. Inoltre, la compassione non può essere imposta ma deve essere collaborativa, persino responsabile, non una soluzione tecnica da parte di un esperto al problema di un paziente, ma una pratica di cooperazione e condivisione. (Lyles 2017; McKibbon 2020; Forester 1999, 2020)

C'è da dire che questa compassione pratica, è tutt'altro che facile: a causa della pandemia è stato chiesto di rimanere a casa e a prendere le distanze, per prendersi cura di sé stessi e dei propri vicini, indossando mascherine chirurgiche per proteggersi e per evitare di infettare gli altri. Quindi, se la compassione ai tempi del COVID-19 implica il confronto con diverse paure, bisogna capire cosa potrebbe dare agli individui la fiducia e la speranza di poter superarle, e come può una collaborazione e organizzazione sociale essere efficace e prosperare invece di soffrire.

La contagiosità del virus COVID-19 ci costringe a riconoscere come il nostro benessere dipenda dalle azioni di altre persone sulle quali non abbiamo alcun controllo e, allo stesso modo, come la salute di molte altre persone dipenda anche dalle nostre azioni, che queste non controllano.

In questa situazione, gli incentivi all'apprendimento e alla collaborazione sono forti: quando la salute è a rischio, la nostra interdipendenza promuove la collaborazione, come dimostra l'efficacia dovuta all'adozione diffusa di misure di distanziamento sociale. Questi interventi richiedono, ai fini di una stabilità e profondità, non solo la cura per sé stessi ma anche un'ampia compassione per gli altri.

Agire in modo compassionevole e collaborativo richiede apprendimento, indagine, sperimentazione, percezione, sensibilità. (McKibbon2020; Nussbaum 2014) È doveroso imparare a conoscere le esperienze, i bisogni e le speranze di molti di coloro che sono stati colpiti dalla pandemia, di chi si è ammalato o è in lutto, di chi è sfollato o disoccupato; agire in modo sensibile, intelligente e pratico richiede di pensare sia a noi stessi che alle relazioni che istituiamo, come cittadini che interagiscono tra loro, come membri di comunità e organizzazioni impegnate a tutelare la salute, il benessere, l'integrità e l'autonomia di tutti. (Lebano 2020, Lorde 2017)

In questo caso fondamentale è considerare la leadership, non tanto formalmente quanto

interattivamente, che fa prendere forma alle relazioni reciproche tra gli individui.

La leadership mostra e modella efficacemente i possibili modi di affrontare l'un l'altro e il nostro futuro. I leader fanno vedere e danno forma ai modi in cui la leadership può consentire e contribuisce a generare modalità di compassione e collaborazione, empatia, biasimo e paura dell'altro; essi mostrano e prevedono come l'individuo può agire, le strategie più o meno valide e, non da ultimo, più o meno dignità e integrità morale. (Forester, 1999)

La pandemia COVID-19, quindi, ha insegnato non solo sulla malattia e sulle patologie mediche, ma anche sulle problematicità della risposta alla paura e alla vulnerabilità e sulla potenziale creatività di un approccio critico e compassionevole. Si è visto come queste risposte possono rivelarsi più o meno compassionevoli: quella meno compassionevole prevede il concentrarsi sull'incolpare gli altri, ed evitare di assumersi le proprie responsabilità, e la via più compassionevole non esclude né l'empatia né la scienza, ma riconosce l'interdipendenza e l'incertezza che ci circonda; attraverso le indagini e analisi, la trasparenza e l'aiuto reciproco, è possibile sviluppare fiducia e speranza, integrando compassione, per promuovere comunità e organizzazioni composte da membri che collaborano insieme ai fini di proteggersi l'un l'altro e per il benessere comune, progredendo così verso visioni condivise di salute post-pandemica.

2.3 La compassione nella leadership

Negli ultimi decenni sono state proposte diverse teorie sulla leadership: quelle basate sulla "grande persona" cercano di capire cosa fa un leader efficace o quali sono le caratteristiche disposizionali che permettono a una persona di essere valutato come leader. (Bennis e Nanus, 1985)

Le caratteristiche del leader vanno dall'abilità cognitiva, ai tratti, alle motivazioni come il bisogno di potere o il carisma di McClelland (1975), o allo stile di leadership trasformazionale. (Bass, 1985, 1990)

Per quanto riguarda le organizzazioni e l'efficacia organizzativa nei vari contesti, una teoria della contingenza della leadership mira a spiegare quali tipi di leader sono necessari. (Bass 1990; Boyatzis, 1982; Fiedler, 1967; Hersey e Blanchard, 1969; Kotter, 1988; Yukl, 1998) Invece, altri approcci più recenti alla comprensione della leadership cercano di comprendere gli aspetti relazionali, come la capacità del leader di

interagire con gli altri.

Queste teorie sono alla base degli “sforzi” per sviluppare i leader; tuttavia, poche, se non nessuna, teorie della leadership non hanno tuttora considerato gli aspetti fisiologici. (Dansereau, Graen, e Haga, 1975; Kelly, 1992; Kram e Cherniss, 2001)

La leadership richiede l'esercizio dell'influenza o del potere, si occupa di avere un impatto sugli altri e di far accadere le cose e comporta anche un grado di responsabilità per l'organizzazione. (Kotter, 1982; McClelland, 1985; Yukl e Van Fleet, 1990)

Inoltre, più una persona ha autorità in un'organizzazione, più potere detiene nel proprio ruolo, in quanto influenza il comportamento e le decisioni delle persone da cui dipende la performance organizzativa e di cui è responsabile. (Kotter, 1979)

Tuttavia l'esercizio della leadership non richiede che una persona si trovi per forza in una posizione di potere, che un individuo si ritenga “il capo”; una persona può esercitare una leadership di pensiero esponendo un'innovazione.

Un aspetto talvolta negativo è che la leadership in qualsiasi dimensione può essere soggetta a pressioni e diventare molto faticosa, sia emotivamente che fisicamente, quindi, sia per il compassionevole che per il servitore-guida, la cura di sé è importante. (Greenleaf, 2003)

È importante riconoscere che, poiché gli individui che ricoprono ruoli di leadership devono persuadere gli altri da cui dipendono per poter svolgere il proprio lavoro, e poiché possono sentirsi autori dello sforzo collettivo e del progresso desiderato e ambito dell'organizzazione, si trovano spesso in situazioni che invocano stress.

È risaputo quindi che i leader sono sottoposti a un flusso costante di stress legato all'esercizio del potere e alla responsabilità che ne deriva. (McClelland, 1985)

Per essere efficaci come leader è necessario esercitare regolarmente l'autocontrollo, e anteporre il bene dell'organizzazione agli impulsi e ai bisogni personali. (McClelland, 1975; Boyatzis e McClelland, 1982) Anche questo esercizio è esso stesso stressante, con o senza l'esercizio dell'influenza: per mantenere l'autocontrollo è necessaria un'esercitazione costante di concentrazione e energia. Per questo motivo, una leadership efficace può produrre sia lo stress da potere che lo stress da esercizio dell'autocontrollo. (Baumeister, 1994; Sapolsky, 1999, 2004)

2.4 Leadership compassionevole e Coaching

La necessità di una formazione e di uno sviluppo espliciti dei leader è iniziata decenni fa come pratica utile per le risorse umane nella maggior parte delle organizzazioni.

Alcuni studi hanno dimostrato che le persone che agiscono in modo compassionevole sono percepite più fortemente come leader, e che l'intelligenza avvertita media la relazione tra compassione e leadership. (Melwani, 2012)

Ci sono diversi modi attraverso i quali i leader sperimentano la compassione: uno di questi è il *coaching* per lo sviluppo degli altri, attraverso la sperimentazione di effetti psicofisiologici che ripristinano i naturali processi di guarigione e crescita del corpo, migliorando così la loro sostenibilità.

Il *coaching* può comportare sia l'attenzione per lo sviluppo dell'individuo, sia il soddisfacimento di un'esigenza organizzativa, e un beneficio che non viene spesso notato è l'effetto vantaggioso che può avere sulla persona che fa da coach.

Un altro beneficio del *coaching* con compassione è che il leader è meno concentrato su sé stesso: questo aiuta ad alleviare la sensazione di essere in una posizione sopraelevata di leadership, e descrive la probabilità che coloro che circondano il leader non vogliono trasmettere informazioni chiare, ma piuttosto quelle negative o critiche. (Byrne, 1991; Boyatzis, GolemanMcKee, 2002) Il leader si blocca di fronte alle critiche e alle informazioni che lo contestano, su aspetti quali la sua strategia, la sua visione o lo stile personale.

Il *coaching*, insieme all'esercizio della compassione, è in grado di migliorare la capacità di sostegno di un leader, che funge da coach, e migliora gli effetti fisiologici e psicologici negativi dello stress da potere.

La compassione è composta da tre componenti, necessari ma non per questo sufficienti: l'empatia o la comprensione dei sentimenti altrui; la cura per l'altra persona come la coscienza affettiva; la disponibilità ad agire in risposta ai sentimenti della persona.

La definizione offerta da Bateman e Porath (2003), basandosi sul lavoro di Frost, Dutton, Worline e Wilson (2000) suggerisce che "la compassione consiste nel permettere ai propri sentimenti di guidare le proprie azioni in risposta al dolore provato dagli altri". L'assenza di aspettative di benefici o vantaggi presenti o futuri da ricevere in cambio di un individuo dimostra il provare compassione verso lo stesso.

Tornando indietro negli anni, sono state presentate altre differenti definizioni del termine

compassione: Webster's New Collegiate Dictionary (1963) la definisce come "coscienza simpatica del disagio altrui insieme al desiderio di alleviarlo"; *L'American Heritage Dictionary* (1969) invece come "il sentimento profondo di condividere la sofferenza di un altro nell'inclinazione a dare e o sostenere, o mostrare misericordia".

Un fattore chiave è senz'altro che fornisce il desiderio di spingersi e aiutare gli altri indipendentemente dal fatto che la loro condizione sia basata sulla sofferenza e sul dolore; la compassione è vista anche come espressione emotiva della virtù della benevolenza evidente nella filosofia confuciana. (Van Norden, 1998)

Ma tornando al *coaching*, è importante sollevare che esso non sempre implica la compassione: il *coaching* strumentale si verifica quando il coach offre o fornisce aiuto a un'altra persona per soddisfare un bisogno organizzativo, oppure anche per facilitare il progresso professionale di una persona; se questi atti vengono però compiuti senza la preoccupazione dello sviluppo della persona, non è stata invocata la compassione.

Coaching e compassione ricercano una relazione accurata tra il "coach" e la persona da "allenare".

I recenti lavori nell'ambito della psicologia positiva e della ricerca sulle organizzazioni positive talvolta suggeriscono che ogni interazione rappresenta un'opportunità per costruire legami di alta qualità, che sono caratterizzati da sentimenti di vitalità e da un maggiore senso di considerazione positiva, oltre che da un'avvertita mutualità. (Cameron, Dutton, Heaphy e Quinn, 2003; Dutton, 2003)

Il *coaching* con compassione può portare il leader ad aprirsi maggiormente agli altri e ad ascoltare le loro idee. Pertanto, per sostenere l'efficacia della leadership, i leader enfatizzano il *coaching* come parte fondamentale del loro ruolo e delle loro abitudini comportamentali.

A tutti questi effetti positivi, si aggiunge però la cosiddetta "fatica da compassione".

La dimostrazione di compassione attraverso il *coaching* degli altri può senz'altro far crescere la sostenibilità dei leader e ridurre gli effetti negativi dello stress da potere; d'altro canto è anche possibile che la compassione possa provocare un aumento piuttosto che una diminuzione dell'effetto stress: in questo caso si parla di affaticamento da compassione e si verifica quando esercitare la compassione diventa un peso, andando a stimolare così maggiore nervosismo fino ad arrivare ad un possibile stato di esaurimento. (Cordes e Dougherty, 1993)

La leadership in qualsiasi dimensione può essere soggetta a pressioni e diventare molto faticosa, sia emotivamente che fisicamente; per un leader, la fatica da compassione può essere per esempio il risultato del peso della responsabilità di mostrare compassione verso molti individui specifici, oppure può addirittura derivare dalla gestione del dolore e della sofferenza degli altri per troppo tempo o in un ambiente troppo intenso. (Frost, 2003)

Queste condizioni rappresentano sovraccarico emotivo, che prende forma quando si è coinvolti emotivamente in modo smisurato e ci si sente sopraffatti dalle richieste emotive imposte dagli altri. In questo modo, l'affaticamento da compassione per un leader può risultare dalla somma di molti avvenimenti individuali, come quelli che si possono verificare in periodi di crisi o di grandi eventi, che sono di per sé stressanti per il leader, e che impongono al leader stesso di condividere il dolore di molti altri e di offrire continuamente cure e compassione.

Talvolta i leader si occupano e si impegnano di preoccuparsi ad assistere e prendersi cura delle persone in senso strettamente positivo, sostenendo e divulgando loro speranze, sogni e aspirazioni; questo atteggiamento, però, se portato all'estremo, può avere un effetto simile a quello di creare stress dovuto alla fatica da compassione. Quindi, se un leader sperimenta un carico eccessivo di responsabilità a causa di un esercizio di compassione a livelli estremamente intensi, si può generare ulteriore stress potenzialmente annullando quelli che sono gli effetti positivi, per i quali la compassione ha in realtà la funzione e obiettivo primari, all'interno delle organizzazioni e, in generale, nelle comunità e società, nell'ambito della psicologia positiva.

In generale, le teorie sulla leadership e sullo sviluppo della leadership possono diventare più olistiche e complete se vengono incorporate le interazioni psicofisiologiche; senza questa evoluzione, si continuano a creare modelli di leadership a primo impatto efficaci, ma che possono rivelarsi insostenibili, o che vanno a danneggiare e compromettere l'influenza dei leader.

I leader che allenano gli altri alla compassione stimolano i processi interni, che consentono loro di bilanciare quelli che sono gli effetti dannosi dello stress da potere dovuto al loro incarico di leader, e per uno svolgimento efficace di tale ruolo. Pertanto, il *coaching* con compassione può offrire la base per un'efficacia sostenibile della leadership e per un approccio efficace ed efficiente per la formazione dei leader, per insegnare loro come coinvolgere e sviluppare adeguatamente altri individui e leader.

Di conseguenza un'integrazione di *coaching*, compassione e leadership può generare un flusso costante di leader competenti per l'organizzazione.

2.5 La compassione nel lavoro

Le organizzazioni sono arene emozionali e la compassione ne è un processo interpersonale che consiste nel notare, sentire, e agire per alleviare la sofferenza di un'altra persona. (Fineman, 2000)

Sia a causa di eventi della propria vita personale e privata, sia a seguito di avvenimenti nel posto di lavoro, la sofferenza umana all'interno delle organizzazioni è inevitabile; quando questa sofferenza viene affrontata e accolta con preoccupazione e attraverso risposte premurose, entra in gioco la compassione, elemento centrale per la comprensione dell'esperienza umana.

La compassione sul lavoro è vista come un processo interpersonale dinamico o un insieme di sottoprocessi, e coinvolge due o più individui e si attiva tramite la constatazione della sofferenza umana; queste dinamiche si radicano nei contesti personali, relazionali e organizzativi. (Kanov, 2004)

La compassione infatti salva e ristabilisce le persone, permettendole di riprendersi fisicamente dalle malattie e dai danni fisici (Brody, 1992) e psicologicamente dal lutto. (Bento 1994, Doka, 1989)

Inoltre, è dimostrato che la compassione sul posto di lavoro produce benefici collettivi, evoca livelli più elevati di emozioni positive condivise, tra cui orgoglio e gratitudine (Dutton, 2006), nonché un maggiore impegno collettivo e tassi di *turnover* più bassi, riduce l'ansia e aumenta l'attaccamento, della persona che ne soffre, verso l'organizzazione. (Grant e Lilius, 2008)

Allo stesso modo, gli studi empirici suggeriscono che la compassione a lavoro esprime e rivolge dignità e valore da una persona all'altra e aiuta i lavoratori a sentirsi valorizzati: questa sensazione di essere apprezzati e degni, è uno stato che non è per nulla scontato nelle organizzazioni lavorative; anzi, è qualcosa che si crea o annulla dal modo in cui le persone interagiscono tra di loro. (Clark 1987, Dutton, 2012)

Quando i legami tra i membri dell'organizzazione sono di alta qualità, ad esempio caratterizzati da mutualità, considerazione positiva e vitalità, è probabile che le persone siano più legate emotivamente l'una all'altra (Kahn 1998), e questo attaccamento facilita

la percezione, il sentimento e l'azione nei confronti di qualcuno che soffre. (Lilius 2012)
Ulteriori interviste dichiarano infatti che la compassione connette psicologicamente le persone e il legame che viene a instaurarsi può nascere perché la compassione genera fiducia. (Clark 1987, Dutton, 2007)

La compassione, a livello strumentale, implica la fornitura di risorse, quali il tempo, la preoccupazione, e i beni materiali, che possono aiutare le persone a risolvere e ad affrontare le cause dei loro dolori, a recuperare la capacità di continuare la loro vita, e di ritrovare un senso di normalità nella vita quotidiana. (Powley, 2009)

Fredrickson (2013) offre una teoria della “risonanza positiva” per spiegare come i momenti di connettività e la compassione interpersonale, apportano benefici in un'interazione attraverso una naturale sincronizzazione dei corpi e dei cervelli delle persone, in modi che favoriscono la salute e il benessere.

Le organizzazioni hanno un grande impatto sullo sviluppo della compassione sul posto di lavoro e i leader hanno il compito di mostrare un comportamento in linea con la promozione della compassione, e lavorare per implementare pratiche che supportano la compassione, ad esempio tramite attività di selezione e socializzazione, pratiche di sostegno e supporto ai dipendenti o altre che favoriscono l'accorgersi, il sentire, il percepire e l'agire in modi che favoriscono la compassione, modellando le risposte necessarie e appropriate alla sofferenza. (Dutton, 2006)

Le azioni dei leader aiutano infatti le persone a inquadrare il significato della sofferenza e a saldare gli atti di compassione appropriati. (Dutton, 2002)

La compassione organizzativa come risposta alla sofferenza dei dipendenti è correlata a un'etica dell'assistenza fondata sul sostegno generale ai dipendenti, di cura e che si concentra sul fornire ai dipendenti un supporto generale nel contesto quotidiano del luogo di lavoro, a prescindere dal fatto che soffrano o meno: la cura è infatti definita come una “dimensione continua e centrale delle relazioni e indipendente dalla sofferenza o dal benessere che si sta sperimentando”. (Lawrence e Maitlis, 2012)

Nell'ultimo decennio e mezzo, la compassione nell'affrontare la sofferenza dei membri e colleghi all'interno di un'organizzazione è emersa come un'area di ricerca organizzativa evidenziata in un numero crescente di conferenze accademiche e professionali, pubblicazioni e persino centri di ricerca.

Kanov (2004) ha inizialmente sostenuto una definizione di compassione organizzativa

considerando dimensioni cognitive, affettive e comportamentali, come processo collettivo di riconoscimento, sentimento e risposta alla sofferenza altrui.

La letteratura è giunta quindi a teorizzare la compassione organizzativa come un processo che si divide in quattro parti: notare, interpretare, sentire e agire per alleviare la sofferenza dei colleghi. (Dutton e Worline, 2017)

I risultati benefici della compassione organizzativa includono una maggiore affettività positiva, connettività, maggiore cittadinanza organizzativa e maggiore benessere. (Dutton, Frost, Lilius e Worline, 2006)

La compassione a livello organizzativo è più di una semplice emozione individuale, è un processo di gruppo attuato in un contesto socio-politico influenzato da reti relazionali, valori culturali, sistemi, routine, ruoli lavorativi e comportamenti di leadership. (Clegg, Pitsis e Simpson, 2014; Dutton e Worline, 2017)

Gli elementi organizzativi contribuiscono a facilitare o inibire le pratiche di compassione a livello individuale; conseguentemente, anche se coltivare la compassione a livello individuale all'interno delle organizzazioni è importante, per risvegliare la compassione nei luoghi di lavoro essa non è sufficiente. (Dutton, 2006)

Ciò cui è più essenziale fare è prestare attenzione alle strutture organizzative socio-materiali, sistemi e processi che (de)legittimano la compassione come valore e pratica organizzativa. (Cuhuna e Simpson, 2006)

Considerando che il dare e il ricevere compassione organizzativa include anche valutazioni razionali-politiche (Atkins, 2008; Rynes, 2012), delle motivazioni e della legittimità di un attore della compassione (Simpson, 2014), Dutton, Workman e Hardin (2014) hanno aggiornato la definizione dominante aggiungendo la componente relazionale e razionale della sensibilità reciproca, del *sensemaking* reciproco. Questi autori ritengono la compassione organizzativa come un processo caratterizzato da “*sensemaking*”, ovvero valutazione o interpretazione, che fornisce il contesto in cui è fondamentale l'accorgersi collettivo e individuale, diventare consapevoli, e l'identificarsi con la sofferenza e la risposta.

La compassione organizzativa è anche spesso discussa come uno stato a dimensione singola, piuttosto che come un processo, che trascende l'ambito interpersonale e fa breccia nelle pratiche e nelle norme organizzative. Ad esempio, gli studi di Cameron (2004; 2012) sulle organizzazioni virtuose hanno riscontrato che il valore della compassione

contribuisce ad aumentare la produttività e la redditività delle organizzazioni.

2.6 Compassione e Leadership di servizio

Un altro metodo per rispondere alla sofferenza nelle organizzazioni è combinare compassione e *servant-leadership*.

Rifacendosi agli insegnamenti di Confucio, Armstrong (2010) è stato sottolineato il legame tra compassione e umanità: la compassione è "inseparabile dall'umanità" e invece di essere motivata dall'interesse personale, una persona è costantemente orientata verso gli altri.

La *servant-leadership* è una teoria della leadership che è stata coniata per la prima volta da Greenleaf nel 1970 ed è considerata "un comportamento di leadership motivato dall'intenzione di servire, in modo che i *followers*, nonché i seguaci, diventino più forti, responsabili, sani, saggi e autonomi"; è pensata per creare delle organizzazioni la cui funzione è quella di lavorare per un domani migliore, prestando servizio agli altri oggi. (Parris e Prakash, 2012)

La *servant-leadership* è iniziata con una profonda preoccupazione per gli altri, per coloro che sono "al di fuori di noi".

Andando a collegare leadership e compassione, proprio come il servitore-leader si preoccupa prima di tutto degli altri, lo stesso vale per la compassione, al punto da essere parte integrante della nostra umanità. (Greenleaf, 2003)

È stato perfino creato un modello di *servant-leadership* attraverso un elenco di 10 caratteristiche di un *servant-leader*, tra cui l'ascolto, l'empatia, la guarigione, la consapevolezza, la persuasione, l'impegno per la crescita delle persone e la costruzione della comunità. (Northouse, 2013)

Tuttavia è necessario muoversi oltre a queste caratteristiche e pensare ad attributi del servitore-guida, che permettano di continuare a comprendere ciò che significa "guidare" in modo che gli altri possano crescere di più e, se considerando la compassione, soffrire di meno.

Tra le qualità del leader servitore, ascoltare sviluppa un livello di consapevolezza maggiore, ed è stato considerato come parte integrante della crescita personale del leader, "per identificare la volontà di un gruppo e aiutare a chiarirla". (Spears, 2004)

L'empatia è inoltre una caratteristica che gli stessi *followers* vogliono dai leader, infatti "i

seguaci si rivolgono al leader per avere una connessione emotiva di sostegno". (Goleman, 2002)

Il *servant*-leader compassionevole ha la possibilità di avere un impatto positivo sulla sofferenza del mondo, perché, come ha osservato Greenleaf (2002), "prendersi cura delle persone, i più abili e i meno abili che si servono a vicenda, è la roccia su cui si costruisce una buona società".

Una profonda cura e preoccupazione per gli altri sembra essere un aspetto sia della leadership di servizio, che della compassione e, di conseguenza, è possibile che le due cose possano e debbano coesistere.

Boyatzis e McKeenei primi anni 2000 hanno iniziato a esplorare le differenze tra la compassione e altre idee, notando che la compassione è diversa perché va oltre la semplice comprensione dell'altro. Qualche anno dopo Hall, nel 2012, ha notato che l'atto di compassione ha due aspetti: aggiunge infatti una componente chiave alla motivazione dell'azione che permette una comprensione più completa della compassione.

Più volte abbiamo visto che legato alla compassione c'è il concetto di dolore; il servitore-guida è una persona che è profondamente colpita dai problemi che vede nel mondo, agisce sulla realtà della sofferenza degli altri e si concentra sulla crescita di coloro che guida; il servitore-leader non si accontenta di una comprensione empatica della sofferenza di un individuo, ma deve intraprendere e provvedere con azioni necessarie e lavorare per alleviare la causa della sofferenza. (Greenleaf)

Come suggeriscono Armstrong (2010) e Frankl (1970), visto che un servitore-guida è disposto a entrare nella sofferenza di un altro, anche le azioni più semplici possono fare una differenza significativa; inoltre se il servitore-guida esibisce un atteggiamento di compassione, è probabile che coloro che stanno soffrendo vengano influenzati e aiutati anche da questo.

I passi d'azione necessari da parte del leader sono senza dubbio aiutare la persona sofferente a sviluppare un linguaggio della sofferenza, consentendo di fargli scegliere l'atteggiamento da adottare nei confronti della sofferenza; il servitore-guida ha come finalità il desiderio di orientare le persone e a farle crescere, e il servitore-guida compassionevole può non solo agire per aiutare chi soffre a trovare una propria voce, ma agisce per creare la liberazione dalla sofferenza, in modo che l'individuo possa essere assolto dalla condizione che degrada la sua umanità. (Soelle, 1975)

È così che attraverso la pratica della compassione, il servitore-guida inizia a comprendere la sofferenza degli altri e, come risultato di tale comprensione, lavora con chi soffre, per farlo uscire integro dalla sofferenza.

Quindi, per riepilogare e tirare le somme, si è attestato che la leadership dei servitori ha l'obiettivo di far da guida in modo tale che gli individui abbiano successo nel divenire più sani, più saggi e più liberi, e per agevolare questo fine, la risposta compassionevole alla sofferenza è quella più idonea e all'altezza che può aiutare a far guarire, a formare e a far crescere in salute i membri interni e esterni alle organizzazioni. (Greenleaf, 2002)

2.7 Leadership etica, trasformativa e autentica

In tempi di crisi, la società in generale e le organizzazioni in particolare si rivolgono ai leader per trovare ottimismo e direzione. È risaputo infatti che la leadership aiuta ad affrontare e risolvere le divisioni e i conflitti. (Kark e Shamir, 1997)

Tornando indietro con i secoli, è stato dichiarato, soprattutto nei momenti bui e di estrema agitazione, che figure storiche come Alessandro Magno, Washington, Churchill, Roosevelt, Mandela, e così via, sono stati all'altezza dell'occasione per fornire una guida positiva effettiva.

Ma la necessità di una leadership positiva non si limita al settore sociale o politico: l'incertezza ambientale, la tecnologia in continuo progresso, la pressione competitiva globale, la crisi pandemica da COVID-19 e un clima economico ed etico molto incerto, leader a tutti i livelli e in tutti i tipi di organizzazioni si trovano ad affrontare la sfida di un calo della speranza e della fiducia in se stessi e nei propri collaboratori.

Tuttavia, la comprensione, il processo di sviluppo e l'implementazione della leadership positiva rimane ancora poco studiata sia dalla leadership che dalla psicologia positiva recentemente emersa.

La leadership è la capacità di influenzare un individuo o un gruppo verso il raggiungimento di alcuni obiettivi predeterminati. Pertanto, possedere le competenze di capire gli altri sul lavoro e la volontà di usare questa comprensione per influenzarli è essenziale per una leadership efficace.

Esiste una significativa sovrapposizione tra il costrutto di leadership etica, la leadership trasformativa e la leadership morale autentica, soprattutto per quanto riguarda la descrizione della motivazione e molte delle caratteristiche personali come l'onestà,

correttezza, e affidabilità.

La leadership morale autentica enfatizza il background, le capacità e caratteristiche del leader in quanto tale, con una minore attenzione invece alle azioni del leader che vanno ad influenzare la condotta etica dei seguaci; inoltre, caratteristiche come la speranza, l'ottimismo e la resilienza sono enfatizzate, a differenza dei leader etici nei quali sono in gran parte assenti dalle loro descrizioni.

Passando alla leadership trasformazionale, essa si concentra sul cambiamento e sull'ispirazione, caratteristiche che fanno anche parte del costrutto di leadership etica. Talvolta molte delle caratteristiche e dei comportamenti dei leader etici sono uguali a quelli identificati dai ricercatori sulla leadership trasformazionale (Avolio e Bass, 1993) e dai ricercatori sulla leadership autentica. (Avolio, 2004; Nay, 2003).

Alla luce dei numerosi scandali etici verificatisi di recente nel mondo degli affari e in altri settori della società, gli studiosi e gli autori di libri sulla leadership si sono interessati a comprendere meglio la leadership etica. (George, 2003)

I leader etici influenzano il comportamento dei seguaci, ma non per forza li trasformano, tuttavia vi provvedono e garantiscono sviluppo morale o dei valori. (Brown e Treviño, 2004)

La leadership etica è definita come la manifestazione di una condotta appropriata attraverso azioni e relazioni personali, e la promozione di tale comportamento e comunicazione a due vie, attraverso il rinforzo delle decisioni.

In secondo luogo, i leader etici promuovono una condotta etica attraverso la relazione interpersonale dei seguaci e attraverso decisioni, dà voce e input, tenendo i seguaci al corrente degli standard attraverso il sistema di ricompense.

Infine, i leader etici prendono decisioni appropriate, considerate di principio e giuste ed eque, che gli altri osservano ed emulano.

La leadership etica predice risultati importanti come la soddisfazione dei followers e la disponibilità a segnalare i problemi alla direzione al di là dell'influenza idealizzata; c'è un modo per misurare la leadership etica nelle organizzazioni, ovvero la scala di leadership etica (ELS) che è un promettente strumento di valutazione, con una buona validità e affidabilità iniziale. Agli intervistati sottoposti a questa scala, viene chiesto di valutare il loro manager o supervisore rispetto a come conduce la sua vita personale in modo etico, se definisce il successo non solo in base ai risultati, ma anche al modo in cui

vengono ottenuti; ascolta ciò che i dipendenti hanno da dire; disciplina i dipendenti che violano gli standard etici, prende decisioni giuste ed equilibrate; si può fidare, discute di etica o valori aziendali con i dipendenti; dà l'esempio di come fare le cose nel modo giusto in termini di etica; ha in mente i migliori interessi dei dipendenti e quando prende decisioni, si chiede quale sia la cosa giusta da fare. (Brown, 2005)

Ciò di cui hanno davvero bisogno i dipendenti è una forte guida etica da parte dei leader. (Brown e Treviño, 2004)

Judge e colleghi (2004) hanno suggerito che tra le caratteristiche che possono avere i leader, il carisma e l'abilità sociale sono importanti determinanti dell'efficacia dei leader; l'abilità politica è anche un valido predittore della performance lavorativa e della valutazione delle prestazioni, ed è parte integrante del successo dei dipendenti.

I leader devono essere in grado di gestire le espressioni e capacità per costruire la realtà per i loro seguaci, e l'abilità politica permette loro di farlo nel modo più indicato. (Fairhurst e Starr, 1996)

Douglas ha affermato che è necessario iniziare ad affrontare lo stile con cui i leader esprimono i loro comportamenti, fattore critico importante per il successo della leadership; Ahearn e colleghi (2004) sostengono che la politica è una componente valutativa della leadership di successo oggi: l'efficacia della leadership è predetta dalla percezione dell'abilità politica del leader. (Ammeter, 2004)

Inoltre, è stato riscontrato che l'abilità politica del leader è positivamente correlata al supporto organizzativo; un leader ha talvolta l'abilità fisica nell'ottenere supporto e impegno e questo è senz'altro un elemento importante affinché un team e un'organizzazione possano avere successo. (Treadway, 2004)

Tra tutte le abilità politiche, il leader deve essere dotato di intelligenza emotiva, autoefficacia della leadership e autocontrollo. (Semadar, 2006)

Poiché la leadership è un fenomeno sociale, l'abilità politica del leader è una componente essenziale nello studio anche della leadership autentica.

Douglas e colleghi (2005) hanno sostenuto l'importanza del ruolo dell'abilità politica del leader anche nella leadership autentica: i leader autentici sono gli individui che si mantengono fedeli al loro carattere morale e ai loro valori fondamentali.

I leader abili politicamente ispirano fiducia, confidenza e autenticità, meccanismi che sostengono la motivazione dei collaboratori, l'impegno e comportamenti lavorativi

produttivi.

Oltre all'abilità politica, reputazione e successo in carriera sono le caratteristiche principali dei leader.

Le reputazioni di un leader sono costituite da capitale umano, ovvero conoscenze, competenze e capacità, da capitale politico, cioè capacità di *networking* e personalità e da capitale sociale. (Ferris,2005)

Per questo motivo, i leader politicamente abili hanno maggiori probabilità di essere in grado di influenzare concretamente con successo, e di farlo in modo positivo.

L'onestà, l'integrità e l'affidabilità del leader sono considerati importanti per l'efficacia percepita del leader. (Craig e Gustafson, 1998; DenHartog, 1999; Kouzes e Posner, 1993, Posner e Schmidt, 1992)

L'orientamento etico è da tempo incorporato nella leadership trasformazionale. È stato Burns, nel 1978, a introdurre originariamente la leadership trasformazionale per descrivere i leader politici, e l'ha distinta da quella transazionale.

Rispetto alla leadership etica, si ritiene che i leader trasformazionali consentano agli individui di concentrarsi sui loro bisogni più elevati, e Burns ha supposto che i leader trasformazionali possano trasformare i seguaci in persone buone.

Burns ha anche teorizzato che i leader trasformazionali a stadi più elevati dello sviluppo morale, riescono a indirizzare valori importanti come la giustizia e l'uguaglianza.

Lo sviluppo attraverso un processo di interiorizzazione dei valori è, per Burns, la leadership trasformazionale, perché, a suo avviso, i leader trasformazionali non sono manipolatori; anche lo sviluppo di valori condivisi è un importante carattere della leadership trasformazionale.

È stata sviluppata la leadership trasformazionale come costrutto e misura sociale, e sono stati identificati quattro tipi di comportamenti trasformazionali: considerazione individualizzata, stimolazione intellettuale, influenza idealizzata e motivazione ispirazionale.

La considerazione individualizzata significa che i leader trasformazionali guardano al di là dei propri bisogni per preoccuparsi dei bisogni e dello sviluppo dei singoli seguaci; con la stimolazione intellettuale, i leader trasformazionali incoraggiano i seguaci a sfidare lo status quo e a mettere in discussione le idee e presupposti.

I leader trasformazionali sono anche carismatici, hanno un'influenza idealizzata sui

seguaci che vedono il leader e la sua missione come un'incarnazione di valori morali. Infine, i leader trasformativi utilizzano la motivazione ispirazionale, offrendo visioni entusiasmanti e di qualità per il futuro e incoraggiando i seguaci a unirsi nel loro raggiungimento. (Avolio e Bass, 2000)

Numerosi studi hanno infatti dimostrato che la leadership trasformativa ha potenti effetti sulla motivazione, la soddisfazione e le prestazioni dei seguaci, compresi i comportamenti di cittadinanza. (Lowe, 1996)

Più recentemente, è stata definita la leadership carismatica socializzata come una componente della leadership trasformativa, ed è stata associata a una riduzione della devianza dei dipendenti (Brown e Treviño, 2006). Pertanto, la leadership trasformativa e le sue sottodimensioni sono state correlate sia ai comportamenti pro sociali, di cittadinanza organizzativa, sia antisociali come la devianza.

Steidlmeier (1999) ha fatto una distinzione esplicita tra leader "autentici" e "trasformativi", sostenendo che la leadership trasformativa "autentica" implica risultati etici, mentre la "pseudo-trasformativa" è associata a risultati non etici.

Il leader autentico corrisponde a un leader che si impegna in valori quali l'onestà, la correttezza e i diritti umani, in contrasto con i leader trasformativi che sono interessati a sé stessi e creano una dipendenza "malsana" nei seguaci.

Pertanto, con i leader che "trasformano" i seguaci, sembra ora essenziale che si consideri la qualità morale di tale trasformazione, così come le spiegazioni del leader, malevoli o altruistiche. (Howell, 1988)

Price (2003) ha espresso preoccupazione per la parte di "trasformazione" della leadership transazionale. La trasformazione dei valori dei *followers* da parte del leader è in contrasto con la proibizione morale dei filosofi di "manipolare gli agenti di relazione", anche se i valori sono legittimi e definiti come "valori che tengono conto degli altri e che mirano a beneficiare un gruppo più ampio". Perciò, secondo Price, non è sufficiente avere buone intenzioni o trasformare i valori dei seguaci in forme positive. Persino Bass e Steidlmeier (1999) hanno dichiarato che "i leader trasformativi autentici possono, a volte, dover essere manipolativi per quello che ritengono essere il bene comune".

Tuttavia trasformare i valori dei seguaci può essere considerato eticamente problematico perché è considerato una manipolazione. Pertanto, non ci si può impegnare a trasformare

gli altri senza riconoscere le relazioni di potere sottostante e il potenziale di manipolazione.

Inoltre, anche i leader trasformazionali autentici e ben intenzionati possono commettere errori riguardo ai requisiti morali in situazioni specifiche e usare i loro valori altruistici per giustificare azioni non etiche.

È così che viene ribadito che "un appello all'autenticità non risolve le preoccupazioni etiche che si hanno sulla concezione normativa della leadership". (Price, 2003)

Inoltre, in una recente ricerca empirica, è subentrata la preoccupazione che i leader trasformazionali possano creare dipendenza oltre che *empowerment*.

È stato ulteriormente sostenuto che la leadership trasformazionale include comportamenti carismatici, che possono creare un'identificazione dei *followers* con il leader e una dipendenza dall'approvazione del leader. (Kark, 2003)

I risultati di uno studio sui dipendenti di una banca hanno inoltre supportato l'idea che i leader trasformazionali possono produrre contemporaneamente sia l'*empowerment* che la dipendenza nei seguaci, anche se questi non erano correlati considerevolmente tra loro.

I dipendenti che si sono identificati personalmente con il loro leader trasformazionale dipendono dal leader per avere una direzione; quelli che si identificavano socialmente con il dipartimento o la filiale della banca erano responsabilizzati.

I processi coinvolti nella leadership trasformazionale sono più complessi di quanto si pensasse in precedenza. Le ricerche sullo sviluppo morale cognitivo (Kohlberg, 1969; Treviño, 1986) chiariscono che la grande maggioranza dei seguaci dipenderà da altri al di fuori di sé, per una guida etica; in questo modo, la maggior parte dei membri guardano ai coetanei e ai leader per avere una guida etica.

Gli studi empirici mostrano che il leader trasformazionale è risultato positivamente correlato alla percezione dell'integrità del leader, (Hinkin, 1994; Parry e Proctor-Thomson, 2002) e allo sviluppo morale cognitivo (Turner, 2002), fornendo un'idea di leadership trasformazionale costruita su un'idea e morale che i leader trasformazionali si impegnino a promuovere valori come la giustizia e i diritti.

Pertanto, la leadership trasformazionale risulta essere coerente con uno stile di leadership eticamente positivo ed è molto più ampia dell'orientamento etico.

Avolio e Bass (1994) hanno indicato che, come i leader, anche le organizzazioni possono essere caratterizzate da qualità di leadership trasformazionale. Nelle culture

trasformazionali, lo sviluppo dei leader e dei collaboratori potrebbe essere ottimizzato, in quanto la cultura è trasparente, intellettualmente stimolante e favorevole allo sviluppo del potenziale di leader e dei seguaci.

Essi hanno definito la cultura organizzativa più sviluppata e matura, in cui i leader si preoccupano del progresso degli altri oltre a quello di portare a termine con successo le proprie funzioni.

Tornando all'ultima, ma non per importanza, dimensione di leadership presa in rassegna, Avolio e Luthans (2003) hanno introdotto la leadership autentica come un costrutto distinto che si trova all'intersezione tra gli studi organizzativi positivi e la leadership trasformazionale a tutto campo; l'hanno definita come leadership che può incorporare la leadership carismatica, trasformazionale, ed etica.

La storia dell'autenticità può essere fatta risalire all'antica filosofia greca, attraverso il modernismo del XX secolo e che si basa sugli ideali di auto-direzione, affidabilità e coerenza, per poi arrivare al postmodernismo. (Harter, 2002)

Similmente come per altri costrutti psicologici, la maggior parte dell'attenzione è stata dedicata alla mancanza di un comportamento autentico di sé, come l'essere ingannevoli, disonesti, manipolatori, falsi e truffatori; come costrutto positivo è incluso un essere genuino, affidabile, degno di fiducia, reale e veritiero.

La psicologia positiva concepisce l'autenticità come possesso delle proprie esperienze personali, quali pensieri, emozioni o convinzioni, e l'agire in accordo con il vero sé, comportandosi ed esprimendo ciò che si pensa veramente. (Harter, 2002)

La leadership autentica può rappresentare al meglio la convergenza di comportamento organizzativo positivo (POB) (Luthans, 2002), la leadership trasformazionale, e il lavoro sulla capacità e lo sviluppo di prospettive etiche e morali (Schulman, 2002), che sono al centro di ciò che guida la leadership transnazionale. (Avolio e Gibbons, 1988; Kegan, 1982; Kuhnert e Lewis, 1987)

Nello specifico, la leadership autentica nelle organizzazioni è definita come un processo che attinge sia a capacità psicologiche positive sia a un contesto organizzativo altamente sviluppato, che si traduce in una maggiore consapevolezza di sé e di comportamenti positivi autoregolati da parte di leader e dei collaboratori, favorendo un auto-sviluppo positivo.

Il leader autentico è fiducioso, ottimista, resiliente, trasparente, morale/etico, e dà priorità

allo sviluppo dei collaboratori per farli diventare leader; il leader autentico non cerca di costringere o persuadere razionalmente i collaboratori, ma piuttosto si basa sui valori, sulle convinzioni e i comportamenti autentici del leader servono a modellare il comportamento e lo sviluppo dei collaboratori.

La confluenza e la sincronia degli approcci di importanza della positività, approccio trasformazionale e della leadership morale/etica, e attraverso una leadership autentica, si può rispondere al meglio a quello che, secondo la maggior parte degli osservatori e ricercatori informati, è un punto di svolta, un cambiamento di paradigma, nel modo in cui le società e le organizzazioni devono essere guidate per sopravvivere, per non parlare di prosperare e ottenere vantaggi competitivi. (Luthans, Hodgetts, 2002, Avolio, 1999, Burns, 1978; Bass e Steidlmeier, 1998; Turner, Barling, Epitropaki, 2002)

Talvolta hanno sostenuto anche che i costrutti possono essere discriminati l'uno dall'altro; gli autori hanno proposto che i leader autentici possono essere sviluppati basandosi sulle caratteristiche e abilità innate del leader attraverso processi di autoconsapevolezza e autoregolazione.

La leadership autentica incorpora quella trasformazionale, ma è un po' diversa perché, mentre "cambiare" i seguaci in qualche modo è fondamentale e la chiave per la leadership trasformazionale, non è necessario per la leadership autentica; inoltre, la leadership autentica non deve essere per forza carismatica.

La definizione di leadership autentica include e produce caratteristiche e valori quali l'essere genuino, affidabile, degno di fiducia, reale e veritiero. L'autenticità comprende anche il "possedere le proprie esperienze personali" e l'"agire con il vero sé".

Così, l'autoconsapevolezza, l'operatività, la trasparenza sono al centro della leadership autentica, oltre al fatto di essere motivati e positivi con speranza, ottimismo e resilienza. Infine, la leadership autentica è qualificata da principi, valori morali positivi e dall'interesse per gli altri, piuttosto che dall'auto-interesse, ed è in grado di soppesare questioni etiche ambigue e di allineare le decisioni con i valori morali.

I leader di oggi sono chiamati a essere trasparenti quando l'informazione è liberamente accessibile; nel mondo dei leader, non c'è più molto di "privato" e questa mancanza o venir meno di privacy ha, a ragion veduta, alzato il livello per essere ritenuti autentici. (Avolio, Dodge e Kahai, 2000)

La leadership autentica in tutte le organizzazioni, che siano aziendali, governative,

educative, e così via, è un'esigenza che va affrontata, e deve essere all'altezza delle sfide per affrontare le complessità e i cambiamenti ad oggi in atto senza precedenti. Invece di mantenere una visione negativa e cupa, un leader autentico è incaricato di mostrare resilienza ed essere perspicace di affrontare la situazione odierna, oltre che apparire trasparente e decisionale.

Nella costruzione del processo di leadership autentica si attinge alle teorie della POB, e delle teorie della leadership trasformativa ed etica.

Lo sviluppo di una leadership autentica è stato utile e proficuo per rispondere alle sfide che il mondo del lavoro è tenuto ad affrontare, riscoprendo e dando nuova enfasi al suo incarico originario, che consiste nel rendere la vita delle persone più produttiva e appagante attraverso l'identificazione e lo sviluppo di capacità positive.

La contentezza, la speranza, l'ottimismo e resilienza (Luthans, Jensen 2002) forniscono antecedenti psicologici positivi nel modello di processo della leadership autentica. Mentre il POB fornisce una prospettiva positiva e specifiche prospettive psicologiche a livello individuale come antecedenti del modello di sviluppo della leadership autentica, il lavoro sulla leadership transazionale fornisce il contesto e il modello di sviluppo, le caratteristiche del leader e le basi teoriche. (Avolio, 1999)

La leadership trasformativa si fonda sull'idea iniziale di Burns, ovvero che riguardava il cambiamento causale nei seguaci, nelle organizzazioni, nelle comunità e nella società. (1985)

Il profilo della leadership autentica presenta diverse proprietà positive e proattive: in primo luogo, i leader autentici sono guidati da una serie di valori morali che rappresentano un orientamento a fare ciò che è giusto per loro, come c'è la convinzione che ogni individuo abbia qualcosa di positivo da apportare alla propria organizzazione. Una delle sfide principali del leader autentico è identificare questi punti di forza e aiutare a indirizzare gli individui a costruirli in modo adeguato; in secondo luogo, i leader autentici cercano di operare senza disparità, o perlomeno provando costantemente di ridurle. È necessario approfondire la comprensione dei propri valori fondamentali, cosicché i leader li possano presentare con coerenza ai loro seguaci o a un gruppo di persone più ampio.

Inoltre i leader autentici sono consapevoli delle proprie vulnerabilità e le discutono apertamente con i propri collaboratori, in modo che il leader possa essere messo in

discussione per garantire che la direzione verso cui si sta dirigendo sia quella "giusta". (Avolio, 1999)

Talvolta i leader mostrano un aspetto di vulnerabilità che attira i collaboratori inducendoli a pensare che i leader abbiano la strategia giusta; essi seguono uno spirito di resilienza, che ispirano gli altri all'azione. (Avolio e Gardner)

Alcuni ricercatori hanno sviluppato un modello che spiega la relazione tra la leadership e performance organizzativa, basandosi in parte sulla teoria del concetto di sé. Secondo questo modello, gli autentici hanno la capacità di affrontare questioni etiche complesse e migliorano la propria autoconsapevolezza e quella dei seguaci. Costruiscono inoltre la fiducia e diventano modelli di ruolo per i seguaci, contribuendo a produrre un'identificazione collettiva piuttosto che un'identificazione con il solo leader basato sui richiami carismatici.

May e colleghi (2003) hanno ulteriormente esplorato la componente morale della leadership autentica in un modello complesso che include molteplici fasi decisionali che conducono all'azione morale: hanno proposto che i leader morali autentici riconoscono i dilemmi morali, si considerano leader morali, assumono molteplici prospettive su questioni etiche e valutano molteplici azioni alternative in modo trasparente; i leader morali autentici seguono poi le loro intenzioni attraverso il coraggio morale e l'azione sostenibile nel tempo, nonostante gli eventuali rischi.

I leader morali autentici si riconoscono attraverso la capacità morale, l'autoconsapevolezza e la riflessione, il coraggio morale, l'efficacia e la resilienza. La leadership autentica è interessante e caratterizzante in particolare come guida ai programmi di formazione e sviluppo della leadership: essa si occupa della dimensione etica della leadership: il leader è consapevole di sé, ha intenzioni e prende buone decisioni etiche, diventando così un modello per gli altri.

Tuttavia, la leadership autentica abbina così tante capacità e peculiarità in un unico individuo che rivela necessaria una ricerca empirica per determinare se si distingue da altri costrutti consolidati come la leadership transnazionale e la leadership etica. (Treviño, 2003; Brown, 2005)

C'è da dire che ogni costrutto enfatizza il ruolo etico cercando di arrivare alla cosa giusta a livello personale e professionale. I leader etici sono influenti e persuasivi, e la leadership trasformazionale è caratterizzata dalla motivazione ispirazionale.

È stato sostenuto che i leader autentici non riescono razionalmente a persuadere i followers, ma piuttosto usano i loro comportamenti per modellare lo sviluppo di sé e le scelte dei seguaci." (Avolio,2003)

Inoltre, nel suo orientamento allo sviluppo, la leadership si concentra sulla capacità e sull'efficacia morale, sull'autoconsapevolezza, essere genuini, reali e sulla trasparenza, oltre che sulle decisioni morali.

Sotto le categorie della consapevolezza etica e del processo decisionale, la leadership autentica e leadership etica identificano il riconoscimento dei dilemmi morali e l'intenzione di agire in modo etico come elementi importanti; i leader morali autentici si propongono di valutare molteplici azioni alternative in modo trasparente.

I leader etici basano le loro decisioni su principi morali, regole decisionali etiche, oltre che su regole decisionali etiche e sulla preoccupazione per gli interessi di più parti in causa.

Forse l'aspetto più importante e più diverso dagli approcci di leadership trasformazionale e autentica, è l'aspetto della leadership etica "manager morale". I leader etici influenzano in modo proattivo i seguaci su questioni legate all'etica, stabiliscono esplicitamente degli standard e fanno capire ai seguaci che si aspetta un comportamento etico da parte di tutti, e di loro stessi; i leader comunicano i loro standard etici e le loro esperienze, e usano premi e disciplina per far sì che i seguaci si comportino in modo etico.

È l'aspetto di manager morale ad essere anche "manipolativo", nel senso che i leader etici mirano a influenzare la condotta etica dei seguaci, ma gli operatori utilizzano approcci all'influenza che spesso vengono considerati transazionali, ad esempio, attraverso l'uso di ricompense e premi, per rendere i seguaci responsabili del comportamento che si punta ad ottenere. (Kanungo, 1996)

Questa dimensione del ruolo del leader etico non è presente nelle trattazioni della leadership autentica (Avolio, 2004) o negli altri approcci affrontati. (May, 2003)

L'autenticità ha soprattutto a che fare con la fedeltà verso se stessi. In questo senso, ha un significato simile a quello della parola "integrità", che significa di essere completi o "indivisi", anche se spesso viene usata più come sinonimo di onestà. Dal punto di vista dei *followers*, ciò che può essere più importante sono le azioni osservate e esaminate dal leader, e il modo in cui i dipendenti vengono trattati.

Per quanto riguarda l'autoconsapevolezza, i leader etici sembrano essere più consapevoli degli altri (dipendenti, altri *stakeholder*) che di sé stessi; i leader etici talvolta possono essere consapevoli di se stessi, ma non sono chiaramente "interessati a se stessi".

I leader etici guidano in modo proattivo sulla dimensione etica i loro collaboratori, fanno ciò che è giusto e fanno rispettare agli altri gli stessi standard sollevati; essi hanno predetto la soddisfazione e la dedizione sul lavoro, l'efficacia avvertita del leader e la disponibilità dei dipendenti a segnalare i problemi alla dirigenza, oltre agli effetti dell'influenza idealizzata.

Talvolta nella ricerca c'è ancora molto lavoro da fare per documentare il processo di influenza alla base di una dimensione etica della leadership.

Una delle maggiori sfide affrontate dai ricercatori sulla leadership trasformazionale è stata la documentazione dei processi psicologici sottostanti.

Ad esempio, studiosi come Shamir e colleghi (1993) hanno sostenuto che i leader carismatici influenzano i seguaci attraverso appelli ideologici/morali che legano gli obiettivi e le missioni organizzative ai valori morali e ai concetti di sé e dei seguaci, con lo scopo di lavorare per il bene del collettivo (Gecas, 1982).

Per quanto riguarda i leader autentici e i loro seguaci, a proposito della fiducia che ne deriva, si ritiene che i seguaci interiorizzino i valori del leader, che poi guidano il processo decisionale dei seguaci. Inoltre, si propone che i leader autentici influenzino l'autoefficacia e l'efficacia dei mezzi dei collaboratori a livello individuale e collettivo, che possono tradursi in risultati e prestazioni positive.

È stato dimostrato che i leader sono più efficaci nell'influenzare gli altri, rispetto alla loro funzione di guida in cui analizzano il compito da svolgere e la scelta dei collaboratori da disciplinare; essi pensano allo sviluppo dei propri collaboratori, basandosi sulla loro capacità e forza psicologica. (Brown, Quinn e Spreitzer, 2000)

L'enfasi sulla crescita dei seguaci viene percepito come genetico, o come qualcosa che si aspettano da loro stessi; i leader autentici devono pensare bene di agire in modo coerente con i loro valori morali e quindi risultare autentici.

Infine, i leader autentici hanno sviluppato la capacità di giudicare la credibilità dei collaboratori e di approfondire tali dilemmi da tutti i punti di vista, fino a trovare metodi alternativi di affrontarli, senza essere percepiti come disonesti o facendo cambiare l'opinione popolare.

Infine, si propone che i leader autentici influenzino l'identificazione dei seguaci con il leader, allo scopo di sviluppare uniformità collettiva con il gruppo, con l'organizzazione, che poi influisce anche sulla performance.

2.8 Considerazioni finali sugli approcci alla leadership nelle organizzazioni

Ma da dove provengono le sopraccitate caratteristiche di leadership negli individui, nei gruppi, nelle organizzazioni e nelle società? I leader nascono per essere autentici?

Le teorie e le prospettive di sviluppo, da POB a leadership trasformazionale, rilevano che ci sono eventi che plasmano i valori e i comportamenti dei leader.

Le capacità psicologiche positive e la premessa delle capacità apprese dei leader è un costrutto centrale della leadership autentica, ma questo sviluppo si basa e modella le capacità innate di cui l'individuo è dotato fin dalla nascita.

La leadership può quindi accrescere sulla base delle qualità congenite e sulla base di una combinazione di eventi che danno forma al bagaglio di abilità, esperienze e capacità di un individuo.

In effetti, lo sviluppo della leadership può essere lasciato a una sequenza occasionale di eventi della vita che "accadono" per attivare una prospettiva positiva di un individuo nell'influenzare gli altri o, talora, eventi che innescano approcci negativi; tali episodi scatenanti sono spesso visti come sfavorevoli, in cui il leader emerge gloriosamente di fronte a momenti di difficoltà e viene visto come una "persona migliore".

Queste crisi possono essere estreme, come avvenimenti che mettono a repentaglio la vita, la perdita di una persona cara o la perdita del posto di lavoro, o alternativamente condizioni che hanno messo in discussione il profilo di leader; questa possibilità è una strategia proattiva, in cui gli eventi sono progettati in modo tale che l'individuo venga "allenato" a essere un leader autentico.

L'approccio del comportamento organizzativo positivo diventa cruciale negli episodi negativi, ed è necessario trovare un modo per utilizzare gli eventi per rafforzare l'autenticità di un leader, attraverso le capacità apprese come la fiducia, la speranza, l'ottimismo e la resilienza, fino a sviluppare un senso più positivo di autoconsapevolezza, con conseguente cambiamento attraverso l'auto-regolazione, che realizza una maggiore capacità di leadership.

Si può dire che lo studio di questi argomenti è recente, e per questo non sono ancora stati

condotti test empirici che accertino questi risultati; pertanto, c'è ancora molto da imparare ed esaminare sui processi che stanno alla base della Leadership e degli effetti proposti. Inoltre, in qualità di “manager morali”, i leader etici inviano chiari spunti ai membri dell'organizzazione sul comportamento atteso e usano il sistema di ricompensa per rendere tutti responsabili di tali aspettative, stabilendo e comunicando gli standard, premiando la condotta etica e disciplinando i comportamenti non etici alla luce di tali standard; l'uso del sistema di ricompensa per sostenere tale comportamento etico è coerente con la percezione che i seguaci hanno della giustizia organizzativa. (Treviño, 2003)

Esaminando questi approcci di leadership si può affermare che le organizzazioni di oggi richiedono un criterio che vada molto più dal basso verso l'alto, che ci sia collaborazione e sempre più reciprocità in vista del benessere degli individui e dell'organizzazione stessa. Nella sua forma più elementare, il ruolo del “*management*” riguarda l'aggiunta di valore ai propri dipendenti, e le organizzazioni spesso chiedono loro di definire quale valore i leader possono aggiungere.

I leader senior non si limitano a delineare il territorio, ma si muovono a tenere conferenze, a collaborare con i media popolari che descrivono la psicologia positiva e facilitano il lavoro dei giovani che porteranno il campo alla sua maturità.

I leader possono essere inoltre particolarmente autorevoli per quanto riguarda il dispendio di emozioni positive. Infatti le organizzazioni hanno dimostrato che le emozioni positive di un leader predicono la performance e il rendimento di tutto il gruppo. (George, 1995)

La ricerca futura può essere accelerata con una rigorosa operazionalizzazione della devianza positiva. I ricercatori dovrebbero mirare a creare una scala per misurare la devianza positiva e le sue componenti: intenzionalità, scostamenti dalle norme, esiti positivi ed etichette di qualità positive. Questo faciliterà la ricerca empirica sull'argomento e aiuterà nello sviluppo di una rete nomologica della devianza positiva nelle organizzazioni.

Inoltre le condizioni psicologiche che facilitano l'emergere della devianza positiva si raggruppano sui fattori psicologici che insieme creano la mentalità necessaria a facilitare la devianza positiva, e che includono disposizioni di personalità, come la personalità proattiva. (Bateman e Crandt, 1993)

È recente l'invito a esaminare lo sviluppo della leadership “esemplare” da una prospettiva

di vita. (Avolio, 2003)

Questa prospettiva incorpora fattori critici o quelli che possono essere definiti "fattori scatenanti" che stimolano la crescita positiva anche nei leader.

Tradizionalmente, gli eventi scatenanti nella vita sono stati associati a eventi negativi e a crisi; sia questi sia gli eventi positivi possono contribuire a sviluppo della leadership.

Tra gli eventi positivi vi possono essere la scelta volontaria di cambiare carriera, l'incontro con un'altra persona importante nella propria vita, il viaggio in una cultura decisamente diversa; la cooperazione con un nuovo collaboratore che porta una nuova direzione al lavoro.

I leader sono descritti come coloro che si preoccupano innanzitutto dei bisogni degli altri, più che dei propri interessi personali: ma in che modo viene innescata tale preoccupazione e volontà di sacrificarsi per il bene del gruppo e quali sono gli eventi che contribuiscono ad attivare tale crescita nei leader?

Burns ha esaminato l'importanza dei valori morali e ha fornito una guida al leader rispetto ai ruoli e scelte, affinché si dedichi con interesse per il bene collettivo nella propria unità di lavoro, nell'organizzazione, nella comunità o nell'intera società. Una delle responsabilità più importanti della leadership autentica è infatti quella di costruire un'identificazione collettiva positiva con la missione di promuovere e diffondere i valori nell'organizzazione.

Due facilitatori contestuali che sono parsi particolarmente promettenti sono la leadership trasformazionale e i contesti di crisi: i leader trasformazionali apportano un cambiamento profondo alle organizzazioni, chiarendo l'interesse dei loro seguaci, stimolandoli a guardare oltre il proprio interesse personale per il bene degli altri. (Bass, 1996)

Quinn (1996) racconta uno studio sul coraggio insito nei leader trasformazionali delle organizzazioni pubbliche: l'analisi si è concentrata su esempi di leader che si sono immersi in agenzie pubbliche in crisi e le hanno trasformate in organizzazioni straordinarie e virtuose. Questi leader hanno scoperto che per essere considerati sorprendenti, hanno dovuto assumersi rischi significativi e uscire dai confini ben definiti. Tornando alle caratteristiche fondamentali dei leader è necessario avere il coraggio di creare continuamente nuovi modi di comportamento che vadano al di là delle consuete e correnti norme di applicazione.

Gli attributi fondamentali di tali leader possono essere continuamente sviluppati, come la

capacità di ragionamento morale, la fiducia, la speranza, l'ottimismo, resilienza e orientamento al futuro.

Il tipo di cultura più favorevole alla leadership è e rimane quella che sostiene lo sviluppo ottimale della leadership; un contesto organizzativo fortemente elaborato è di supporto per uno sviluppo di leader e collaboratori a livelli più elevati di autenticità e potenzialità, che deve coincidere con lo sviluppo dell'individuo.

CAPITOLO III

GLI EFFETTI DELLA PSICOLOGIA POSITIVA NELLE ORGANIZZAZIONI

Come visto all'interno dei capitoli precedenti, gli interventi attuali della Psicologia Positiva che si concentrano sullo sviluppo dei punti di forza personali e sul funzionamento ottimale delle organizzazioni, sono generalmente orientati all'ottimizzazione di: autostima, autoconsapevolezza, comunicazione, capacità di risolvere i conflitti e resilienza personale, prestazioni individuali, collaborazioni di gruppo ed efficacia del team; partecipazione, e salute organizzativa (soddisfazione, impegno e benessere) all'interno dei team. (Carter e DeJoy 2010; McDonald, 2012; Phillips 2005; Luthans, Robertson e Huang 2006)

È importante conoscere e riconoscere gli effetti che affiorano dal movimento della psicologia positiva per capirne a fondo la rilevanza.

Nella maggior parte dei casi, gli approcci positivi hanno studiato gli effetti benefici di culture e climi organizzativi positivi sulla performance e sulle prestazioni extra-ruolo, ed è emerso che può esistere una interrelazione positiva tra le pratiche di clima emotivo positivo, le performance e la crescita delle organizzazioni. (Aldrich, Langton, Ozelik, e Ramlall, 2008)

È a partire dalla scuola di management delle relazioni umane, promossa dagli esperimenti di Mayo e Hawthorne, che è stata catturata l'attenzione di accademici e manager, in quanto sono sorti e stati messi in evidenza i potenziali vantaggi produttivi derivanti dalla considerazione dei dipendenti e del loro benessere emotivo: essi sono il bisogno di socievolezza degli individui, di attenzione da parte del proprio supervisore e del desiderio generale di riconoscimento, di realizzazione e di appartenenza. A tutto ciò viene aggiunta la necessità di salute e benessere sul lavoro. (Warren, 2010)

3.1 I punti di forza: strumento per superare la crisi pandemica

In generale, le linee guida globali per le pandemie influenzali fornite dall'Organizzazione Mondiale della Sanità affermano esplicitamente la necessità di affrontare l'impatto psicologico e l'incremento di stati emotivi negativi nella popolazione. (Fiorillo e Gorwood, 2020; Skoda, 2020)

Gli esseri umani hanno molti punti di forza: capacità, interessi, talenti, valori e risorse, fondamentali per indicare e rappresentare ogni individuo, e sono altamente applicabili per il benessere, per la crescita e la capacità di far fronte a qualsiasi situazione.

Ognuno di questi aspetti è cruciale nei momenti di pandemia e la scienza rivela due percorsi generali attraverso i quali i punti di forza del carattere aiutano gli individui a percorrere la propria vita: un percorso di benessere e un percorso di avversità. (Niemic, 2020)

Durante il COVID-19, la ricerca ha evidenziato il ruolo benefico che i punti di forza del carattere ha avuto nel mitigare una serie di aspetti dell'avversità e della sofferenza, tra cui la depressione (Malouff e Schutte 2019), l'ansia (Freidlin, 2017; Hawley, 2010), lo stress da lavoro (Harzer e Ruch, 2015), la disperazione (Huffman, 2013), e così via.

L'utilizzo dei punti di forza per costruire capacità e creare risultati positivi durante il COVID-19 si è rivelato non solo a livello individuale, ma anche a livello collettivo, dove è emerso l'uso della "prudenza collettiva" per nuove pianificazioni e misure di cautela, come visto dall'utilizzo diffuso di maschere, dall'allontanamento fisico, da una limitazione dell'esposizione ai gruppi e di "autoregolazione collettiva" per perseguire routine più disciplinate e salutari.

Come visto nel primo capitolo, gli interventi di psicologia positiva non riguardano solamente la salute all'interno dell'ambiente lavoro, ma essi sono stati sviluppati per migliorare la felicità anche nei contesti familiari e scolastici.

È stato dimostrato che negli sforzi dei genitori per promuovere il benessere e la crescita della famiglia nel contesto di COVID-19, la ricerca sulla psicologia positiva suggerisce la possibilità di introdurre una serie di nuove pratiche nel sistema familiare quali assaporare le esperienze emotive positive riflettendo sui dettagli dell'esperienza, e parlando in famiglia di come questa li ha fatti sentire (Burkhart, 2015); conversare in famiglia sui punti di forza di ciascuno e su come questi possano essere utilizzati nelle difficoltà per diventare più forti attraverso la crisi (Waters, 2015, 2020); promuovere la compassione nelle relazioni con i figli, concentrandosi sul sostegno nei momenti in cui soffrono e sfidano l'isolamento. (Canevello e Crocker, 2015; Kirby, 2019)

Queste pratiche positive hanno potuto non solo proteggere il benessere delle famiglie durante la pandemia, ma possono anche diventare attività permanenti, creando significativi cambiamenti positivi nelle dinamiche familiari. (Calhoun e Tedeschi, 1998)

Infine, per quanto riguarda l'ambiente scolastico, un quadro di riferimento potrebbe essere quello di Loton e Waters (2019), che sostiene il benessere degli studenti attraverso sei percorsi: punti di forza, gestione delle emozioni, attenzione e consapevolezza, relazioni, *coping*, abitudini e obiettivi.

Il "SEARCH" può servire non solo a proteggere la salute degli studenti, ma anche a promuovere la crescita post-traumatica; è stato riscontrato che la misura in cui gli studenti hanno valutato la loro scuola attraverso i percorsi è significativamente correlato al grado di crescita legata allo stress una volta tornati a scuola.

L'apprendimento del SEARCH riguarda particolarmente l'elaborazione emotiva, la rivalutazione positiva e l'uso dei punti di forza durante l'apprendimento a distanza; l'importanza di parlare agli studenti dell'idea che non solo possono sopravvivere al periodo della pandemia, ma possono anche crescere dalle avversità che essa crea; è stato un modo vitale di usare l'alfabetizzazione del benessere per sostenere gli studenti in questo contesto. (Waters, 2021)

L'interruzione del COVID-19 ha avuto in seguito un impatto sul benessere degli insegnanti in diversi modi (McCallum e White, 2021). Da un punto di vista positivo, le prove dimostrano che gli insegnanti hanno riscoperto dei loro punti di forza come la creatività, l'innovazione e la perseveranza, per mantenere la continuità dell'apprendimento per gli studenti e adattarne i risultati (Kaden, 2021); gli insegnanti sono stati anche in grado di attingere alla loro autoregolazione e determinazione per fornire nuovi ambienti e contesti idonei allo studio. Allo stesso tempo però questo metodo innovativo di didattica ha portato e causato un significativo *burnout* e stress degli insegnanti stessi. (Sokal, 2020)

3.2 Il flow

La psicologia positiva sottolinea fortemente il ruolo delle risorse positive e delle potenzialità dell'individuo, ed è una disciplina basata su emozioni positive e sulla capacità di rivalutare positivamente i propri vissuti; è un movimento che entra in contatto sia a livello teorico che a livello applicativo con l'area della psicologia sociale e delle organizzazioni.

Alcuni tra i costrutti fondamentali definiti e studiati dalla psicologia positiva sono la speranza, l'ottimismo, la felicità, il benessere soggettivo e il "*flow*", o flusso.

Il concetto di *flow* è stato introdotto per la prima volta da Csikszentmihalyi, che, a partire dagli anni '70, ha svolto una serie di ricerche sul “flusso di coscienza” come fenomeno riscontrabile in determinate condizioni di operatività. È uno stato psicologico soggettivo che esprime massima positività e gratificazione, può essere vissuto durante lo svolgimento di attività e corrisponde alla “completa immersione nel compito”.

Questa condizione è caratterizzata infatti da un totale coinvolgimento dell'individuo, che consiste nella focalizzazione sull'obiettivo, motivazione intrinseca, positività e gratificazione nello svolgimento di un particolare compito.

È stato anche dimostrato che, correlati al flusso, si aggiungono il supporto sociale, il sostegno alle pratiche innovative sul lavoro, e avere regole e norme trasparenti sul lavoro, e obiettivi chiari. (Salanova, 2006)

Elementi chiave del flusso stabiliti da Csikszentmihalyi (1999) sanciscono le seguenti funzioni: un bilanciamento tra sfida e abilità, ovvero l'individuo si impegna in qualcosa di appropriato per le proprie capacità; un senso di controllo e la consapevolezza delle proprie azioni e delle conseguenze di esse; la chiarezza degli obiettivi e feedback immediati che permettono lo svolgimento continuo del processo; attenzione e concentrazione totale sul compito; la perdita della concezione “egocentrica” di sé come attore tanto è l'assimilazione nel compito; la perdita di concezione del tempo, la gratificazione legata all'esperienza stessa e un profondo senso di piacere. (Deci, 1975)

Imparare a cogliere e sfruttare le opportunità date da esperienze ottimali porta quindi numerosi vantaggi, quali l'attivazione e lo sviluppo di capacità personali e l'assaporare uno stato di benessere collegato a forti emozioni positive e a un senso positivo di autostima e autoefficacia.

Come è stato affermato in diversi studi, possono essere identificati tre elementi fondamentali del flusso: l'assorbimento, che si riferisce alla assoluta concentrazione e coinvolgimento nell'attività, il godimento, che è dato dall'esperienza di piacere dell'attività, e la motivazione intrinseca, ovvero la necessità di svolgere una certa attività grazie e per mezzo del fascino dell'attività stessa. (Bakker, 2008; Demerouti, 2006; Rodríguez-Sánchez, Schaufeli, 2008)

La teoria del flusso enuncia che gli ambienti di lavoro, per le loro caratteristiche, di solito offrono l'opportunità di sperimentare il flusso, e a sua volta sostiene che il lavoro dovrebbe essere organizzato per facilitare l'esperienza del flusso. (Csikszentmihalyi,

1999)

Inoltre, è stato riscontrato che, oltre alle risorse personali e organizzative che facilitano il flusso sul lavoro, il flusso stesso, influenza sia le risorse personali che quelle organizzative. (Bakker e Llorens, 2006)

Talvolta, anche l'esperienza di meditazione è stata correlata positivamente all'esercizio del flusso: sono stati individuati benefici ulteriori per le organizzazioni e per i dipendenti, come la soddisfazione sul lavoro e l'entusiasmo. (Cleal e Nielsen, 2010)

C'è da dire che sono state condotte ancora poche ricerche sulla sperimentazione del flusso. Tuttavia, è possibile mettere in relazione alcune delle sue componenti con la performance: Eisenberger, Jones, Randall, Shanock e Stinglhamber, (2005) hanno riscontrato che tra i dipendenti orientati al raggiungimento degli obiettivi, l'elevata abilità è associata a una maggiore performance, e in questa relazione l'umore positivo funge da mediatore. Altri studi hanno dimostrato che il flusso predice performance anche extra-ruolo per i dipendenti più coscienti (Demerouti, 2006) e che ha influenze dirette e significative sulla qualità del servizio. (Ho e Kuo, 2010)

3.3 Il coinvolgimento dei lavoratori, l'impegno e la soddisfazione nel lavoro

Esistono tre approcci al coinvolgimento dei dipendenti: esso consiste nell'insieme di risorse motivanti, come il sostegno e il riconoscimento da parte di colleghi e supervisori, il feedback sulle prestazioni, le opportunità di apprendimento e sviluppo e di utilizzo delle competenze.

In secondo luogo, il coinvolgimento è concepito come uno stato psicologico in cui i dipendenti nutrono un interesse personale nel successo dell'organizzazione e si comportano secondo standard elevati che possono superare i requisiti dichiarati del lavoro, o come soddisfazione personale e senso di ispirazione e affermazione che traggono dal lavoro e dall'essere parte dell'organizzazione; in questo caso si collega al concetto di impegno e di comportamento extra-ruolo.

Il terzo approccio definisce il coinvolgimento indipendentemente dalle risorse lavorative e dai risultati organizzativi positivi, come uno stato di benessere positivo, appagante, affettivo-motivazionale positivo, che è agli antipodi del *burnout* lavorativo (Leiter, Maslach e Schaufeli, 2001), ed è legato al lavoro caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento. (Bakker, Leiter, Schaufeli e Taris, 2008)

Per quanto riguarda l'impegno sul lavoro, esso è un concetto "scivoloso" perché possono svilupparsi interpretazioni molto diverse: come spiegano Bakker e Schaufeli (2010) nella loro analisi delle diverse definizioni di impegno nel contesto organizzativo, i consulenti a volte si riferiscono a concetti tradizionali come l'impegno affettivo, impegno di continuità, comportamento extra-ruolo e talvolta anche alle caratteristiche del lavoro, mescolando così condizioni di lavoro e di comportamento con le esperienze soggettive. Talvolta la definizione più accettata nel contesto della ricerca accademica, si raccoglie sull'esperienza dei dipendenti nell'attività lavorativa, e non sui predittori o sui risultati di tale esperienza. Tuttavia questo può essere strettamente correlato, dal momento che alcuni studi dimostrano che l'impegno predice la performance. (Bakker e Leiter, 2010)

Gran parte della ricerca della Gallup si è concentrata sulla dimostrazione di come le persone giuste in posti di lavoro che sfruttano i loro punti di forza può creare un impegno positivo sul lavoro. (Buckingham e Coffman, 1999)

Le organizzazioni di oggi hanno bisogno di dipendenti impegnati, ed è importante creare un cambiamento sociale positivo attraverso la costruzione di organizzazioni positive. Nell'ultimo decennio le applicazioni della psicologia positiva sul posto di lavoro hanno fornito alle organizzazioni un modo diverso di fare business e di gestire il personale.

Quindi, per comprendere le circostanze in cui i dipendenti si sentono impegnati, è necessario capire quali sono i predittori dell'esperienza di impegno e di coinvolgimento. In questo senso, le risorse lavorative, quali il sostegno sociale da parte di colleghi e supervisor, l'autonomia, il feedback sulle prestazioni, *coaching* dei supervisor, ecc. sono state costantemente associate positivamente all'impegno lavorativo. (Bakker e Demerouti, 2007, 2008; de Lange, de Witte e Notelaers, 2008; Schaufeli e Salanova, 2007) e sono risultati i predittori più importanti quando vengono studiati all'interno del modello *Job Demand-Resources* (JD-R). (Ahola, Hakanen e Schaufeli 2008)

È stata riscontrata una relazione positiva tra l'impegno e la valutazione delle prestazioni da parte dei colleghi e supervisor (Halbesleben e Wheeler, 2008); dipendenti impegnati hanno messo in atto più comportamenti di cittadinanza organizzativa e migliori prestazioni nel ruolo. (Agut, Halbesleben e Peiró, 2005; Baker, Demerouti e Schaufeli, 2008)

Oltre alle risorse lavorative, anche le risorse personali hanno un impatto positivo sull'impegno lavorativo. (Avey, Luthans e Wernsing, 2008; Bakker e Leiter, 2010)

È stato inoltre dimostrato che i livelli di impegno dei dipendenti sono stati positivamente correlati alle prestazioni dell'unità aziendale, come soddisfazione e fedeltà dei clienti, redditività, produttività, fatturato e sicurezza. (Harter, 2002).

Dal punto di vista teorico, sia l'impegno che il *burnout* possono essere integrati in un quadro generale, ovvero nel modello JD-R. Esso presuppone due processi: uno di compromissione della salute in cui il *burnout* da un lato media la relazione tra le richieste di lavoro e le scarse risorse, e gli esiti negativi per la salute dall'altro, e un processo motivazionale in cui l'impegno media la relazione tra risorse lavorative e risultati organizzativi positivi, come l'impegno organizzativo, dall'altro.(Bakker e Schaufeli, 2004)

Uno dei fattori più importanti è l'essere coinvolti in un lavoro personale e sentirsi sicuri di essere in grado di eseguire le prestazioni correlati all'impegno lavorativo.

Infine, alcuni degli elementi considerati da Harter e colleghi (2003) antecedenti all'impegno dei dipendenti enfatizzano sia il controllo del lavoro e sia la chiarezza del lavoro.

L'attributo lavorativo più influente che predice l'impegno lavorativo può cambiare a seconda degli aspetti del lavoro, degli aspetti del campione di dipendenti o delle condizioni di lavoro. Se si vogliono considerare dipendenti anziani, il senso di controllo personale sul proprio lavoro può essere il più importante predittore di impegno; d'altra parte, per i dipendenti di un'organizzazione in fase di transizione, è la chiarezza delle linee guida e delle aspettative lavorative a poter assumere grande importanza.

Il lavoro qualitativo di Kahn (1990) ha inoltre suggerito che è più probabile che i dipendenti si sentano impegnati nel lavoro quando sperimentano la "sicurezza psicologica", che ha definito come "sentirsi in grado di poter utilizzare la propria immagine, il proprio status, il lavoro in comune con i colleghi di lavoro, senza temere conseguenze negative per la propria carriera".

Le relazioni dinamiche di gruppo positive concorrono a creare una condizione di sicurezza psicologica a livelli più elevati di impegno; anche le relazioni tra supervisori e lavoratori predicono la sicurezza psicologica, che a sua volta ha predetto l'impegno nel lavoro. (Harter, 2003)

In merito ad una relazione "soddisfazione lavorativa-prestazione lavorativa" di Bono, Judge, Patton e Thoresen (2001) in cui hanno dichiarato essere direttamente

proporzionale concludendo che la soddisfazione sul lavoro è un efficace predittore della prestazione lavorativa, è stata sostenuta anche da altre ricerche recenti, in linea con la tesi del lavoratore felice-produttivo. (Chiu e Chen, 2005; Riketta, 2008; Schreurs e Taris, 2009; Bonett, Cropanzano e Wright, 2007; Murphy e Jenkis, 2008).

Il lavoro di Judge e colleghi (2001), ha inoltre moderato questa relazione con la considerazione di altre variabili, tra cui una delle più consistenti, è il benessere psicologico.

Altri autori hanno studiato questa relazione in un modello più esteso, trovando che la soddisfazione lavorativa media è data dalla relazione positiva tra le caratteristiche del lavoro, la varietà e l'importanza del lavoro, e OCB. (Chen e Chiu, 2005)

Sebbene la relazione soddisfazione professionale-performance è stata esaminata principalmente a livello individuale, sono emersi studi anche a livello di gruppo. In una recente meta-analisi la relazione tra soddisfazione lavorativa aggregata e la performance a livello di unità è risultata positiva e significativa. Inoltre, l'OCB ha una relazione moderatamente forte con la performance a livello di unità. (Van Rooy, Viswevaran e Whitman, 2010)

Infine, nonostante non sia possibile, in tutti gli studi trasversali, testare la direzione delle relazioni tra soddisfazione dei dipendenti e performance, ci sono più prove che dimostrano che la soddisfazione sul lavoro provochi la performance, piuttosto che il contrario. (Riketta, 2008)

3.4 Organizational Citizenship Behaviors

I comportamenti di cittadinanza organizzativa (o OCB) è un insieme di comportamenti organizzativi cosiddetti extra-ruolo, cioè che vanno oltre e al di là di quelli attesi in funzione del ruolo lavorativo, del contratto giuridico e psicologico, ed è legata ad un *commitment* prevalentemente affettivo, cioè basato sul sentimento di appartenenza e sull'identificazione con l'organizzazione. (Organ, 1997)

Esempi di OCB sono la conformità alle regole, la lealtà e i comportamenti pro sociali; sono compresi i comportamenti discrezionali individuali e organizzativi attraverso un sostegno altruistico, cortese e coscienzioso dei colleghi e dell'organizzazione. (Anderson e Williams, 1991)

Questo comportamento si manifesta con un miglioramento dei risultati organizzativi

legati alla performance: le prestazioni sono solitamente suddivise in prestazioni di ruolo definite, come l'adempimento dei compiti richiesti dalla descrizione formale della mansione, come anche prestazioni extra-ruolo, legate al comportamento contestuale e al comportamento di cittadinanza organizzativa, definita come anche un comportamento che giova all'organizzazione, e consiste nell'aiutare i colleghi sul lavoro, lavorare ore extra, dare suggerimenti per il miglioramento e così via. (Riketta, 2008)

Il comportamento prosociale sul lavoro, si riferisce a comportamenti di aiuto e azioni volontari e volti a fornire assistenza o beneficio ad altre persone. Questi tipi di comportamenti vanno quindi oltre i requisiti di ruolo e sono perseguiti nonostante non siano associati ad una ricompensa organizzativa formale. (Batson, 1994, George, 1991 e Organ, 1980)

Associati positivamente al comportamento pro sociale sono la compassione e l'altruismo; molti sono i risultati positivi della compassione organizzativa, sia per i dipendenti che per l'organizzazione in cui lavorano.

La compassione organizzativa migliora infatti la connettività sul posto di lavoro, generando legami interpersonali di qualità, relazioni di gruppo e cittadinanza. (Dutton, 2007; Cunha e Simpson 2015).

Le conseguenze della compassione organizzativa sono state identificate come benefici di un maggior impegno, coinvolgimento, lealtà e fiducia dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione, oltre a comprovare una maggiore affettività e associazioni positive tra OCB e benessere. (Dutton, 2006; Lilius, 2011; Cunha e Simpson 2015)

I dipendenti si sentono di sviluppare delle azioni discrezionali interpersonali e organizzative in quanto percepiscono il loro ambiente di lavoro compassionevole e solidale.

Dei comportamenti pro sociali fa parte anche la devianza positiva; i comportamenti di cittadinanza organizzativa condividono infatti l'orientamento positivo della "devianza positiva", che consiste in piccole deviazioni dalle descrizioni del lavoro, essenziali perché rappresentano cambiamenti di direzione dalle norme "drammatiche" e le esemplificano in un comportamento lodevole. (Sonenshein e Spreitzer, 2003)

3.5 Il benessere organizzativo

In collegamento al comportamento di cittadinanza, si può esprimere il concetto di

“benessere psico-sociale”: più in generale esso include elementi come le relazioni sociali di supporto, la competenza e padronanza, il benessere soggettivo e la fiducia nella comunità.

Il benessere è diventato di recente un tema comune nel lavoro dei professionisti della salute, delle organizzazioni non governative e delle agenzie internazionali, e gli scienziati sociali svolgono un ruolo centrale nell'aiutare le società a creare i loro obiettivi generali nell'area della qualità della vita, e nel determinare come le politiche e leggi influenzano il benessere psicosociale che renderà la vita nel mondo più gratificante.

Tra diversi scienziati sociali e comportamentali è emerso un “ritratto della vita buona”, basato su fattori che portano alla salute, al funzionamento efficace e alla felicità.

Sono diversi gli elementi della prosperità psicosociale ora ben supportati da prove di ricerca e che hanno raggiunto un consenso tra gli scienziati; questi hanno una generalità transnazionale e pertanto è necessario articolare chiaramente questa visione alle organizzazioni, e andare oltre alla ricchezza economica come obiettivo principale.

Sono stati ricavati otto elementi della prosperità psicosociale, che aiutano gli individui e le società a funzionare in modo più efficace, consentendo ai cittadini di vivere più a lungo e in modo più sano, e provando maggiori sensazioni di benessere.

Per ciascuno degli otto elementi, quattro nel dominio sociale e quattro nel dominio psicologico, vi è un esempio di *items* tratto dal *Gallup World Poll* per valutare la prosperità psicosociale delle nazioni.

In particolare, gli elementi della prosperità sociale sono: il sostegno sociale, avere una famiglia, parenti e amici su cui poter contare in caso di emergenza; la fiducia nel pubblico, la percezione di sicurezza e protezione e la tolleranza.

Gli elementi della prosperità psicologica sono la competenza e crescita, le valutazioni positive e la soddisfazione della vita, che comprendono la salute, il tenore di vita e il lavoro, l'impegno positivo e i bassi livelli di sentimenti negativi cronici.

A queste caratteristiche possono aggiungersene altre come ad esempio la creatività, la spiritualità, il significato e lo scopo, la resilienza, il *coping* e l'autoregolazione efficace.

Per quanto riguarda il benessere soggettivo, esso si riferisce a una valutazione di un individuo rispetto alla sua qualità di vita complessiva, dei suoi piaceri e dei suoi dolori. (Diener, 1984)

La capacità di notare, apprezzare e di assaporare gli elementi della propria vita è stata

considerata come una struttura seminante del benessere. (Emmons e Sheton, 2002)

La speranza, l'ottimismo, la resilienza e l'autoefficacia di un individuo sono punti di forza che portano a scelte di vita sane e quindi al benessere soggettivo degli individui.

Il benessere emotivo è un sottoinsieme del benessere soggettivo ed è collegato a valutazioni più elevate delle prestazioni. (Cropanzano e Wright, 2000)

Le organizzazioni con dipendenti che espongono un maggiore benessere hanno dimostrato di ottenere risultati migliori su una serie di indicatori finanziari. (Keyes e Magyar-Moe, 2003)

Il benessere dei dipendenti sembra funzionare come un guadagno reciproco con le prestazioni, soprattutto quando viene considerato in termini di felicità e relazioni, guadagni reciproci che sono alla base degli approcci di abbondanza della psicologia positiva. (Linley, 2010)

Nel modello di lavoro di Stewart, il comportamento trascendentale si traduce in una crescita personale di un individuo e in un'espansione delle capacità personali a beneficio dello stesso; produce un cambiamento organizzativo ed è probabile che abbia conseguenze personali ampie e positive, ovvero livelli ottimali di funzionamento comportamentale e benessere soggettivo. (Stewart, 1982)

Il benessere soggettivo si riferisce inoltre alle valutazioni sia affettive che cognitive delle persone sulla loro vita (Diener, 2000). I componenti del benessere includono la soddisfazione per la vita, un elevato affetto positivo e un basso affetto negativo.

Il benessere soggettivo è caratterizzato dalla visione del passato con conforto e soddisfazione, sperimentando felicità e flusso nel presente, e anticipando il futuro con speranza e ottimismo. (Csikszentmihalyi e Seligman, 2000)

Un lavoro sano e produttivo deve essere la base sia per i risultati che per il benessere e deve considerare sia l'individuo che l'organizzazione. Talvolta il benessere e la produttività sul lavoro sono considerati come in conflitto piuttosto che degli attributi complementari; è necessario di conseguenza considerare la salute e l'attribuzione di individui sani e organizzazioni sane in un'ottica più positiva e proattiva. (Ryff e Singer)

3.6 La gratitudine

La gratitudine è un elemento essenziale della prosperità umana, fondamentale per un funzionamento armonioso ed è sia un bene personale che un bene sociale, un valore per

la persona che lo possiede e per la società in generale. (Henning, 2017)

Derivata dalla radice latina *gratia*, che significa "grazia" o "ringraziamento", la gratitudine rappresenta uno stato cognitivo-affettivo complesso che di solito nasce dal riconoscimento di un risultato personale positivo, non necessariamente meritato o guadagnato, unito al giudizio che il risultato provenga da una fonte esterna. (Emmons e McCullough, 2003)

Quindi può essere definita anche come una dichiarazione di apprezzamento per qualche atto di gentilezza ricevuto, e può funzionare come un segnale affidabile di una persona a cooperare con gli altri negli scambi quotidiani.

La gratitudine può essere descritta come un'emozione auto-trascedente "che elogia l'altro", perché nasce da valutazioni orientate all'altro che comportano un cambiamento di prospettiva, uno spostamento dell'attenzione dal sé alle preoccupazioni degli altri. (Algoe e Haidt, 2009; Stellar, 2018). Per questo motivo, poiché la valutazione dei costi per i benefattori (ad esempio, lo sforzo, tempo, denaro e disagi) è fondamentale per attribuire "bontà a chi dona" e quindi per provare gratitudine, l'assunzione di prospettiva è probabilmente alla base di queste valutazioni dei costi. (Watkins, 2013)

In altre parole, la capacità di "mettersi spontaneamente nei panni" degli altri può fornire il meccanismo che consente ai dipendenti di intuire meglio i costi sostenuti dai benefattori, contribuendo ai loro sentimenti di gratitudine. (Breen, 2010; McCullough, 2002)

Nella maggior parte della storia umana e in quasi tutte le culture, la gratitudine è stata vista come un aspetto fondamentale e auspicabile della vita sociale. (Emmons e McCullough, 2003; Shelton, 2002)

La gratitudine è vista infatti come uno degli ingredienti chiave che compongono un inventario morale giornaliero che gli individui possono usare per promuovere la crescita personale e, di conseguenza, produrre benefici nelle organizzazioni. (Shelton, 2000)

Da oltre due decenni la ricerca empirica condotta sulla natura e sugli effetti della gratitudine ha rivelato in modo convincente i suoi benefici per il benessere psicologico, fisico, relazionale e spirituale. (Watkins, 2014)

I sentimenti di gratitudine fungono ugualmente da sostegno abbassando i livelli di stress e aumentando le emozioni positive, la soddisfazione della vita e la resilienza, facilitando lo sviluppo e il mantenimento delle relazioni sociali. (Algoon, 2019)

A seguito del periodo storico pandemico che si è vissuto, si può dire che i benefici di una mentalità grata e di un orientamento grato verso la vita sembrano essere particolarmente preziosi, nel mezzo di uno stress incontrollabile come quello generato dalla crisi del coronavirus.

La gratitudine va al di là della semplice reciprocità in quanto motiva gli individui ad aiutare le persone sconosciute, comportamento che è risultato evidente durante la pandemia di COVID-19.

Alcune indagini hanno esaminato la frequenza dei sentimenti di gratitudine nell'ambito delle sfide proposte dalla suddetta pandemia e come le persone si aspettano di sentirsi grate in futuro, ed è stato anche analizzato se la gratitudine fosse correlata ai cambiamenti positivi percepiti nel sé durante la pandemia. (Watkins, 2021)

Interessante è stato rilevare che le persone hanno riferito di essere abbastanza gratificati, anche nel bel mezzo della pandemia (oltre il 56% dei 511 intervistati ha dichiarato di essere molto grato, circa il 20% in più rispetto ad altre emozioni positive quali felicità, speranza, sollievo, gioia, e le persone si aspettano di essere ancora più grate in futuro).

La gratitudine ha predetto in modo significativo variabili sociali importanti per il benessere. Inoltre, tre aree significative di cambiamenti percepiti in sé sono state osservate durante questo periodo, come l'essere più grato per gli aspetti positivi della vita, l'aver una maggiore consapevolezza ogni giorno di essere in vita e avere un miglior senso di ciò che è importante per ogni persona.

Questo studio ha dimostrato quindi che, anche durante la pandemia, le persone hanno riferito di essere molto grate e che si aspettano gratitudine in futuro: di fronte alle crisi e ai periodi di difficoltà e per contrastarli, le persone si affidano a sentimenti positivi o qualsiasi altra emozione positiva, dando così sostegno empirico all'affermazione che "la gratitudine non è solo la migliore risposta alle tragedie della vita, ma è il miglior approccio alla vita stessa". (Solomon, 2006).

Poiché la gratitudine amplifica la propria prospettiva sul mondo, essa può aprire le porte ad altri cambiamenti positivi nella vita e alla crescita personale, durante situazioni problematiche e oltre. (Watkins, 2014)

Esprimendo gratitudine, un individuo è motivato a mettere in atto comportamenti prosociali, è motivato a sostenere i comportamenti morali, e frenato dal compiere modi di fare e agire interpersonali distruttivi.

La gratitudine funge da “barometro morale”, stimola le persone a comportarsi in modo pro sociale dopo essere state beneficiarie di un comportamento prosociale di altre persone e serve come rinforzo morale, incoraggiando tale condotta e rinforzando le persone per il loro precedente modo di fare prosociale. (McCullough, 2001)

Basandosi sugli influenti scritti di teorici del XX secolo (Gouldner, 1960; Simmel, 1950; Trivers, 1971), gli studiosi contemporanei suggeriscono infatti che la gratitudine svolge un'importante funzione relazionale in quanto aiuta a costruire e mantenere legami sociali con gli altri. (Algoe, 2013)

In linea con questa idea e coerentemente con i modelli socio funzionali delle emozioni (Frijda, 1986; Keltner e Haidt, 1999), quando le persone si sentono grate in risposta a benefici che percepiscono dall'esterno, si comporteranno in modo pro-sociale nei confronti dei benefattori (l'altruismo reciproco) e verso le altre persone (cioè reciprocità a monte. (McCullough, 2008; Nowak e Roch, 2006)

Dati questi effetti prosociali diffusi, si sostiene che il nucleo motivazionale della gratitudine non si basi semplicemente sulla norma della reciprocità che impone di ripagare gli altri per i benefici ricevuti; piuttosto, è probabile che la gratitudine favorisca anche una maggiore connessione e preoccupazione per gli altri (Algoe, 2012; Fehr, 2017; Tsang e Martin, 2019).

A sua volta, la motivazione prosociale favorisce il comportamento di aiuto dei dipendenti, che è una sfaccettatura del comportamento di cittadinanza organizzativa che implica aiutare volontariamente gli altri, o prevenire problemi legati al lavoro. (Podsakoff, 2000) In effetti, la motivazione prosociale spinge i dipendenti a dare e offrire più liberamente e continuamente agli altri sul posto di lavoro, indipendentemente dal fatto di ricevere benefici in cambio. (Aydinli, 2014).

Tuttavia i dati sulle conseguenze interpersonali della gratitudine sono scarsi, ma, nel complesso, è ragionevole ipotizzare che le espressioni di gratitudine e di apprezzamento sono vitali per il successo di una persona, della vitalità e ai fini della prosperità delle relazioni a lungo termine.

La gratitudine ha conseguenze potenzialmente importanti per gli individui e per la società e gioca un ruolo fondamentale nella promozione dei comportamenti di aiuto sul lavoro; è "un sentimento di apprezzamento in risposta a un'esperienza che è benefica per l'io, ma non attribuibile all'io" (Fehr 2017) e svolge un compito integrale nel promuovere il

comportamento di aiuto delle persone, sia all'interno che all'esterno del luogo di lavoro. (Bartlett e DeSteno, 2006)

In un discorso approfondito sulla gratitudine, Adam Smith l'ha descritta come una delle emozioni sociali più elementari e una delle motivazioni principali degli atti prosociali, riferendosi alla gratitudine come "il sentimento che più immediatamente ci spinge a ricompensare". (Smith, 1759/1976).

Poiché la gratitudine riflette una forza potente e positiva che guida il comportamento di aiuto dei dipendenti, è sempre più necessaria nelle organizzazioni moderne, che funzionano e dipendono grazie e per mezzo di un lavoro di squadra e dalla collaborazione per cercare di conseguire gli obiettivi organizzativi. (Bono, 2004)

Talvolta il ritmo rapido e le complessità intrinseche dell'ambiente di lavoro moderno orientato alle prestazioni, rendono difficile l'attenzione delle persone sul posto di lavoro, tanto che possono essere meno propensi ad apprezzare pienamente i benefici provenienti da altri dipendenti, come il supporto emotivo e di carriera, o dall'organizzazione stessa attraverso accordi di lavoro flessibili, opportunità di sviluppo della carriera e congedo parentale retribuito. (George eJett, 2003)

Per questo motivo, la gratitudine può risultare difficile da promuovere per i datori di lavoro e da sperimentare e provare per i dipendenti. (Fehr, 2017)

La capacità delle persone di sperimentare la gratitudine sul lavoro può essere ulteriormente complicata dalla loro tendenza ad adottare una lente egocentrica sui benefici che ricevono. (Epley e Zhang, 2009)

Con l'emergere della gratitudine, è richiesta la consapevolezza dei benefici ricevuti, oltre al riconoscimento dei costi sostenuti dai benefattori per fornire tali benefici. (Fehr, 2017; McCullough, 2001; Okamoto e Robinson, 1997; Tesser, 1968; Tsang, 2006; Wood, 2008) È la *mindfulness*, una forma notevole di attenzione, che stimola la gratitudine e, di conseguenza, un maggiore comportamento di aiuto sul lavoro.

L'attenzione consapevole svolge un ruolo fondamentale nella capacità dei dipendenti di dirigere l'attenzione verso i benefici e di essere consapevoli dei costi per i benefattori e, pertanto, è un importante prerequisito per l'emergere della gratitudine.

McCullough (2002) ha affermato che "uno dei processi psicologici chiave che regolano la gratitudine potrebbe essere la consapevolezza: le persone grate sono attente ai benefici della loro vita, e sono consapevoli che questi benefici non sono arrivati dal nulla".

La *mindfulness* può inoltre promuovere l'affetto positivo generalizzato (PA), facendo "immergere" così i dipendenti nelle esigenze del lavoro, e "sintonizzando" la loro attenzione su aspetti delle loro esperienze lavorative che inducono gratitudine.

Sulla base dell'evidenza che la gratitudine incoraggia i comportamenti prosociali (Bartlett e De Steno, 2006) e che essa ha la funzione principale di alimentare forti legami sociali (Algoe, 2012), la gratitudine può promuovere di conseguenza la motivazione pro sociale, ovvero il desiderio di spendere sforzi per gli altri, contribuendo ancor di più a un maggiore comportamento di aiuto da parte dei dipendenti. (Grant, 2008)

È probabile che la *mindfulness* generi anche un cambiamento positivo nella valenza complessiva delle esperienze emotive dei dipendenti sul lavoro. (Good, 2016)

A sua volta, poiché anche la gratitudine riflette uno stato emotivo con valenza positiva, anche se più specifica, maggiori livelli di affetto positivo generalizzato possono alterare l'equilibrio edonico della vita emotiva quotidiana dei dipendenti in modo tale da far nascere sentimenti più specifici di gratitudine sul lavoro. (Wood, 2010)

Finora, la ricerca si è concentrata principalmente sul motivo per cui la *mindfulness* riduce varie forme di comportamento lavorativo controproducente, tra cui l'aggressività, le ritorsioni e la devianza organizzativa (Kelley e Lambert 2012; Krishnakumar e Robinson, 2015; Liang, 2016; Christian e Long, 2015), ma non agevola la facilitazione di comportamenti adattivi e di stati psicologici positivi. (Garland, 2015)

In questo modo, è ritenuto necessario ampliare l'ambito dell'osservazione sulla *mindfulness* sul posto di lavoro per comprendere il motivo per cui essa attiva stati mentali positivi, sbloccando la motivazione pro-sociale dei dipendenti e spingendoli ad aiutare maggiormente i colleghi.

La gratitudine quindi non solo fa bene all'individuo, ma produce anche una cascata di risultati sociali benefici, in quanto riflette, motiva e rafforza le azioni morali e sociali sia in chi dà che in chi riceve l'aiuto. (Emmons, Kirkpatrick, Larson e McCullough, 2001).

Il sentimento di gratitudine, come argomentato da McCullough e colleghi, riflette o identifica l'azione morale perché si ottiene quando gli individui riconoscono che un altro è stato utile a loro; motiva di conseguenza l'azione morale perché le persone grate spesso sentono l'impulso a ripagare in qualche modo coloro che li hanno aiutati.

Infine, la gratitudine rafforza il comportamento morale perché il ringraziamento o il riconoscimento fa sentire i donatori apprezzati e più propensi a dare aiuto in futuro.

Inoltre, sperimentando ed esprimendo gratitudine, le persone possono diventare più creative, consapevoli, resilienti, socialmente integrate e sane.

Quindi, per concludere, è ritenuto importante coltivare la gratitudine all'interno delle organizzazioni perché genera effetti diretti al funzionamento, miglioramento e perfezionamento delle organizzazioni stesse, contribuendo a migliorare la qualità della vita e a diminuire le emozioni tossiche sul posto di lavoro.

3.7 Emozioni positive e negative

Le emozioni sono meccanismi comunicativi e di sopravvivenza fondati su adattamenti evolutivi (Plutchik, 1980) che informano l'individuo circa la natura e l'importanza di eventi in cui si imbatte (Clare, 1992), aumentando generalmente l'efficacia della risposta comportamentale, e favorendo quindi l'adattamento dell'individuo a un determinato ambiente o contesto organizzativo.

Esse favoriscono l'azione più appropriata in una determinata situazione in quanto coordinano attenzione, ragionamento, motivazione e fisiologia.

Il POS (*Positive Organizational Scholarship*) offre una base concettuale per comprendere come e perché le strategie organizzative producono i loro effetti.

Concentrandosi sulle dinamiche dell'organizzazione umana, questo studio fornisce infatti una visione ampliata di come le organizzazioni possano creare un vantaggio competitivo duraturo.

Le organizzazioni possono produrre fonti durature di capacità collettiva che aiutano le organizzazioni a prosperare attraverso la trasformazione delle relazioni, la coltivazione di emozioni positive e le connessioni di alta qualità. Le virtù e i punti di forza degli individui e nelle organizzazioni sono associati a risultati e processi organizzativi straordinariamente positivi.

Tra i vantaggi di una prospettiva organizzativa positiva vi sono senz'altro le emozioni positive.

È stata B. Fredrickson a concentrarsi sulle emozioni nelle organizzazioni, basandosi su come le emozioni positive possono trasformare gli individui e le organizzazioni e farle progredire verso livelli più elevati di performance; nel suo modello *Broaden and Build* ha illustrato il suo processo attraverso cui le emozioni positive allargano le possibilità di azione e costruiscono risorse.

Gli stati d'animo sono infatti importanti fattori determinanti per il successo, la produttività e la fedeltà dei dipendenti. Numerosi studi recenti hanno dimostrato che la felicità e lo stato d'animo dei dipendenti sono positivamente associati alla performance, al morale e all'impegno, e sono associati negativamente all'assenteismo, al *turnover* e *burnout* (Wright e Staw, 1999).

Le emozioni positive generano ciò che è stata definita una "spirale ascendente" verso il funzionamento ottimale e il benessere emotivo equilibrato. (Fredrickson, 2001)

Talvolta le emozioni danno luogo a esiti negativi oltre che a quelli positivi.

Nelle situazioni in cui il raggiungimento di un obiettivo viene ostacolato o in cui accadono circostanze indesiderate, le emozioni negative possono portare a risposte di *coping* disfunzionali che devono essere autoregolate per evitare l'ostilità, il risentimento, l'autocommiserazione, la depressione o la paura di fallire.

Allo stesso modo, nelle situazioni in cui le cose vanno bene come pianificato, emozioni positive eccessive possono portare a un'eccessiva esuberanza, compiacimento o riduzione della vigilanza, e devono essere autoregolate se si vuole mantenere una sana motivazione ed essere pronti ad affrontare gli imprevisti.

Le emozioni, sia positive che negative, sono modelli di attivazione multi-sistemica legati a cambiamenti nel modo di dare un senso alle proprie circostanze attuali, ovvero gli avvenimenti nell'ambiente esterno, come i guadagni, le perdite economiche e azioni altrui, e in quello interno, come gli affetti e il dolore, ed è un processo plasmato dai particolari delle esperienze passate. (Barrett, 2017)

Quando gli individui registrano in modo consapevole o meno che le loro circostanze attuali sono in qualche modo negative per il sé, uno stato affettivo spiacevole si sviluppa attraverso sistemi molteplici. Al contrario, quando gli individui ritengono che la loro situazione attuale rappresenti una fortuna o delle buone prospettive, si sperimenta uno stato affettivo piacevole.

La pandemia di COVID-19 ha fornito ampie e legittime cause per le emozioni negative: le persone hanno avuto paura e ansia di contrarre il virus, tristezza per la diminuzione dei legami sociali, dolore di vite umane, rabbia e frustrazione per la perdita di lavoro, del reddito e della libertà di movimento.

Tuttavia, lo sfondo di questo diffuso dolore emotivo rende evidente la necessità per le persone di utilizzare strategie di psicologia positiva che stimolino le loro emozioni

positive al servizio della cura di sé, dei propri cari e delle organizzazioni cui appartengono.

Scientificamente, le emozioni positive si riferiscono a una serie di stati affettivi elevati, tra cui la gioia, la gratitudine, la serenità, l'interesse, la speranza, l'orgoglio, il divertimento e così via; esse quindi riflettono e producono salute e benessere. Quando due o più individui sperimentano congiuntamente stati piacevoli come questi, insieme a elementi di cura e sincronia, emerge uno stato unico di affetto collettivo, chiamato "positività" o "risonanza positiva". (Fredrickson, 2016)

Le emozioni positive consentono una maggiore assunzione di informazioni che aiuta le persone a creare e costruire resilienza, ingegno, connessione sociale e altre risorse, che possono aiutare gli individui e i gruppi ad affrontare le avversità. (Fredrickson, 2013)

Inoltre, in modo incrementale e nel tempo, attraverso processi di ampliamento e realizzazione, le emozioni positive contribuiscono a creare momenti futuri di fortuna e di buone prospettive. (Fredrickson e Joiner, 2018)

Le emozioni negative come la paura di ritorsioni e il rimpianto funzionano invece come meta-emozioni per regolare le espressioni di orgoglio, e impediscono che questo raggiunga livelli eccessivi e le persone differiscono per le loro competenze emotive ed emozionali, definite come *cluster*, ovvero dei gruppi di abilità specifiche; queste competenze migliorano la gestione delle emozioni, promuovono il capitale sociale e l'influsso positivo sulla performance.

Soprattutto in tempi difficili, come quelli vissuti durante la pandemia di COVID-19, è fondamentale riconoscere che le emozioni positive possono coesistere con le emozioni negative e che è necessario impegnarsi in strategie per stimolare la gioia e l'amore durante questa crisi globale. Le emozioni positive sono state un principio attivo che ha permesso agli individui resilienti di allontanare i sintomi della depressione. (Fredrickson, 2003)

Le emozioni positive che le persone sperimentano collettivamente nella vita quotidiana contribuiscono, in modo indipendente, al mantenimento della salute mentale in tempi difficili. Anche in tempi di pandemia, quindi, gli individui possono coltivare emozioni positive autentiche e adeguate al contesto, sia che le testino da soli sia che le sperimentino in collaborazione con altri.

Molti approcci sono stati convalidati empiricamente, tra cui le pratiche contemplative di *mindfulness* e della meditazione di amorevolezza (Fredrickson, 2019), la pratica della

gentilezza (Nelson, 2016), dare priorità alla positività (Fredrickson, 2019) e la connessione sociale. (Zhou, 2020)

La psicologia delle organizzazioni ha padroneggiato una “rivoluzione affettiva” a partire dai primi anni '90 del secolo scorso: prima di allora i costrutti affettivi erano infatti esclusi dallo studio del comportamento organizzativo e, successivamente sono stati considerati variabili fondamentali per capire, prevedere e gestire i comportamenti dei lavoratori. (Cropanzano e Weiss, 1996)

La trasformazione e l'evoluzione delle organizzazioni e delle comunità si verifica positivamente grazie al fatto che le emozioni positive di un soggetto possono riflettersi negli altri in quanto ritenute contagiose. (Cacioppo, Hatfield e Rapson, 1994)

Allo stesso tempo studi sperimentali hanno dimostrato che l'espressione di emozioni positive, attraverso processi di mimica e di feedback facciale, può produrre un'emozione ad altri membri di un'organizzazione, e nelle transazioni interpersonali.

Un altro fattore personale e organizzativo importante è l'intelligenza emotionale, ovvero l'abilità di monitorare i propri e gli altrui sentimenti ed emozioni, di discriminare fra essi, e di usare l'informazione che ne deriva per guidare i propri pensieri e le proprie azioni. (Mayer e Salovey, 1990)

Esistono diverse elaborazioni su questa capacità: il modello delle capacità, proposto da Mayer e Salovey, e i modelli misti proposti da Bar On e da Goleman. Il primo afferma essere l'abilità di percepire ed esprimere le emozioni e di assimilarle nel pensiero, nella comprensione e nel ragionamento, e la regolazione delle emozioni in se stessi e negli altri; la seconda è definita da Goleman sulla base di tratti che includono l'autocontrollo, la persistenza e la capacità di motivare se stessi, e da Bar On come un insieme di capacità non cognitive, competenze e abilità che influenzano la capacità di far fronte alle richieste e alle pressioni ambientali (Jain e Shina, 2005).

In generale, gli studi sull'intelligenza emotiva relativi al luogo di lavoro suggeriscono che è positivamente correlata alla soddisfazione lavorativa e ad altri indicatori di benessere, oltre al fatto che consente di usare le informazioni affettive per interpretare i contesti e muoversi efficacemente in essi. (Jain e Shina, 2005; Tram, 2006; Kafetsios e Zampetakis, 2008).

A un livello più particolare, i ricercatori hanno studiato l'effetto di diverse risorse personali sulla soddisfazione lavorativa, sul benessere e sugli affetti positivi: tra le diverse

variabili di personalità, la ricerca si è recentemente concentrata sul costrutto di *core-self evaluation* (autovalutazione), un concetto introdotto da Judge (1997) come principio integratore per la comprensione dei tratti personali alla base della soddisfazione lavorativa ed include l'autostima, il *locus of control* e la stabilità emotiva. (Bono e Judge, 2003)

Piccolo e Judge (2005) hanno inoltre esaminato il potenziale di diversi costrutti e atteggiamenti disposizionali nel predire la soddisfazione lavorativa, e hanno riportato che le misure di autovalutazione mostrano, in termini generali, correlazioni più elevate con la soddisfazione lavorativa rispetto all'affettività positiva e negativa.

Provare all'interno delle organizzazioni un'alta frequenza di emozioni e umore positivi porta infatti a migliori risultati lavorativi, come la valutazione dei superiori, stipendio, capacità di negoziazione e OCB; l'affettività positiva determina nel tempo migliori prestazioni e l'intelligenza emotiva predice una varietà di performance.

Le emozioni positive mediano anche l'effetto del supporto sociale ricevuti dai membri dell'organizzazione verso le performance creative e il loro livello effettivo di creatività.

Per concludere il contagio emotivo nei gruppi di lavoro e tra leader e collaboratori migliora la performance del team. (Cacioppo, Hatfield e Rapson, 1994)

3.8 Cultura, clima e politiche organizzative positive

Con cultura organizzativa si intende un accumulo di valori, norme, credenze di fondo e modi di vedere le cose che sono condivisi dai membri di un'organizzazione (Duncan e Smircich, 1989); è un qualsiasi gruppo sociale che sta all'interno di confini organizzativi e un insieme sistematico di modi di pensare e agire acquisito e trasmesso dai membri di un'organizzazione.

La convivenza all'interno di uno stesso gruppo porta a interiorizzare questa cultura; è importante infatti riconoscere l'aspetto intersoggettivo e relazionale attraverso cui avviene il processo di contaminazione culturale.

La cultura fornisce ai membri un senso di identità organizzativa e genera un senso di attaccamento e impegno verso credenze e valori che hanno una portata più ampia rispetto ai singoli individui. (Stone, 2000)

Tra le funzioni della cultura organizzativa all'interno di un'organizzazione vi è quella di sviluppare un'identità comune, con un senso di "noi" collettivo e di favorire l'impegno collettivo e garantisce stabilità del sistema sociale.

La cultura assolve nelle organizzazioni due responsabilità: integrare i membri in modo che sappiano come relazionarsi gli uni agli altri e aiutare l'organizzazione ad adattarsi all'ambiente esterno; costituisce un processo di integrazione interna, aiuta i membri a stare insieme e ha anche una funzione legata al rapporto con l'esterno per essere allineati nel momento in cui c'è la necessità di relazionarsi anche al di fuori dei confini organizzativi.

I valori culturali aiutano a determinare il capitale sociale dell'organizzazione, e i valori giusti possono contribuire al successo organizzativo. La cultura organizzativa aiuta a rinforzare le strategie e la struttura di cui l'organizzazione necessita per avere successo nel suo ambiente.

La visione di una giusta cultura può consentire una solida performance organizzativa tramite l'allineamento di dipendenti motivati con la missione e gli obiettivi prefigurati dall'organizzazione.

Gli approcci positivi hanno esaminato gli effetti benefici di culture e climi organizzativi positivi sulla performance e sulle prestazioni extra-ruolo e la crescita dell'azienda. (Aldrich, Langton e Ozcelik, 2008; Ramlall, 2008).

Alcuni studi suggeriscono che il rafforzamento dell'*empowerment* dei dipendenti consolidano e rafforzano i legami sociali tra i lavoratori (Bowler e Brass, 2006) e la costruzione di reti sociali positive sul posto di lavoro. (Simosi e Xenikou, 2006)

In questo modo può risultare che aumenti il rendimento lavorativo e le prestazioni extra-ruolo, evidenziando gli effetti moderatori del supporto organizzativo percepito; vengono messi infatti in relazione la percezione del sostegno all'interno delle organizzazioni, con livelli più elevati di prestazioni, nel compito e nel contesto attraverso comportamenti conseguenti all'impegno affettivo. (Butts, Dejoy, Schaffer, Vandenberg, e Wilson, 2009) Talvolta, quando le persone dimostrano di essere virtuose, si sentono in dovere di unirsi ai loro colleghi, determinando una spirale di benefici sempre più positivi all'interno di un'organizzazione. (Feldman e Khademian, 2003)

Anche i benefici per la vita privata e professionale forniti dall'organizzazione sono stati correlati positivamente al supporto organizzativo, e quindi indirettamente alla performance. (Field, Giles, Harris, e Muse, 2008)

In termini generali, è stato infatti indicato che la cultura organizzativa e le dimensioni del clima sono differenziate e significativamente collegate con la soddisfazione lavorativa.

(Berson, e Oreg, 2008; Giri e Kumar, 2007; Liao e Rupp, 2005; Ostroff, Kinicki e Schulte, 2006)

A un livello più particolare, invece, sono state analizzate diverse pratiche e strategie organizzative: studiosi quali Luna-Arocas e Camps (2008), per esempio, hanno esaminato gli effetti delle strategie di retribuzione e di arricchimento del lavoro sulla soddisfazione lavorativa trovandovi una positiva associazione; altri studi hanno suggerito che il supporto organizzativo, sia formale che informale, e il clima di sostegno sono predittivi di soddisfazione generale (Ave, Avolio, Luthans e Norman, 2008), benessere dei dipendenti (Allen e Lapierre, 2006; Prottas e Thompson, 2006) e indicatori di salute generale. (Jain e Sinha, 2005)

Questa relazione è risultata mediata dagli atteggiamenti dei dipendenti, come l'impegno affettivo (Panaccio e Vandenberg, 2009) e il controllo percepito. (Prottas e Thompson, 2006)

Tra le politiche organizzative positive, pratiche concrete come la facilitazione di programmi di *mentoring* hanno prodotto effetti positivi significativi sulla soddisfazione lavorativa dei nuovi dipendenti (Egan e Song, 2008); altre come opportunità di apprendimento e sviluppo personale sono state correlate con il benessere affettivo, con la percezione di conciliazione lavoro-famiglia come moderatore di questa relazione. (Cunha, Pina e Rego, 2008)

Per quanto riguarda quest'ultima, la conciliazione lavoro-famiglia, ci sono diverse pratiche organizzative favorevoli, programmi e politiche che alcune organizzazioni hanno implementato per aiutare i dipendenti a bilanciare le loro esigenze familiari e lavorative, risolvendo o evitando i cosiddetti conflitti lavoro-famiglia. Esempi di questi sistemi sono gli orari flessibili, la settimana lavorativa compressa, il telelavoro, l'assistenza all'infanzia in loco, orari part-time e condivisione del lavoro. (Baltes, Chakrabarti e Clark, 2010)

Molte di queste politiche organizzative favorevoli alla famiglia possono anche essere di supporto organizzativo, e di promozione di un clima e risorse lavorative benevoli.

Gli studi sulla facilitazione della famiglia lavorativa mostrano gli effetti prodotti da questi metodi: le risorse lavorative in generale e le politiche concrete a favore della famiglia e sostegno informale, predicono positivamente la soddisfazione lavorativa (Boyar e Mosley, 2007; Mauno, Kinnunen e Ruokolainen, 2006), la soddisfazione coniugale quotidiana (Hill, 2005), affetti positivi a casa (Illies, Wagner e Wilson, 2009), la

soddisfazione e il benessere nella vita nei lavoratori.

Per di più, può essere importante notare che alcune indagini hanno trovato più rilevanti i fattori informali, come avere colleghi e capi di supporto, e la percezione da parte dei dipendenti che non ci saranno conseguenze negative sul lavoro o sulla carriera quando si utilizzano le politiche per la famiglia, piuttosto che quelli a carattere formale della disponibilità di benefit per la famiglia. (Prottas e Thompson, 2006)

Alcune pratiche richiedono più tempo per essere pianificate e intraprese, come ad esempio la nomina di “energizzanti” positivi sul posto di lavoro per una serie di azioni che coltivano il benessere collettivo, come i video celebrativi, il tutoraggio tra pari, o la creazione di premi.

Inoltre, un clima di sostegno favorevole predice anche una migliore performance attraverso il capitale psicologico (Avey, Avolio, Luthans e Norman, 2008), mentre il sostegno dei colleghi ha un effetto indiretto sulla performance di ruolo attraverso l'impegno lavorativo. (Baker, Demerouti, Heuven, Schaufeli e Xanthopoulou, 2008)

Per concludere, come già affermato, l'identificazione con un'organizzazione produce sentimenti positivi che, a loro volta, inducono comportamenti di cittadinanza, e le emozioni positive e negative, in termini di raggiungimento e in previsione dell'obiettivo, funzionano per stimolare il processo decisionale, l'avvio di tali comportamenti e la diffusione di tali politiche, principi cardine di un'adeguata ed efficace cultura organizzativa.

3.9 Il capitale psicologico positivo

Il capitale psicologico positivo (o *PsyCap*) è un costrutto globale che comprende quattro fondamentali risorse personali: speranza, resilienza, ottimismo ed efficacia. (Luthans e Youssef, 2010); esso è stato direttamente correlato alla soddisfazione lavorativa e al benessere psicologico (Larson e Luthans, 2006; Avey, Avolio e Norman, 2008); inoltre, è stato suggerito che il capitale psicologico interagisca con la *mindfulness* nel predire le emozioni positive (Hughes, 2008).

La *PsyCap* è una nuova prospettiva basata sulla teoria e sulla ricerca, che può essere utilizzata solo attraverso quadri teorici, costrutti, misure e interventi unici e innovativi, e può essere definita come uno stato di sviluppo psicologico positivo di un individuo,

caratterizzato quindi dall'aver fiducia (autoefficacia) nell'affrontare e mettere in atto gli sforzi necessari per avere successo in compiti impegnativi; fare un'attribuzione positiva (ottimismo) sul fatto di avere successo ora e in futuro, perseverare verso gli obiettivi e, quando necessario, reindirizzare i percorsi verso gli obiettivi (speranza) per avere successo; quando si è confrontati con problemi e avversità, sostenere e superare i problemi anche oltre (resilienza) per raggiungere il successo. (Luthan, 2007)

In generale, il capitale psicologico positivo apporta una prospettiva e un approccio emergente alla comprensione e alla gestione delle risorse umane in diversi modi: esso va oltre il capitale umano e sociale, non è solo conoscenza esplicita, competenze e abilità che possono essere costruite attraverso l'istruzione e i programmi di formazione, o attraverso l'esperienza sul lavoro; non è nemmeno equivalente alla conoscenza tacita specifica dell'organizzazione che manager e dipendenti costruiscono dedicando il loro tempo immergendosi nei processi di socializzazione. (Ireland, 2002; Hitt, 2001)

Esso presenta anche nuove ed entusiasmanti opportunità, oltre a quelle offerte dalle relazioni sociali e dal *networking* tra individui, dipartimenti e organizzazioni. (Adler e Kwon, 2002; Coleman, 1988)

PsyCap offre ai ricercatori e agli operatori del comportamento organizzativo e della gestione delle risorse umane una nuova prospettiva positiva, lontana dal modo di concentrarsi sulle disfunzioni dei dipendenti, dall'aggressività sul posto di lavoro, dai leader incompetenti, lo stress e i conflitti, il comportamento non etico, le strategie inefficaci e le culture organizzative controproducenti. Al contrario il capitale psicologico positivo allarga gli orizzonti del comportamento organizzativo, oltre i costrutti tradizionalmente studiati come la motivazione, la definizione degli obiettivi, l'*empowerment*, la partecipazione, il *team-building* e la cultura organizzativa. (Locke, 2000)

Il Capitale psicologico positivo ha un forte impatto sulle prestazioni lavorative: le ricerche condotte finora confermano che esso è significativamente correlato alle prestazioni sul lavoro, sia per le singole componenti (efficacia/fiducia, speranza, ottimismo e resilienza) sia nella loro combinazione come *PsyCap* complessivo. (Luthans, 2005, 2006; Youssef, 2004)

Importante è scoprire come si riesca ad ottenere un vantaggio competitivo nelle organizzazioni di oggi, ed esso diventa un investimento significativo e giustificabile, un

mezzo per ottenere una vera performance organizzativa.

Questa influenza sulla performance contraddistingue lo *PsyCap* da molte capacità psicologiche positive spesso considerate fini a se stesse. (Peterson e Seligman, 2004; Snyder e Lopez, 2002)

Il capitale psicologico positivo riguarda dunque le capacità psicologiche che possono essere misurate, sviluppate e gestite efficacemente per migliorare le prestazioni nei luoghi di lavoro di oggi.

Luthans (2002) ha proposto che i costrutti debbano soddisfare alcuni criteri operativi specifici per qualificarsi come costrutti *POB*: il più elementare di questi è che deve riflettere una capacità di ottenere risultati positivi, quali maggiore felicità nella vita, soddisfazione, benessere e, soprattutto migliori prestazioni.

È sulla base di questi criteri che Luthans ha proposto i costrutti della speranza, ottimismo, resilienza e autoefficacia, ognuno dei quali riflette una capacità psicologica positiva.

Dei quattro costrutti di *PsyCap*, l'autoefficacia è piuttosto ben sostenuta (Banduras, 1982, 1997); la speranza, l'ottimismo e la resilienza, invece, sono più recenti nella ricerca nel comportamento organizzativo.

L'autoefficacia si riferisce alla convinzione di un individuo rispetto alle proprie capacità di mobilitare la motivazione, le risorse cognitive e le linee d'azione necessarie per eseguire con successo un compito specifico in un determinato contesto. (Bandura 1982, 1997, Luthans, Stajkov, 1998); essa è vista inoltre come una valutazione cognitiva che un individuo fa riguardo alla propria bravura di svolgere quell'incarico.

La speranza è stata comunemente associata all'aspettativa positiva verso il futuro e trae le sue radici accademiche dalla psicologia: è stata definita come uno stato motivazionale positivo che deriva dalla combinazione di un'agenzia di successo, la forza di volontà e di un percorso; gli individui che sono fiduciosi credono nella loro capacità di stabilire obiettivi e di raggiungerli. (Snyder, 1991)

L'ottimismo è definito come un processo cognitivo diretto a risultati positivi o ad aspettative riguardanti il futuro visto come socialmente desiderabile e vantaggioso. (Tiger, 1971)

La resilienza è l'abilità di un individuo di affrontare con successo i cambiamenti, le avversità o i rischi (Stewart, 1997); si tratta della capacità di sfidare una serie di circostanze, tra cui incertezza, conflitti, cambiamento positivo o negativo, e aumento delle

responsabilità. (Luthans, 2002)

C'è da dire che ciascuno dei costrutti che compongono il capitale psicologico positivo complessivo ha una storia di ricerca a sostegno della sua inclusione, ma nessuno di essi è ancora stato applicato in modo estensivo al mondo del lavoro, né sono stati combinati con metodologie di ricerca scientifica e ragionamento deduttivo per un costrutto centrale di ordine superiore come *PsyCap*.

Tuttavia, la maggior parte delle scale *PsyCap* sono state sviluppate per un'ampia varietà di popolazioni e di situazioni, anche se non specificamente per l'uso nella ricerca organizzativa.

Pertanto, per supportare l'uso di queste scale per studiare il comportamento organizzativo con i conseguenti e relativi esiti organizzativi, è doveroso che vengano maggiormente esaminate per verificare la loro attendibilità come da definizioni degli autori dei costrutti *PsyCap*, nonché presupporre strutture fattoriali che soddisfano tali concetti in ambito del comportamento organizzativo.

3.10 La comunicazione sana

Per funzionare e prosperare è altrettanto necessario per un'organizzazione disporre di una comunicazione efficace ed efficiente, implementando una strategia di comunicazione interna, indipendentemente dalla natura e dalla dimensione del business. Il piano di comunicazione interna per esempio, è un documento altamente strategico a cui nessuna organizzazione dovrebbe fare a meno.

Condividere la pianificazione è importante per assicurarsi che tutte le persone abbiano bene a mente gli obiettivi, per evitare la dispersione di risorse, e per aumentare la motivazione delle persone, che si sentono maggiormente coinvolte nella progettualità del mondo reale per cui esistono e lavorano.

Per un'organizzazione è di fondamentale importanza che i singoli membri dello stesso team, i diversi team nella stessa area aziendale, e le molteplici aree aziendali possano scambiare informazioni, idee, dubbi sugli svariati aspetti della vita dell'organizzazione e sulle modalità con cui perseguire gli obiettivi.

Torna di vitale importanza il concetto di cultura organizzativa, infatti la condivisione di una cultura comune serve a unificare e fidelizzare le persone che lavorano, e a far sì che esse si sentano parte della realtà lavorativa in cui sono impegnate.

Migliorare e potenziare i processi di comunicazione interna diminuisce e mira ad evitare fraintendimenti e disguidi che possono avere un impatto negativo sull'efficienza e sulle performance lavorative.

In una comunicazione interna efficace i punti a favore possono essere molti: uno dei benefici più evidenti è l'aumento della produttività, a cui si legano necessariamente i concetti di ordine, efficienza e cultura organizzativa.

In un mondo del lavoro sempre più complesso, dinamico ed incerto, lavorare sulla comunicazione significa mettere ordine alle reti che tengono insieme le organizzazioni, lavorando sui processi, sulla struttura della programmazione organizzativo/aziendale, e mettere in fila le attività quotidiane di ogni persona, con l'obiettivo di costruire una vera e propria "macchina" collaborativa. (Bertuccini, 2020)

La visione complementare degli approcci preventivo e *POB* si concentra su due fattori di forza positivi: la competenza comunicativa e l'interdipendenza interpersonale.

Alla nozione di comunicazione, di pari passo va infatti il concetto di interdipendenza, altro fattore di forza positiva per costruire organizzazioni lavorative sane, vivaci e produttive, composte da individui sani e impegnati al compito e alla relazione.

Questo approccio basato sulle competenze positive serve come base per ottenere dei risultati funzionali altamente efficaci per tutti gli interessati.

Una comunicazione sana porta a organizzazioni sane nell'interdipendenza, nella sinergia e nella cooperazione. La capacità delle persone di esprimere in modo sicuro ed efficace le proprie opinioni, mettere in discussione le idee esistenti, di chiedere sostegno e di suggerire soluzioni innovative, in un clima che minimizza il conflitto e la paura promuove la crescita individuale, oltre che collettiva, il senso di controllo e la sensazione di contribuire a uno scopo più grande e reciproco.

La competenza comunicativa nei team ad alte prestazioni è la chiave per costruire relazioni interpersonali positive basate su un sostegno sociale, in un'ampia gamma di team, gruppi e organizzazioni.

Gli studiosi hanno spostato il paradigma dal modello dello stato di malattia, in cui la soluzione disfunzionale è quella di insegnare agli individui come superare le carenze, ma si sono basati su quello della psicologia positiva e del comportamento organizzativo positivo, portando a un movimento di pensiero da come superare il negativo, a come e perché sviluppare la competenza comunicativa nelle relazioni interpersonali.

È risultato quindi indispensabile promuovere interazioni e legami sani con gli altri attraverso una comunicazione attiva e opportuna: questo è stato un cambiamento che ha posto le basi per una ricerca e una pratica efficienti, efficaci e salutari nel campo della comunicazione e delle relazioni interpersonali nelle organizzazioni.

Inoltre sul luogo di lavoro, l'intesa diventa più forte e indivisibile quando sia i dipendenti che i loro supervisor sviluppano relazioni in cui possono dedicarsi reciprocamente in un dialogo significativo su questioni importanti e di comprensione condivisa, su ciò che si aspettano dal proprio lavoro.

Sempre di più si sta assistendo a un lavoro organizzato all'interno di team, in cui gli individui lavorano in maniera collaborativa per realizzare qualsiasi prodotto o servizio. Pertanto, le conoscenze, le competenze e le abilità comunicative richieste per essere efficaci sono in aumento e sono caratteristiche principali del lavoro, oltre ai cambiamenti che massimizzano l'interazione sociale.

Nondimeno, legata al concetto di interpersonalità, vi è l'abilità sociale. L'influenza interpersonale si riferisce infatti all'abilità nel condizionare chi ci circonda e nell'adattare i comportamenti alle mutevoli esigenze dell'ambiente di lavoro.

Gli individui con abilità politiche riflettono un buon adattamento all'organizzazione, alla cultura, e sono in grado di porsi obiettivi più elevati. Infine, le persone politicamente abili sono in grado di comunicare con i datori di lavoro in modo da evidenziare i propri comportamenti positivi e sminuire quelli negativi. (Ferris, 2005)

È stato dimostrato per di più che le reti e i rapporti interpersonali sono importanti per uno sviluppo e successo di carriera (Seibert, 2001), e allo stesso tempo, le emozioni e l'energia positive costruiscono relazioni di alta qualità e aumentano le connessioni sociali, producendo risultati straordinari tra i vari membri di un'organizzazione. (Cross, Dutton, Heaphy e Wooten, 2003)

3.11 L'identità sociale nel contesto organizzativo

Per concludere questo capitolo non si può non considerare la teoria dell'identità sociale.

All'interno delle organizzazioni, l'interazione sociale è legata infatti alle identità sociali degli individui, ovvero alla loro definizione di sé in termini di appartenenza a gruppi.

L'identità sociale è il grado in cui un individuo si identifica in un determinato gruppo ed è un forte predittore delle proprie scelte e comportamenti.

I temi sopraccitati sono coerenti con idee importanti presenti nelle teorie dell'identità sociale e della categorizzazione del sé.

Per quanto riguarda la leadership vista all'interno del secondo capitolo, è importante che l'analisi dei leader non sia staccata dalla considerazione del gruppo di cui il leader fa parte e che deve rappresentare: il leader, in quanto tale, con il suo comportamento deve manifestare fedeltà ai bisogni e alle aspirazioni dei membri del gruppo, per suscitare una maggiore accettazione dell'influenza; deve essere sintonizzato sui bisogni dei followers, sulle loro percezioni e aspettative. (Hollander, 1995)

In riferimento alla produttività dei membri di un'organizzazione, l'approccio dell'identità sociale suggerisce che quando gli individui partecipano a quelle che sono percepite come attività di gruppo e si definiscono in termini di un senso del "sé collettivo", le loro prestazioni devono almeno corrispondere a quelle osservate in condizioni di controllo standard; il comportamento degli individui deve essere teso al miglioramento sociale del sé, cosicché sono motivati a fornire contributi coordinati, di reciproco sostegno e al fine di cercare di compensare i limiti o gli svantaggi di altri membri del gruppo, aiutandoli, fornendo loro un sostegno sociale o svolgendo del lavoro extra. (Hopkins, 1997; Tyler 1999)

Di conseguenza, la chiave della produttività sta nel fatto che ciascuna forma di contributo si basa o meno su un'identità sociale condivisa. (Donnellon, 1996).

Per concludere, in qualsiasi contesto organizzativo, ciò che costituisce informazione è un esito di un processo sociale, e l'identità sociale condivisa può essere considerata la base della comunicazione efficace. (Feldman, 1988)

Le cinque funzioni fondamentali della comunicazione organizzativa sono l'esercitare influenza su altre persone, ridurre l'incertezza, ottenere feedback pertinenti all'esecuzione di un'attività, coordinare le prestazioni del gruppo e risolvere bisogni di affiliazione. (Mitchell, 1988)

La possibilità che gli individui realizzino ogni funzione della comunicazione dipende senz'altro dal processo di categorizzazione del sé e delle relative percezioni di appartenenza a una categoria sociale condivisa. (Turner, 1991)

Questo perché le percezioni di un'identità sociale condivisa danno agli individui legittime motivazioni per comunicare, e una cornice cognitiva condivisa grazie alla quale la comunicazione può essere produttiva e di reciproco vantaggio. (Postmes, 2003; Haslmam

e Swaab, 2005)

Oltre a questo, le persone che si definiscono e agiscono in termini di un'identità sociale dispongono di codici e linguaggi di comunicazione associati a quella specifica identità.

Infine la condivisione delle informazioni a cui hanno accesso tutti i membri di un gruppo può determinare un effetto motivazionale e positivo che li fa sentire sempre impegnati, rassicurati e affettivamente legati rispetto all'organizzazione. (Stasser e Wittenbaum, 1996)

CONCLUSIONI

Il mondo del lavoro è sempre più organizzato, ricco di procedure e modalità di svolgere le diverse attività, e d'altra parte cambia anche molto rapidamente.

Negli ultimi decenni è sempre più forte l'interesse da parte delle organizzazioni verso il benessere individuale e collettivo, e sul focalizzare l'attenzione nel riconoscimento di comportamenti che possono migliorare la qualità della vita, costruendo e potenziando abilità e risorse già presenti in ogni individuo, al fine ulteriore di fronteggiare al meglio le situazioni stressanti.

Tuttavia in Italia si è tuttora indietro rispetto ad altre realtà sul tema della psicologia positiva: nell'ambito della psicologia italiana, più che in altri paesi è piuttosto bassa l'apertura all'innovazione, e sembra dominare una posizione conservatrice e rigida rispetto a nuovi modelli e nuove pratiche di intervento.

Ad oggi invece in tutti gli ambiti è pressante la richiesta di cambiamento, adattamento e innovazione, ed è stata la psicologia positiva a richiedere una svolta di paradigma, una visione nuova e alternativa, in cui il focus è incentrato sulle risorse e sulle virtù delle persone, e lo scopo è di aiutarle a crescere e fiorire.

Discostandosi dai tradizionali rami della psicologia generale e della psicopatologia, la psicologia positiva, infatti, studia i modelli teorici ed i meccanismi che favoriscono il benessere soggettivo e la felicità, implementando specifiche procedure per accrescere la qualità della vita a partire da condizioni di "normalità".

All'interno delle organizzazioni, accanto al benessere oggettivo e materiale, è cresciuto notevolmente infatti il bisogno di benessere soggettivo e psicologico: il benessere e la qualità della vita possono essere analizzati attraverso gli indicatori oggettivi ed economici come il reddito, le condizioni di salute e lo status sociale, tuttavia essi non forniscono una valutazione adeguata delle risorse di un individuo, del livello di integrazione sociale e del successo nel perseguire obiettivi professionali personali.

In questo contesto, negli ultimi anni ha quindi preso sempre più piede anticipare e accrescere le potenzialità positive: l'obiettivo non è quello di concentrarsi su ciò che è carente nelle organizzazioni, ma piuttosto di individuare e creare il nucleo positivo della vita organizzativa in modo da affermare i punti di forza e le potenzialità delle organizzazioni e degli individui.

Oggi l'individuo è una parte sempre più complementare all'esistenza delle organizzazioni

e l'esperienza professionale personale è componente essenziale della propria identità, parte integrante della condizione del sé.

La tradizionale dicotomia tra vita privata e vita professionale tende a ridursi, per tradursi talvolta in un'unica dimensione, e questo fa sì che sulla condizione lavorativa si proiettino esigenze di autorealizzazione e benessere tipiche della vita privata, principalmente per un progressivo evolversi dell'individuo come soggetto, sempre più attento alla qualità della propria vita, e sempre più interessato al proprio sviluppo integrale.

Oggi c'è un modo diverso di intendere il lavoro, dove la persona è posta sempre più al centro, e il benessere dell'individuo viene strettamente collegato anche con la propria possibilità prestazionale. Si parla di occupabilità sostenibile, ovvero di un'idea del lavoro che coniuga da un lato l'esigenza delle prestazioni e dall'altro l'esigenza che la persona continui a star bene, in salute e ad essere soddisfatta.

Elemento imprescindibile dello stare in un'organizzazione è la dimensione sensoriale-affettiva: in questi anni è accresciuta notevolmente una maggiore attenzione alla qualità ergonomica degli spazi fisici e alle attività di monitoraggio della *employee satisfaction* che sottolineano come gli elementi primari del lavoro rispecchiano la condizione essenziale per la qualità della vita complessiva dell'individuo.

Le persone all'interno delle organizzazioni cercano la stessa possibilità di stare bene e di realizzare relazioni piacevoli e accrescitive che ricercano anche nella vita privata. Si afferma così con forza il principio di interdipendenza tra benessere e sentimenti positivi sul posto di lavoro, interdipendenza di cui farsi carico in un'ottica di reciprocità per lo sviluppo istituzione/individuo.

I più recenti studi indicano infatti che fenomeni studiati quali attenzione, emozioni, apprendimento e meccanismi di pensiero, possono essere orientati e diretti in modo tale da promuovere e incrementare il benessere emotivo (felicità e soddisfazione), psicologico (crescita personale) e sociale (integrazione nella comunità).

Si è visto inoltre come il benessere e le prestazioni individuali e dell'organizzazione possono essere potenziati attraverso la compassione; l'impegno e la leadership compassionevole sul lavoro ottimizzano l'esperienza lavorativa per tutti, mirando a costituire un posto in cui lavorare favorevole al benessere.

Uno dei temi che emergono da questo elaborato è infatti il grande bisogno di compassione in tutti i posti di lavoro, anche alla luce delle sfide che le organizzazioni e i lavoratori

devono affrontare.

Le persone che sperimentano la compassione verso gli altri sul posto di lavoro manifestano maggiori emozioni positive e un maggiore *commitment* organizzativo; inoltre i dipendenti che ricevono compassione da parte dei loro supervisori rivelano una maggiore performance nelle loro prestazioni.

Esaminando i diversi approcci di leadership si può affermare che le organizzazioni di oggi richiedono e auspicano che ci sia collaborazione orizzontale e sempre più reciprocità in vista del benessere dei membri e dell'organizzazione stessa, e di creare un'identificazione sociale e collettiva positiva con la missione di promuovere e diffondere i valori nell'organizzazione.

Questi ultimi due anni di COVID-19 hanno per di più costituito un periodo di grande sfida per ognuno di noi e per tutta l'umanità: tutti possono aver provato paura, ansia per il proprio benessere e quello dei propri cari. Ognuno è stato così "costretto" alla ricerca della luce in fondo al tunnel, per superare i momenti bui e trasformare il futuro in meglio. In questo contesto ha assunto una centralità importante l'elemento della compassione nell'esperienza umana di ciascun individuo: essa aiuta a costruire relazioni, gestire le difficoltà, raggiungere un senso di appartenenza e costruisce un senso di fiducia e lealtà in ognuno di noi.

Inoltre, le emozioni e gli umori positivi dei leader hanno un forte impatto su quello dei collaboratori, attraverso quelli che vengono chiamati contagio emotivo e *modeling*.

Il leader è ritenuto un elicitatore di emozioni nei collaboratori, attraverso i suoi comportamenti: se elicitando emozioni positive, gratitudine, ammirazione, orgoglio e soddisfazione, indirettamente favorisce i comportamenti positivi (pro sociali, di cittadinanza organizzativa, di impegno e miglioramento della prestazione) che tali emozioni generano.

Dagli ultimi 60 anni di ricerca sulla leadership a livello internazionale, è stato dimostrato che il compito più importante di un leader è aiutare coloro che hanno bisogno a svolgere il proprio lavoro in modo efficace e i comportamenti di compassione consentono agli individui di connettersi, di sentire un senso di appartenenza all'organizzazione e di costruire un senso di fiducia andando a diminuire i confini tra sé e l'altro.

Inoltre è stato comprovato che un clima favorevole è correlato alla soddisfazione e all'impegno dei dipendenti, e un maggior coinvolgimento genera a sua volta un minor

assenteismo.

È necessario capire quali sono i bisogni fondamentali delle persone a lavoro, poiché quando vengono soddisfatti, esse sono in grado di stare bene per prosperare e crescere, per avere livelli elevati di motivazione intrinseca e per svolgere il proprio lavoro in modo efficace.

Il senso di appartenenza e la necessità di lavorare in una squadra dove ci si sente accuditi e dove prendersi cura delle persone con cui si è a contatto, è fondamentale per la salute e il benessere delle persone sul posto di lavoro.

Un fattore chiave che va contro a tutto questo è sottoporre gli individui a un carico di lavoro eccessivo, predittore principale dello stress del personale con conseguente allontanamento e *turnover*; esso talvolta provoca ed è associato a livelli molto elevati di insoddisfazione dei clienti.

La leadership compassionevole riguarda quindi la creazione di luoghi di lavoro di sicurezza psicologica, dove c'è leadership compassionevole c'è infatti un lavoro di squadra efficace, con visioni, valori e obiettivi condivisi, una direzione chiara e con frequenti e positive relazioni reciproche, come leader, come team, che diano valore alla diversità e alla differenza sia che si tratti ad esempio di diversità professionale, di esperienza, di conoscenza, e mira a modellare il sostegno reciproco l'uno per l'altro in particolare durante questi tempi difficili.

Per ottenere una leadership compassionevole è richiesto inoltre a tutti gli individui di avere il coraggio di essere auto-compassionevoli, cioè di prestare attenzione e di essere consapevoli di sé potenzialmente in qualsiasi momento, restando aperti alla comprensione delle sfide che vengono affrontate nel lavoro come nelle vite in generale, e questo consente di avere connessioni più profonde e autentiche con tutti.

Il contagio emotivo della compassione e dell'altruismo, e la disponibilità, si diffondono in tutta l'organizzazione in quanto sono comportamenti essenzialmente gratificanti e costruiscono le nostre relazioni.

La leadership deve essere concentrata sulla missione di promuovere il benessere e l'efficacia delle persone a lavoro e nella nostra società in generale ed è per questo che i comportamenti di leadership compassionevole sono fondamentali, in particolare in questo momento storico, in cui le sfide che si devono affrontare richiedono di costruire un senso di connessione e collettività.

I principi della psicologia positiva possono pertanto aiutare gli individui a creare strategie per resistere alle avversità della vita, beneficiando della prevenzione primaria nei confronti dell'eventuale rischio di sviluppare una sintomatologia depressiva.

Una delle lezioni più comuni che le persone imparano da un lutto o da un trauma è che sono molto più forti di quanto non avessero immaginato, e questo dà loro forza per affrontare le sfide future.

La Psicologia positiva vuole peraltro enfatizzare abilità e risorse, rispetto a deficit e patologie per condurre alla consapevolezza che le potenzialità umane possono realizzarsi pienamente solo in un contesto di uguaglianza che valorizza le differenze e i punti di forza individuali attraverso una loro condivisione.

D'altra parte, le ricerche passate in rassegna indicano che l'uso dei metodi della psicologia positiva nei vari contesti, che siano lavorativi, familiari o scolastici, fa accrescere il benessere dell'individuo e spesso ne migliora anche le prestazioni.

Il fatto che il genere umano, e le organizzazioni in particolare, possano prosperare e fiorire anche in condizioni minacciose, ambigue e turbolente, sta a testimoniare la forza dei fenomeni positivi nel mitigare e superare i fattori negativi più impattanti.

Per ultimo, c'è da ricordare che, come riportato dai libri e dalle ricerche presi in visione, la strada è ancora lunga: l'aspirazione alla realizzazione da parte degli individui è onnipresente, anche se è passata in gran parte inosservata negli studi organizzativi e raramente è stata studiata scientificamente, come anche è altrettanto tipica la scarsità di ricerche sugli effetti della positività e del benessere in psicologia degli studi organizzativi. È ritenuto importante continuare nello studio in tale ambito, per estendere e consolidare l'applicazione dei principi e delle procedure della psicologia positiva, al fine di incrementare il benessere e la felicità e la qualità della vita di ogni individuo.

BIBLIOGRAFIA

- Ashleigh, M., Mansi, A., & Di Stefano, G. (2012). *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*. Milano: Pearson.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.
- Biswas-Diener, R. (2011). *Positive psychology as social change*. Milwaukee: Springer.
- Boldizzoni, D., & Paoletti, F. (2006). *Gestione delle risorse umane*. Apogeo Editore.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion. *Academy of Management*, 5(1), 8–24.
- Burmansah, B., Rugaiyah, R., Mukhtar, M., Nabilah, S., Jauhari Hamid Ripki, A., & Fatayan, A. (2019). Mindful Leadership: The Ability of the Leader to Develop Compassion and Attention without Judgment—A Case Study of the Leader of Buddhist Higher Education Institute. *European Journal of Educational Research*, 9(1), 51–65.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.
- Cocozza, A. (2006a). *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*. Milano: FrancoAngeli.
- Daft, R. L. (2016). *Organizzazione aziendale* (Edizione italiana a cura di Raoul C.D. Nacamulli e Luca Quarantino). Rimini: MaggioliEditore.
- Davenport, B. (2014). Compassion, suffering and servant-leadership: Combining compassion and servant-leadership to respond to suffering. Sage. *Leadership*, 11(3), 300–315.
- Dewar, B., & Cook, F. (2013). *Developing compassion through a relationship centred appreciative leadership programme*. Elsevier, 34, 1258-1264.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at Work. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 277–304.
- Fave, A. D. (2007). *La condivisione del benessere. Il contributo della psicologia positiva*. Milano: FrancoAngeli.
- Fischetti, A. (2007). *La gestione delle risorse umane. Processi e strumenti*. Milano: Alpha Test.

- Forester, J., & McKibbin, G. (2020). Beyond blame: Leadership, collaboration and compassion in the time of COVID-19. *Socio-Ecological Practice Research*, 2, 205-216.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology?. *Review of General Psychology*, 9(2), 103–110.
- Goldwurm, G. F. (2010). *Psicologia positiva. Applicazioni per il benessere*. Trento: Edizioni Erickson.
- Haslam, S. A. (2004). *Psicologia delle organizzazioni* (Edizione italiana a cura di Michela Cortini e Stefano Pagliaro). Rimini: Maggioli Editore.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004, febbraio). Compassion in Organizational Life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808–827.
- Kern, M. L., Williams, P., Spong, C., Colla, R., Sharma, K., Downie, A., Taylor, J. A., Siokou, C., & Oades, L. G. (2019). Systems informed positive psychology, *The Journal of Positive Psychology*, 15(6), 705–715.
- Laudadio, A., & Mancuso, S. (2015). *Manuale di psicologia positiva*. Milano: FrancoAngeli.
- Linley, A. P., & Joseph, S. (2004). *Positive psychology in practice*. Hoboken: Wiley.
- Llorens, S., Salanova, M., Torrente, P., & Acosta, H. (2013). *Interventions to Promote Healthy & Resilient Organizations (HERO) from Positive Psychology*, 1, 91-106.
- Lomas, T., Waters, L., Williams, P., Oades, L. G., & Kern, M. L. (2020). Third wave positive psychology: Broadening towards complexity. *The Journal of Positive Psychology*, 16, 660-674.
- Magni, M., & Pennarola, F. (2015). *Responsible Leadership: Creare benessere, sviluppo e performance a lungo termine*. Milano: EGEA spa.
- Mare, G. D. (2005a). *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo. Appartenere, integrarsi e comunicare nell'organizzazione che cambia*. Milano: FrancoAngeli.
- Melwani, S., Mueller, J. S., & Overbeck, J. R. (2012). Looking Down: The Influence of Contempt and Compassion on Emergent Leadership Categorizations. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1171–1185.
- Nelson, D. L., & Cooper, C. L. (2007). *Positive organizational behavior*. London,

- Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., Rivas-Hermosilla, S., Álvarez-Bejarano, A., & Sanz Vergel, A. I. (2010). Positive Psychology at Work: Mutual Gains for Individuals and Organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 235-253.
- Sawyer, K. B., Thoroughgood, C. N., Stillwell, E. E., Duffy, M. K., Scott, K. L., & Adair, E. A. (2021). Being Present and Thankful: A Multi-Study Investigation of Mindfulness, Gratitude, and Employee Helping Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 240-262.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Slemp, G. R., Lee, M. A., & Mossman, L. H. (2020). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 427-457.
- Stanchieri, L. (2008). *Scopri le tue potenzialità. Come trasformare le tue capacità nascoste in talenti con la psicologia positiva e il coaching*. Milano: FrancoAngeli.
- Volkman Simpson, A., & Farr-Wharton, B. (2017). The NEAR Organizational Compassion Scale: validity, reliability and correlations. *Stream 11. Organizational Behaviour Refereed Delivered*, 1-19.
- Waters, L., Algoe, S. B., Dutton, J. E., Emmons, R., Fredrickson, B. L., Heaphy, E., Moskowitz, J. T., Neff, K., Niemiec, R., Pury, C., & Steger, M. (2021). Positive psychology in a pandemic: Buffering, bolstering, and building mental health. *The Journal of Positive Psychology*, 17, 303-323.
- Waters, L., Cameron, K., Nelson-Coffey, S. K., Crone, D. L., Kern, M. L., Lomas, T., Oades, L. G., Owens, R. L., Pawelski, J. O., Rashid, Warren, M. A., White, M. A., & Williams, P. (2021). Collective wellbeing and posttraumatic growth during COVID-19: How positive psychology can help families, schools, workplaces and marginalized communities. *The Journal of Positive Psychology*, 1-19.

SITOGRAFIA

- 10 Esempi di stile di leadership transazionale, punti di forza e di debolezza* | Art Sphere. (s.d.). <https://artspheretechnology.com/it/10-esempi-di-stile-di-leadership-transazionale-punti-di-forza-e-di-debolezza/>
- Adler, A. (2020). *Psicologia positiva e benessere organizzativo. Correre pensando.* <https://correrepensando.net/2020/08/18/alfred-adler-psicologia-positiva-e-benessere-organizzativo/>
- Bertuccini, L. (2019). *Comunicazione efficace: La soft skill fondamentale.* Coach Luca Bertuccini. <https://coachlucabertuccini.it/comunicazione-efficace/>
- Centro di Psicologia Positiva.* (s.d.). <https://ppc.sas.upenn.edu/>
- Defining the Role of Senior Leadership.* (2019). Leaderonomics. <https://www.leaderonomics.com/articles/leadership/the-role-of-senior-leadership-in-21st-century-organisations>
- [Http://scopri.intherapy.it/](http://scopri.intherapy.it/).(s.d.). https://scopri.intherapy.it/?utm_source=stateofmind&utm_medium=skin&utm_campaign=scopri-intherapy
- Inc, G. (2014). *How Does the Gallup World Poll Work?* Gallup.Com. <https://www.gallup.com/178667/gallup-world-poll-work.aspx>
- PER UNA LEADERSHIP SOSTENIBILE - Hbr Italia.* (s.d.). <https://www.hbritalia.it/mondo-formazione/2020/12/15/news/per-una-leadership-sostenibile-14927/>
- Psicologia Positiva: Caratteristiche e applicazioni cliniche.* (s.d.). State of Mind. <https://www.stateofmind.it/psicologia-positiva/>
- Psicologia positiva: Caratteristiche e applicazioni pratiche.* (2020). *Counseling Positivo.* <https://www.counselingpositivo.it/psicologia-positiva/>
- Psicologia positiva: Che cos'è e 3 semplici tecniche—Crescita personale—2022.* (s.d.). <https://it.exitdep.com/1813-positive-psychology-or-science-to-be-happy.html>