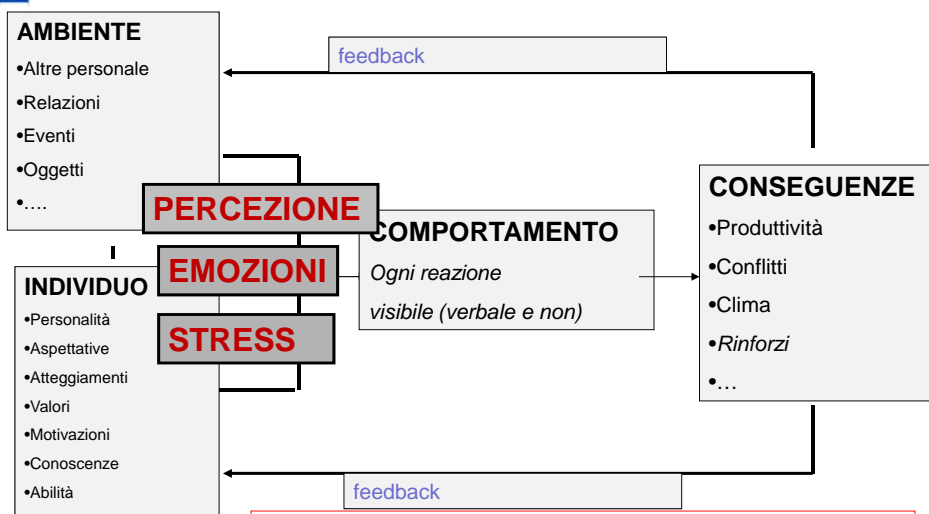


# Fondamenti di Organizzazione

Emozioni, stress e benessere organizzativo

Ubaldo Macchitella

## Un modello-base del comportamento individuale



## Una definizione di emozione

Le *emozioni* sono un sistema complesso e organizzato di *sensazioni*.

Si dividono in primarie e secondarie (= combinazioni di emozioni primarie)

*Es.: Gioia, Fiducia, Timore, Sorpresa, Tristezza, Disgusto  
Delusione (Sorpresa + Tristezza), Rimorso (Disgusto + Tristezza)...*

Hanno una *funzione adattiva* della persona al contesto, possono essere *positive* (funzionali alla realizzazione dei propri obiettivi) o *negative* (disfunzionali).

## Il processo emotivo e le sue manifestazioni

- **fisico**
  - frequenza cardiaca, pressione arteriosa, irrorazione vascolare facciale (l'arrossire)...
- **cognitivo**
  - come percepisco, ricordo, racconto le esperienze soggettive
- **comportamentale**
  - avvicinamento, allontanamento, attacco, fuga ecc., postura, mimica, colorazione

## Implicazioni delle emozioni (individuo)

- Emozioni positive:
  - Aiutano le persone a riprendersi da esperienze negative (Resilienza!)
  - Aiutano ad affrontare situazioni difficili con meno stress
  - Aiutano a preservarsi in salute
- Emozioni negative:
  - Restringono il campo di osservazione
  - Limitano la capacità di trovare soluzioni creative (problem solving!)

## Implicazioni delle emozioni (teamwork)

Le emozioni positive e l'efficacia del gruppo sono correlate.

La negazione delle emozioni o la tendenza a non esprimerle porta a conseguenze negative.

Trovare delle occasioni e dei codici condivisi per manifestarle produce effetti positivi in quanto le persone, oltre a prendere atto delle emozioni, sono stimolate a risolvere la situazione che le genera.

## Emozioni ed efficacia organizzativa

1. Obiettivo
2. Emozioni "anticipate"
3. Comportamento
4. Realizzazione del risultato
5. Emozioni effettive al raggiungimento del risultato

Emozioni positive → comportamento desiderato

*E' molto importante, a livello organizzativo, influenzare le emozioni, ad es. per il raggiungimento di obiettivi di performance, o nei momenti di cambiamento organizzativo*

## Warning!

- Non considerare le emozioni può generare tossine organizzative (Applebaum and Roy-Girardm, 2007).
- Le organizzazioni "tossiche" privano le persone della stima in se stessi e le allontanano dal loro lavoro.
- Sono incapaci di raggiungere i loro obiettivi e ottenere buone performance.
- Si deve intervenire su leadership, cultura e strumenti di gestione del personale



## Un'importante skill individuale: l'Emotional Intelligence

- “Le competenze tecnico-specialistiche e le capacità di problem solving sono importanti ma spiegano il livello-base della prestazione. L'Intelligenza Emotiva (IE) spiega al 90% le prestazioni eccellenti soprattutto in ruoli manageriali e di leadership”.

*(L. Spencer in Cherniss, Goleman, 2001)*

- L'IE è importante a tutti i livelli dell'organizzazione

## Intelligenza emotiva e performance

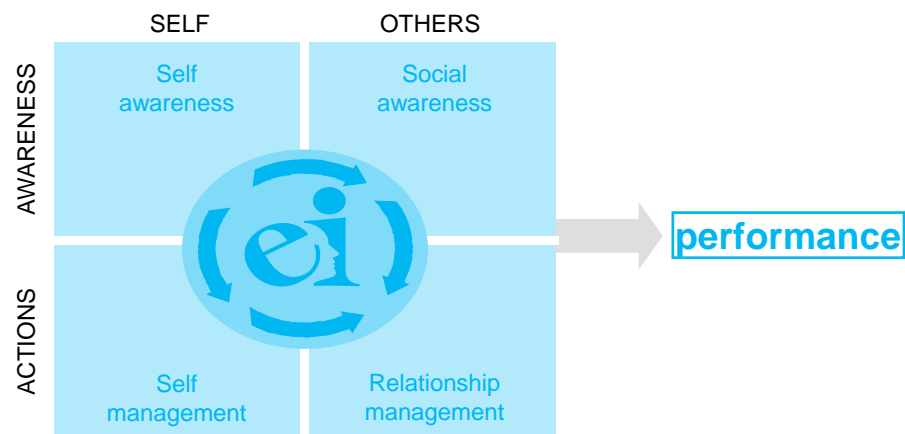
“... La capacità di gestire le proprie emozioni impatta sulle emozioni altrui e più in generale sull'efficacia dei processi di influenza, di problem solving oltre che individuale anche di gruppo, sulla qualità della prestazione e sull'efficacia organizzativa ...”

*(Goleman, Boyatzis, McKee, 2002)*

**IE**

IE = capacità di gestire se stessi e i rapporti con gli altri (non riguarda le abilità di ragionamento o le conoscenze tecniche)

Secondo lo psicologo Daniel Goleman, l'IE ha un ruolo più decisivo dell'intelligenza generale (QI) ai fini del successo (carriera) in ambito lavorativo.

**Le dimensioni dell'Intelligenza Emotiva**

## IE

l'IE include dimensioni quali:

- ❖ **l'autoconsapevolezza**: capacità di riconoscere le proprie emozioni, i propri punti di forza/debolezza, le proprie capacità e il modo in cui questi possono influenzare gli altri.
- ❖ **l'empatia** è la capacità di comprendere ciò di cui gli altri hanno bisogno per crescere e migliorare.
- ❖ **l'automotivazione** è l'orientamento di una persona al raggiungimento di un risultato, al di là dell'influenza che può esercitare una ricompensa esterna.
- ❖ le **abilità sociali** sono le capacità di una persona di influenzare gli altri

## Essere bravi è tutto?

- Certo è importante
  - Le competenze tecniche sono necessarie per svolgere il proprio lavoro.
  - Più sono specializzate, maggiore è il loro contributo per il vantaggio competitivo
- Ma non è abbastanza!
  - Cosa caratterizza i migliori leader e professionisti, quelli nel Top 20%?
- Le organizzazioni sistematicamente indicano:
  - **Comunicazione** l'abilità di ascoltare, condividere e presentare
  - **Adattabilità** risposte creative a problemi e imprevisti
  - **Autogestione** motivazione al lavoro e desiderio di sviluppo professionale
  - **Efficacia interpersonale** lavoro di gruppo, cooperazione, skill interpersonali
  - **Efficacia organizzativa** potenzialità da leader, desiderio di dare un contributo
- Daniel Goleman, Working with Emotional Intelligence, 1998

**Test online!**

<http://atrium.haygroup.com/it/our-products/ei-overview.aspx>

## Stress

**Obama, stress da potere e capelli grigi**

*Due guerre, la crisi: 47 giorni al potere hanno già lasciato i segni sul giovane presidente*

*(CorSera, 6 marzo 09)*



TEST di autoconsapevolezza sul livello di stress personale



## Stress: una definizione

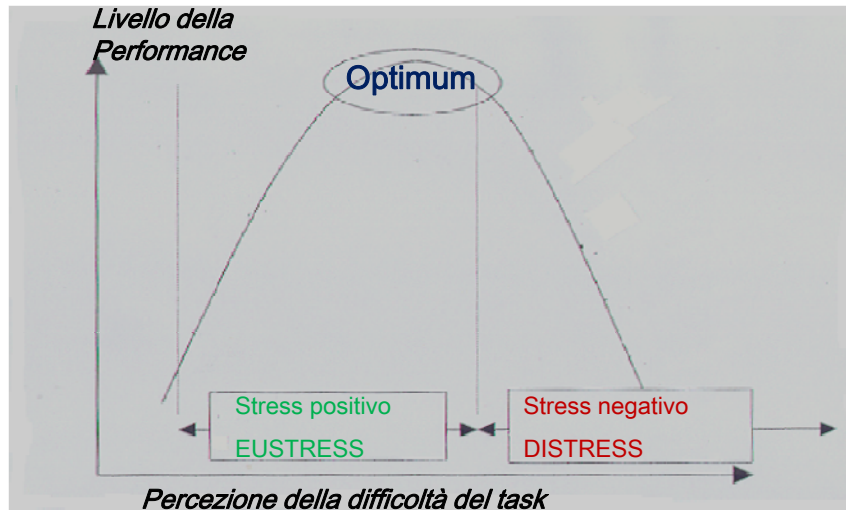
Lo *stress* è uno stato di attivazione che può essere percepito come *tensione/costrizione* o come *energia positiva*.

Si tratta di uno stato di "squilibrio" che si sperimenta a fronte di una *richiesta positiva o negativa* ma comunque percepita come eccedente o molto al di sotto delle reali e attuali possibilità della persona in un momento specifico. In alcuni casi avendo la percezione di potercela fare (sfida realistica) in altre no (richiesta che non può essere soddisfatta)

## Stress: persone, situazioni, numeri

- Il 25% delle persone che lavorano dicono di essere quasi sempre esauste sia fisicamente sia mentalmente alla fine della giornata di lavoro;
- Il 40% di chi lavora considera il proprio lavoro molto o estremamente stressante;
- Il 35% dei lavoratori dice che il proprio lavoro sta chiaramente nuocendo alla salute fisica e/o emotiva;
- Quasi il 50% della popolazione attiva dice di avere bisogno di un aiuto per imparare a gestire lo stress;
- Il costo dello stress è di 10 euro/dipendente (dato del Bureau of Labor Statistics degli USA)

## Eustress, distress e prestazione



## Stress al lavoro: percezione e modello multi-causale

Percezione di:

- carico di lavoro (attenzione a micro-management)
- condizioni di lavoro
- conflitto e/o ambiguità di ruolo
- carriera (opportunità, vincoli, aspettative, derailment, riorganizzazioni etc)
- relazioni interpersonali;
- conflitto vita privata/lavoro

## Conseguenze dello stress

*A livello individuale:*

- *sfera fisica* (ipertensione, disturbi nella termoregolazione, iperventilazione, tensioni muscolari, gastrite, dermatiti etc.)
- *sfera psicologica/emotiva* (ansia, depressione, rabbia, riduzione facoltà intellettive, difficoltà di concentrazione e decisione;)
- *sfera comportamentale* (assenteismo, distrazione, impulsività, abuso sostanze, disturbi dell'alimentazione etc;)

*A livello organizzativo:*

- Scarsa produttività
- Assenteismo
- Turnover
- Problemi di natura legale

## Benessere organizzativo

- Condizioni presenti in un'organizzazione che promuovono, mantengono e migliorano la salute, il benessere fisico, psicologico e sociale delle persone
- Si raggiunge attraverso la creazione di un clima lavorativo positivo, intervenendo sullo stile di leadership sulle tecniche di gestione del conflitto, sul team management, sulla comunicazione
- Si monitora attraverso rilevazioni di clima periodiche e con comunicazione a 2 vie con i dipendenti
- <http://www.greatplacetowork.it/>

## Indicatori di benessere organizzativo

### Positivi

- Individuale: *soddisfazione, impegno, bilancio positivo tra lavoro e vita*
- Gruppo: *fiducia, disponibilità a prendere dei rischi "sani" ovvero funzionali all'apprendimento, appartenenza al team, valori condivisi*
- Organizzazione: *credibilità e stima per il management, percezione successo aziendale*

### • Negativi

- Individuale: *risentimento, aggressività, nervosismo, disinteresse*
- Gruppo: *ostracismo, gossip, sfiducia, non disponibilità a condividere le info*
- Organizzazione: *assenteismo, confusione di ruoli e responsabilità*