

**COSTRUIRE IL
BENESSERE
ORGANIZZATIVO
ATTRAVERSO LA
PSICOLOGIA
POSITIVA**

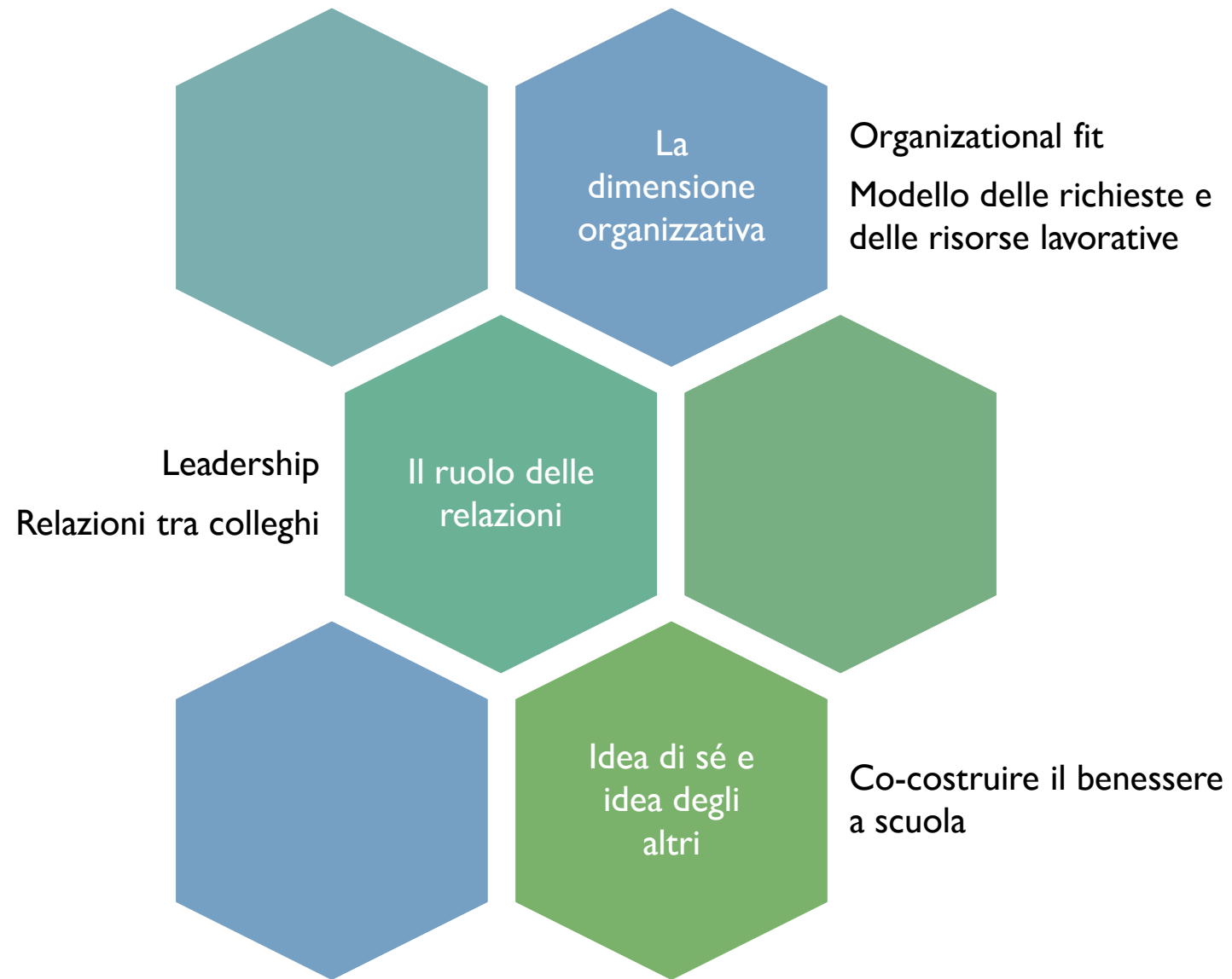
***STARE BENE
INSIEME***

***IL BENESSERE
NELLA SCUOLA
COME
ORGANIZZAZIONE***

31 MAGGIO 2022

ILARIA BUONOMO

DI COSA PARLEREMO



LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

ORGANIZATIONAL FIT

LA RELAZIONE TRA INDIVIDUO E SISTEMA



L'organizational fit è l'adattamento reciproco tra la persona e l'organizzazione:

- Caratteristiche personali/mansioni o ruolo assegnato
- Abilità individuali/richieste lavorative
- Valori e obiettivi personali/organizzativi
- **Risposte individuali allo stress/opportunità offerte dall'organizzazione per gestire lo stress**

FIT E BENESSERE L'APPROCCIO DELLA PSICOLOGIA POSITIVA

Lavorare in entrambe le direzioni crea un circolo virtuoso: l'organizzazione diventa autonoma nella promozione del benessere e della produttività di ciascuno e del sistema

L'efficacia organizzativa aumenta
il benessere e la produttività dei dipendenti



Dimensione
organizzativa

Dimensione
individuale



Le risorse individuali delle persone consentono
all'organizzazione di funzionare bene

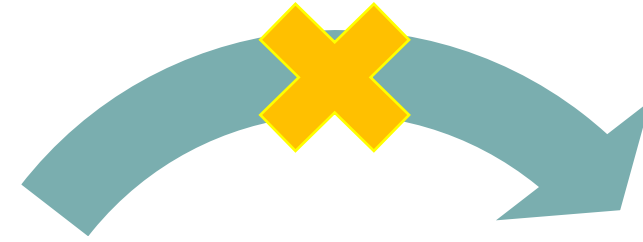
FIT E BENESSERE L'APPROCCIO DELLA PSICOLOGIA POSITIVA

Se viene meno uno dei due effetti, si rischia il
collasso:

Se l'organizzazione non è efficace, non riesce a
erogare i servizi

Se le persone non riescono a mantenere le
proprie risorse individuali, rischiano il burnout

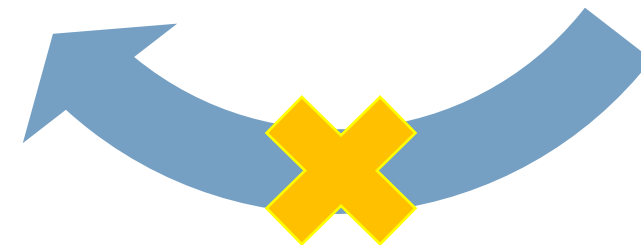
L'efficacia organizzativa aumenta
il benessere e la produttività dei dipendenti



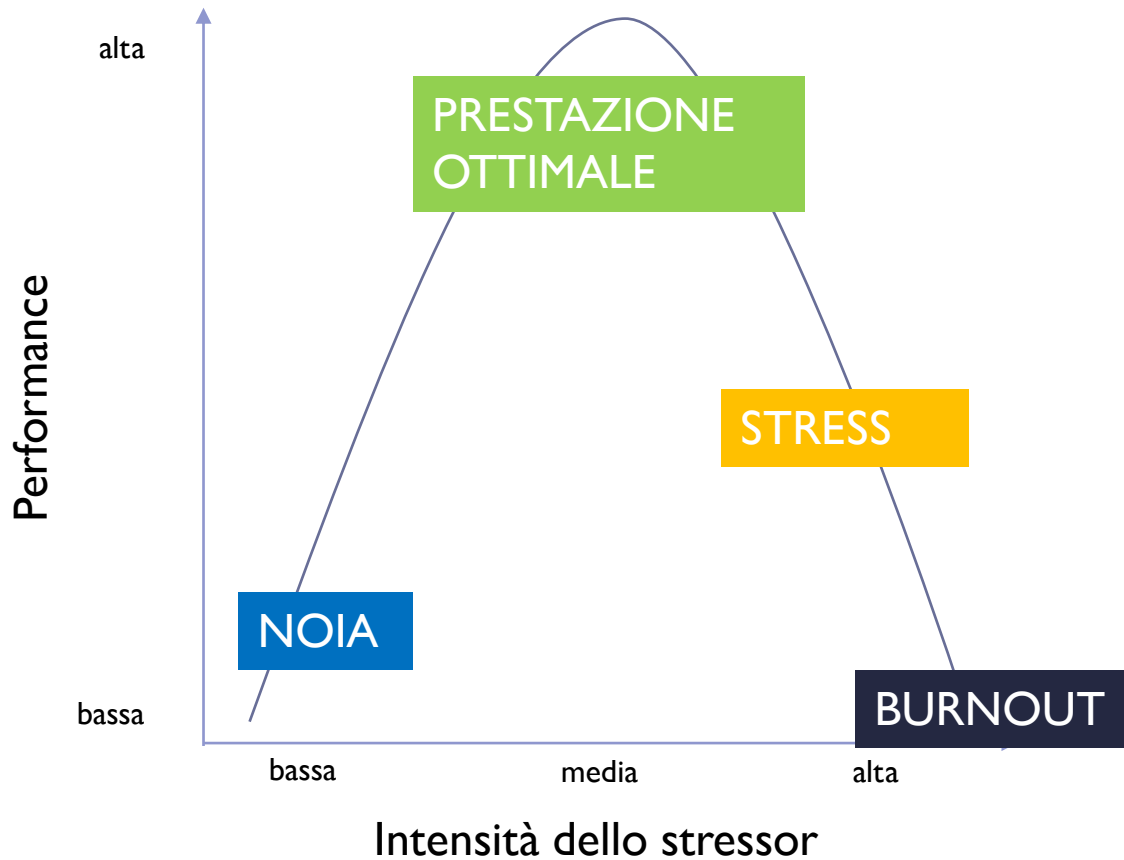
Dimensione
organizzativa

Dimensione
individuale

Le risorse individuali delle persone consentono
all'organizzazione di funzionare bene

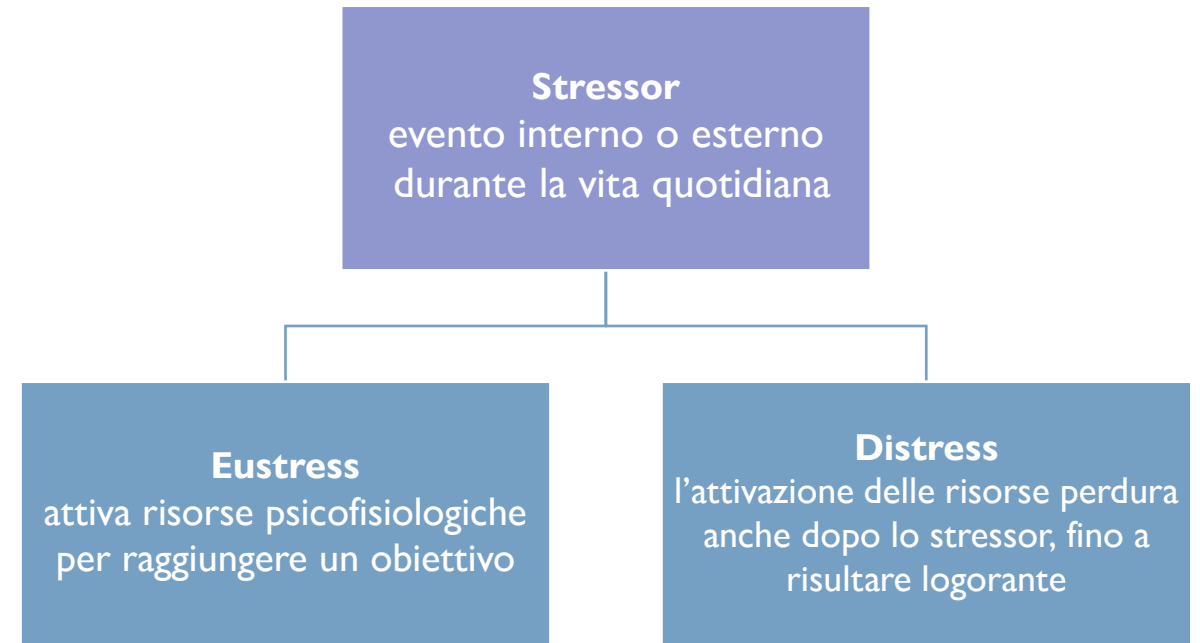
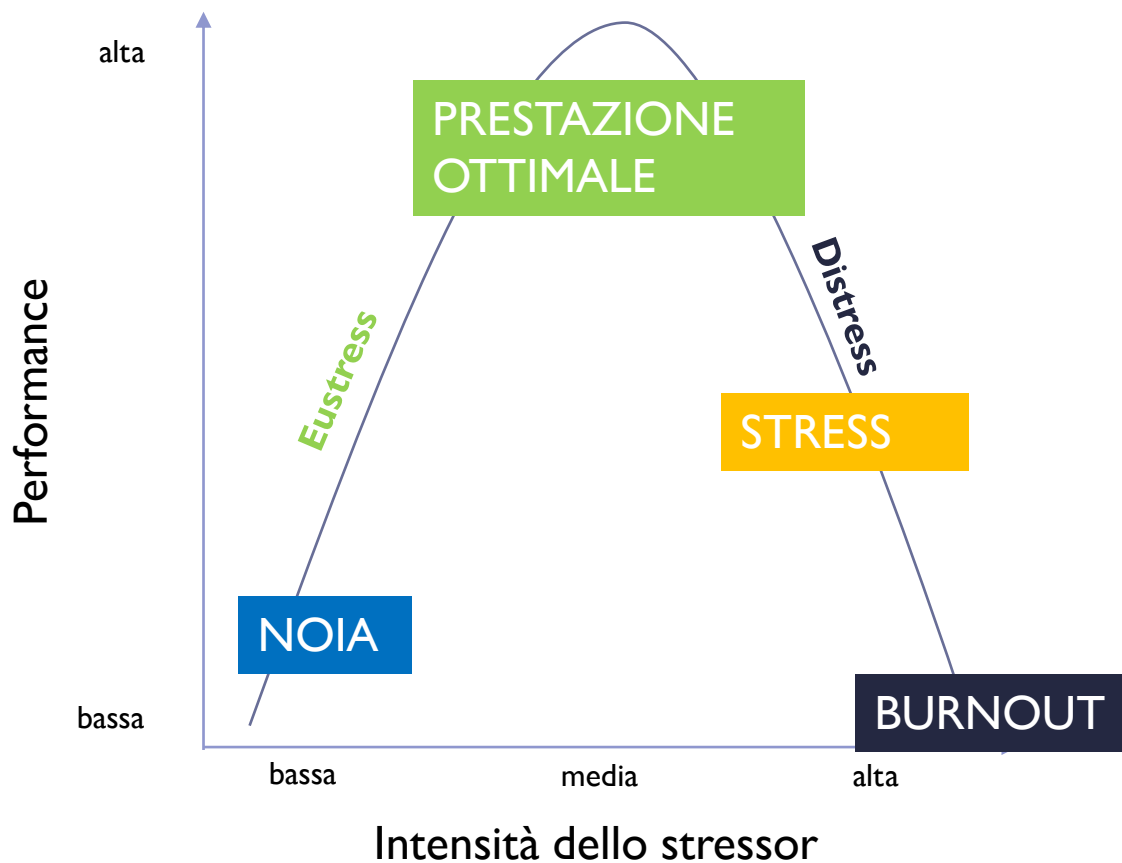


LO STRESS È UN FENOMENO SOGGETTIVO



Lazarus, 1966; Seyle, 1974;
Hebbian & Diamond, 2007

LO STRESS È UN FENOMENO SOGGETTIVO



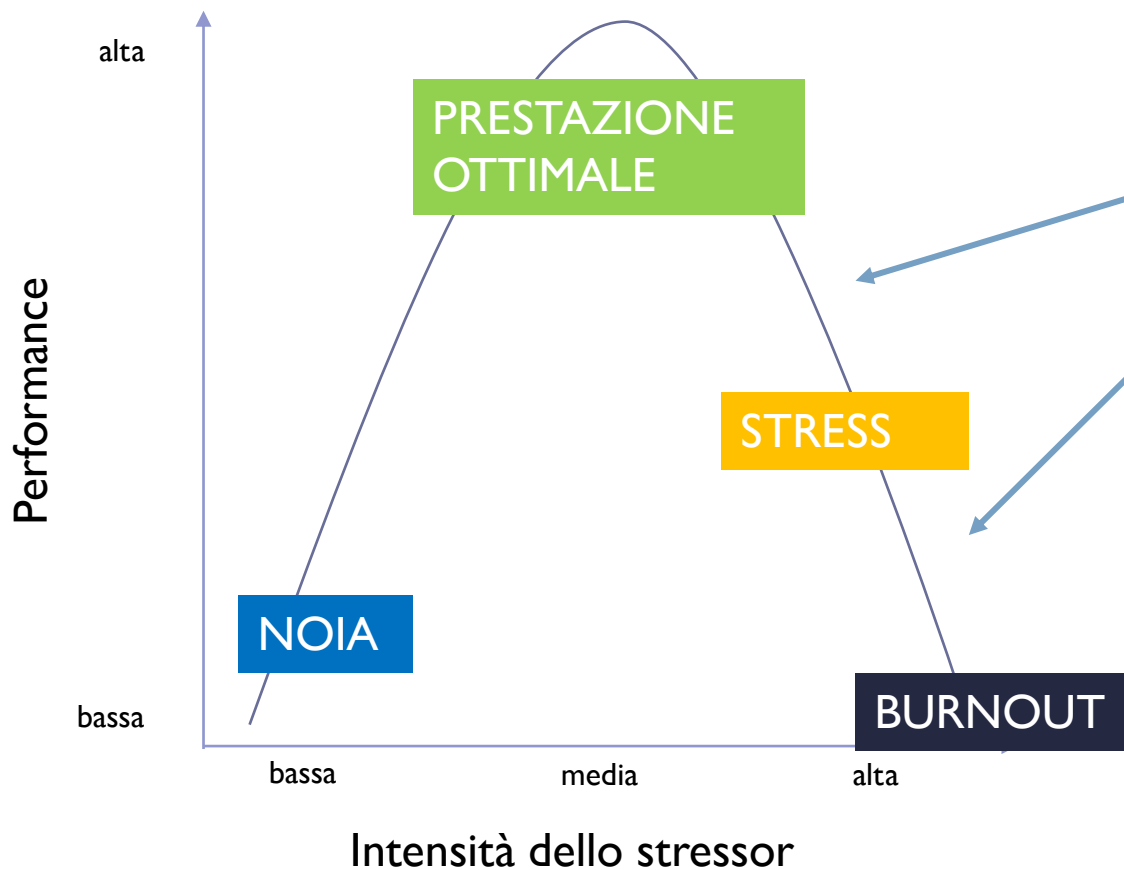
Lazarus, 1966; Seyle, 1974;
Hebbian & Diamond, 2007

I RISCHI PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Burnout

- Forma di esaurimento emotivo
- Fa parte del benessere organizzativo perché è specificatamente studiata in relazione ai contesti lavorativi
- Secondo le teorie del burnout, l'esaurimento proviene da una certa esperienza del lavoro
- L'esperienza è **lo sbilanciamento cronico tra ciò che viene richiesto di fare e le risorse che si sente di avere** (Schaufeli et al., 2003)

LO STRESS È UN FENOMENO SOGGETTIVO

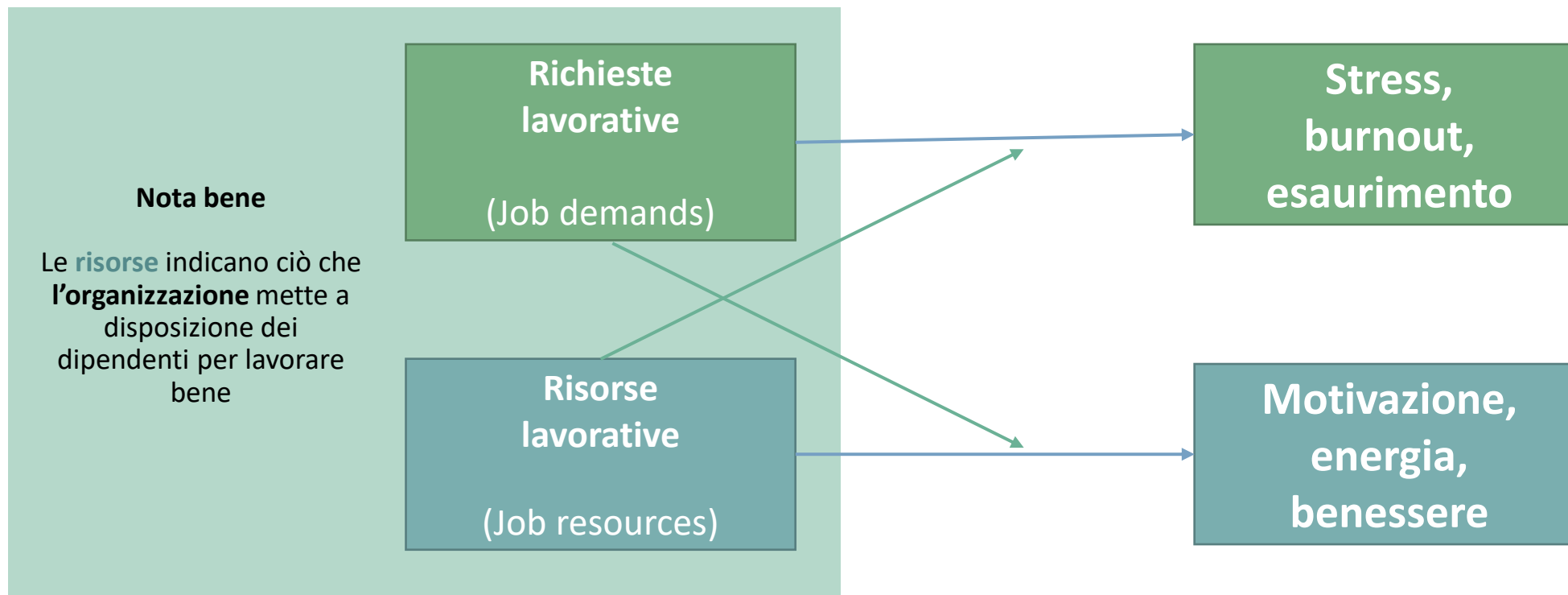


Si può (e si deve) intervenire **prima** di arrivare a questa condizione!!!

Lazarus, 1966; Seyle, 1974;
Hebbian & Diamond, 2007

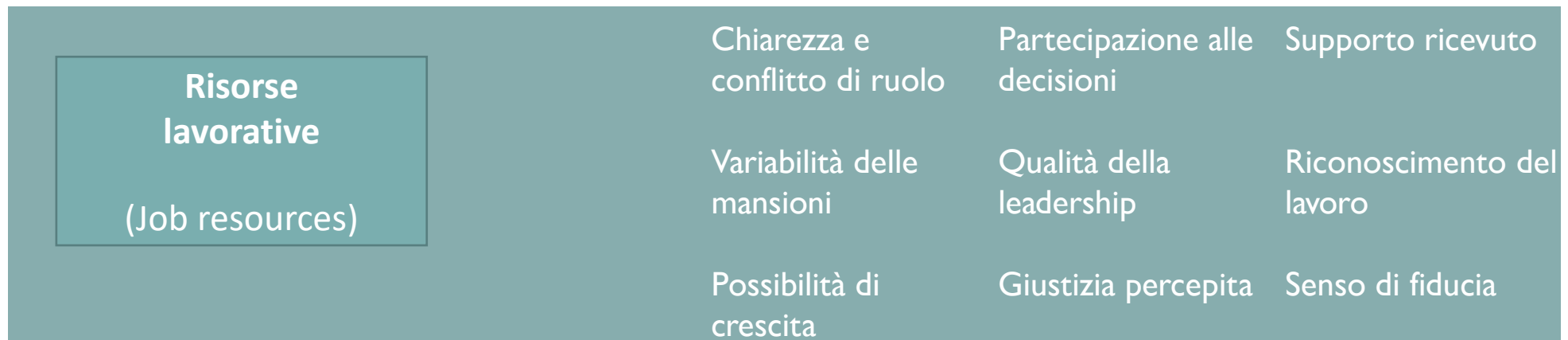
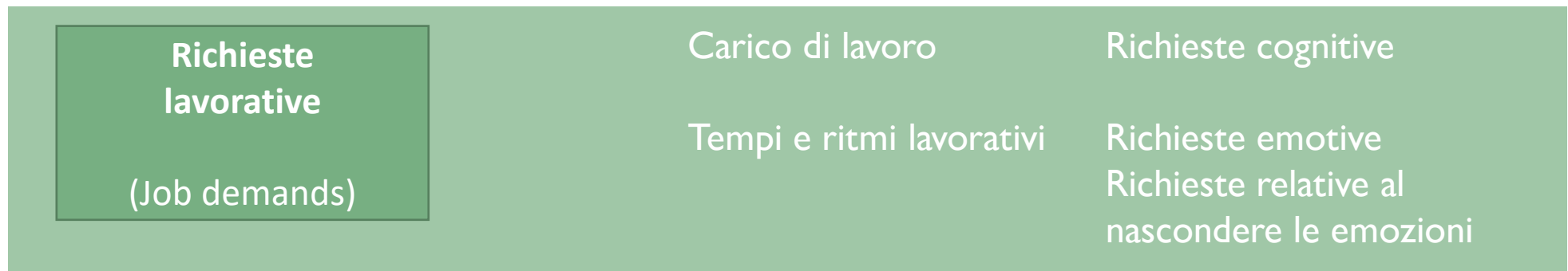
QUANDO IL FIT È A RISCHIO

IL MODELLO JOB DEMANDS-RESOURCES



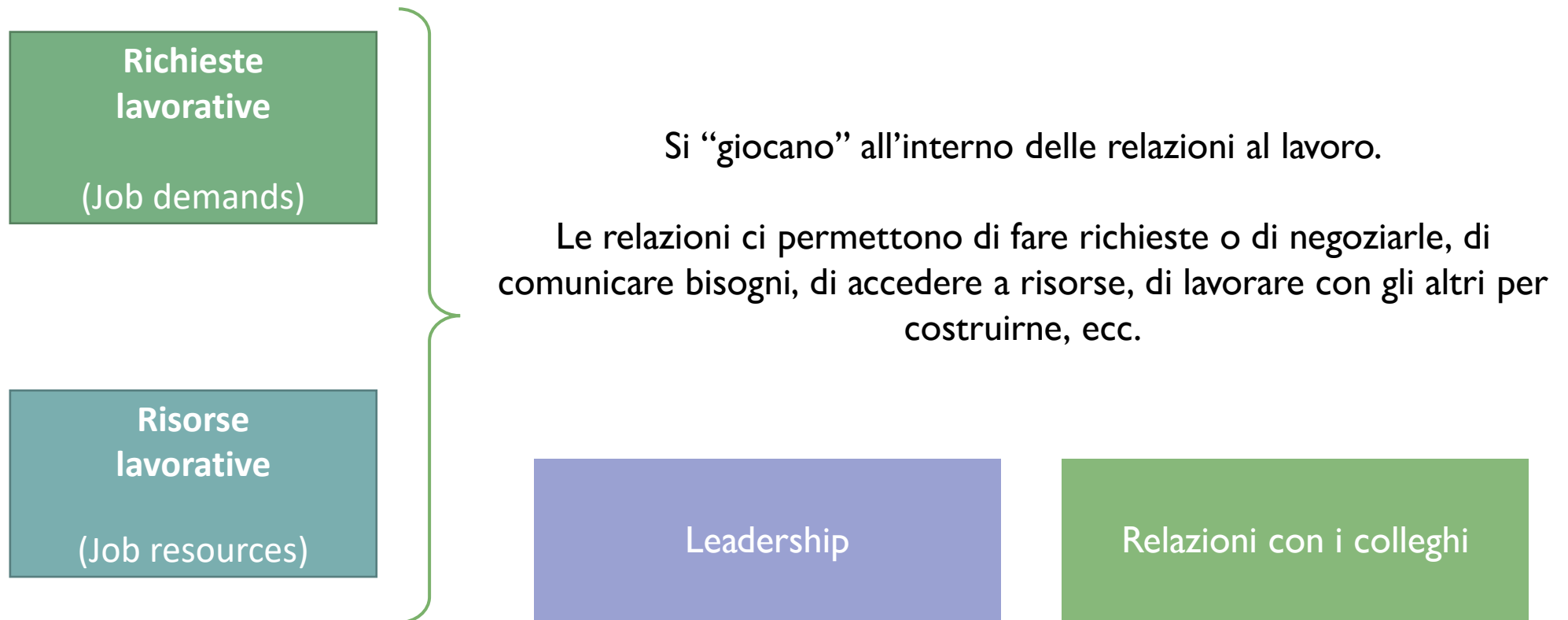
QUANDO IL FIT È A RISCHIO

IL MODELLO JOB DEMANDS-RESOURCES



QUANDO IL FIT È A RISCHIO

IL MODELLO JOB DEMANDS-RESOURCES



IL RUOLO DELLE RELAZIONI

LEADERSHIP E BENESSERE

La leadership è

“un processo di influenzamento degli altri finalizzato a capire e **creare consenso** su cosa c'è bisogno di fare e sul come farlo, riguarda il processo di **facilitazione degli sforzi** individuali e collettivi al fine di raggiungere gli obiettivi condivisi”
(Yukl, 2006)

Sono stati studiati numerosi stili di leadership:

ciascuno di essi **pone specifiche richieste e fornisce specifiche risorse** ai dipendenti

ALCUNI STILI DI LEADERSHIP CHE “FANNO BENE” ALL’ORGANIZZAZIONE

Trasformatzionale

- Basata sul CARISMA
- Il leader è un modello di PERFORMANCE
- È stimolante e incoraggiante per i follower
- *Nota.* Richiede molta energia e molto coinvolgimento da parte del leader.

Transazionale

- Basata sulla GESTIONE
- Il leader fornisce norme e indicazioni
- Dà ai follower ciò che è necessario per portare avanti il proprio lavoro
- *Nota.* Manca della dimensione più stimolante e orientate alla relazione

Compassionevole

- Basata sulla CURA DELL’ALTRO
- Il leader è un modello di CURA
- Dà ai follower la possibilità di partecipare, esprimersi e chiedere
- *Nota.* È formata da 4 dimensioni: Leadership efficace, inclusiva, collettiva, di sistema

Primaria

- Basata sull’INTELLIGENZA EMOTIVA
- Il leader è un modello di RELAZIONE
- *Nota.* Secondo Stevenson, il leader emotivamente intelligente è colui che sa quale stile scegliere a seconda del contesto. Ogni stile di leadership può essere emotivamente intelligente

LA LEADERSHIP DISTRIBUTIVA LEADERSHIP E SCUOLA

Gronn, 2000;
Crow, Hausman, & Scribner, 2002;
Smylie, Conley, & Marks, 2002;
Spillane, Halverson, & Diamond, 2004

È una leadership considerata «tipica» del contesto educativo

L'idea di base è che il potere a scuola non sia funzione del preside e del suo entourage,

- **ma** sia dato dall'insieme
- delle pratiche e delle condotte individuali e
- delle relazioni tra tutto lo staff scolastico

La leadership **emerge** dalle interazioni tra le persone

Le relazioni tra le persone definiscono il modo con cui si distribuisce il potere (si prendono le decisioni) a scuola

RELAZIONI CON GLI ALTRI E BENESSERE

È un tema tipico degli studi sul benessere organizzativo e del benessere a scuola nello specifico.

I “compiti” affrontati a scuola quotidianamente da dirigenti, docenti e personale di supporto sono di estrema complessità e per questo richiedono un sistema complesso di relazioni e di interazioni che consenta a ciascuno di fare la propria parte

Supporto

Compassione

Comunicazione

Lavoro di team

SUPPORTO

COSA POSSO CHIEDERTI?

Esistono quattro tipologie di supporto

EMOTIVO

- Empatia, ascolto, condivisione emotiva

STRUMENTALE

- Aiuto tangibile, tecnico o strumentale

INFORMATIVO

- Consigli, suggerimenti, indicazioni, dritte

VALUTATIVO

- Informazioni utili per valutare il comportamento proprio o altrui



Teachers' Burnout: The Role of Trait Emotional Intelligence and Social Support

Caterina Fiorilli^{1}, Paula Benevene¹, Simona De Stasio¹, Ilaria Buonomo¹, Luciano Romano¹, Alessandro Pepe² and Loredana Addimando³*

¹ Department of Human Sciences, LUMSA University, Rome, Italy, ² Department of Human Science "R. Massa", University of Milano-Bicocca, Milan, Italy, ³ Department of Teaching and Learning, University of Applied Science and Arts of Southern Switzerland, Locarno, Switzerland

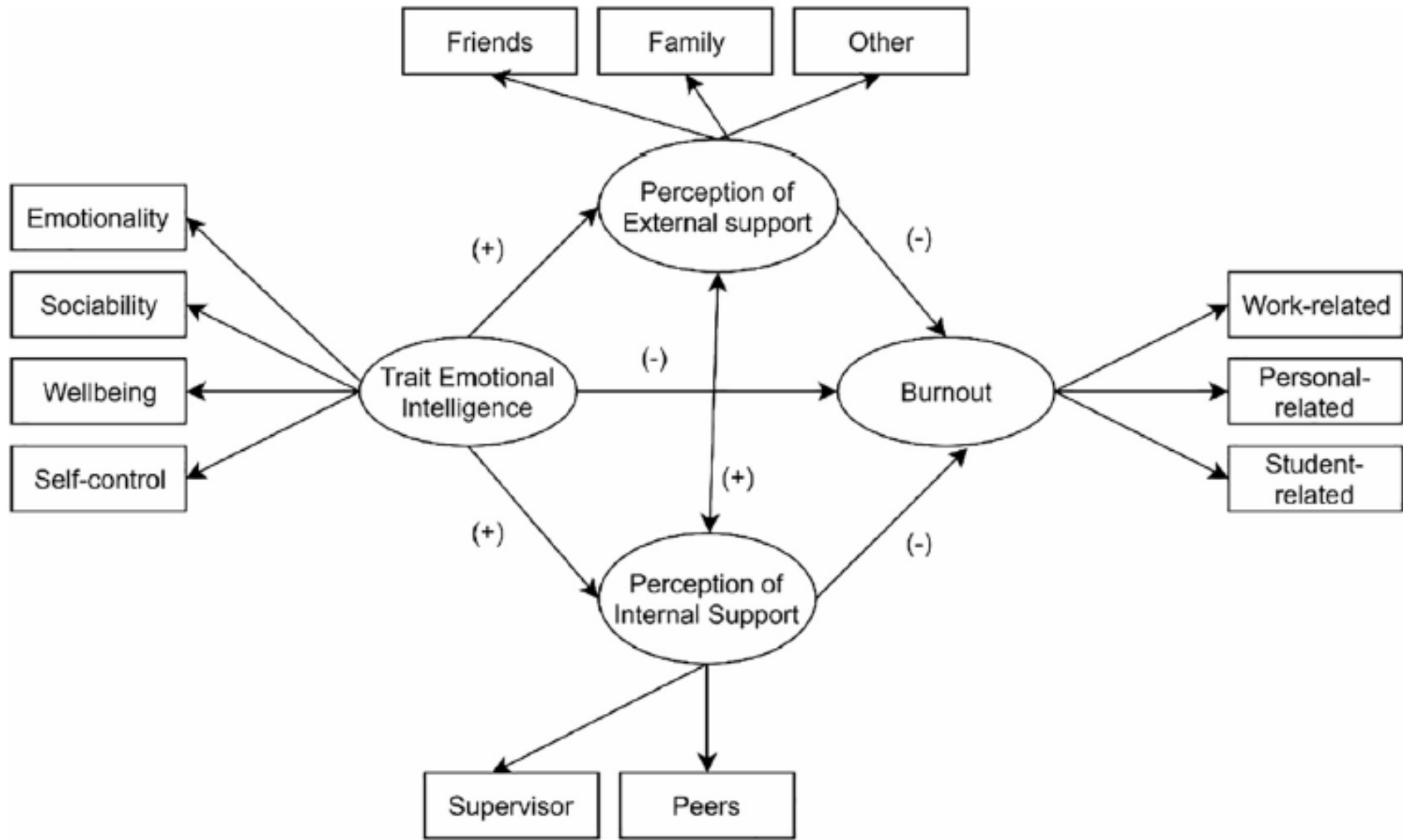


FIGURE 1 | Hypothesized conceptual equation model of association among variables.

COMPASSIONE

COME POSSO AIUTARTI?

«Voglio aiutarti a uscire»

Spostamento dall' «io» al «noi»
Impegno per creare crescita e apprendimento nell'altro



«Comprendo il tuo problema»

Approccio non giudicante
Apertura al punto di vista dell'altro

«So come ti senti»

Mettersi nei panni dell'altro
Comprendere le motivazioni delle sue azioni

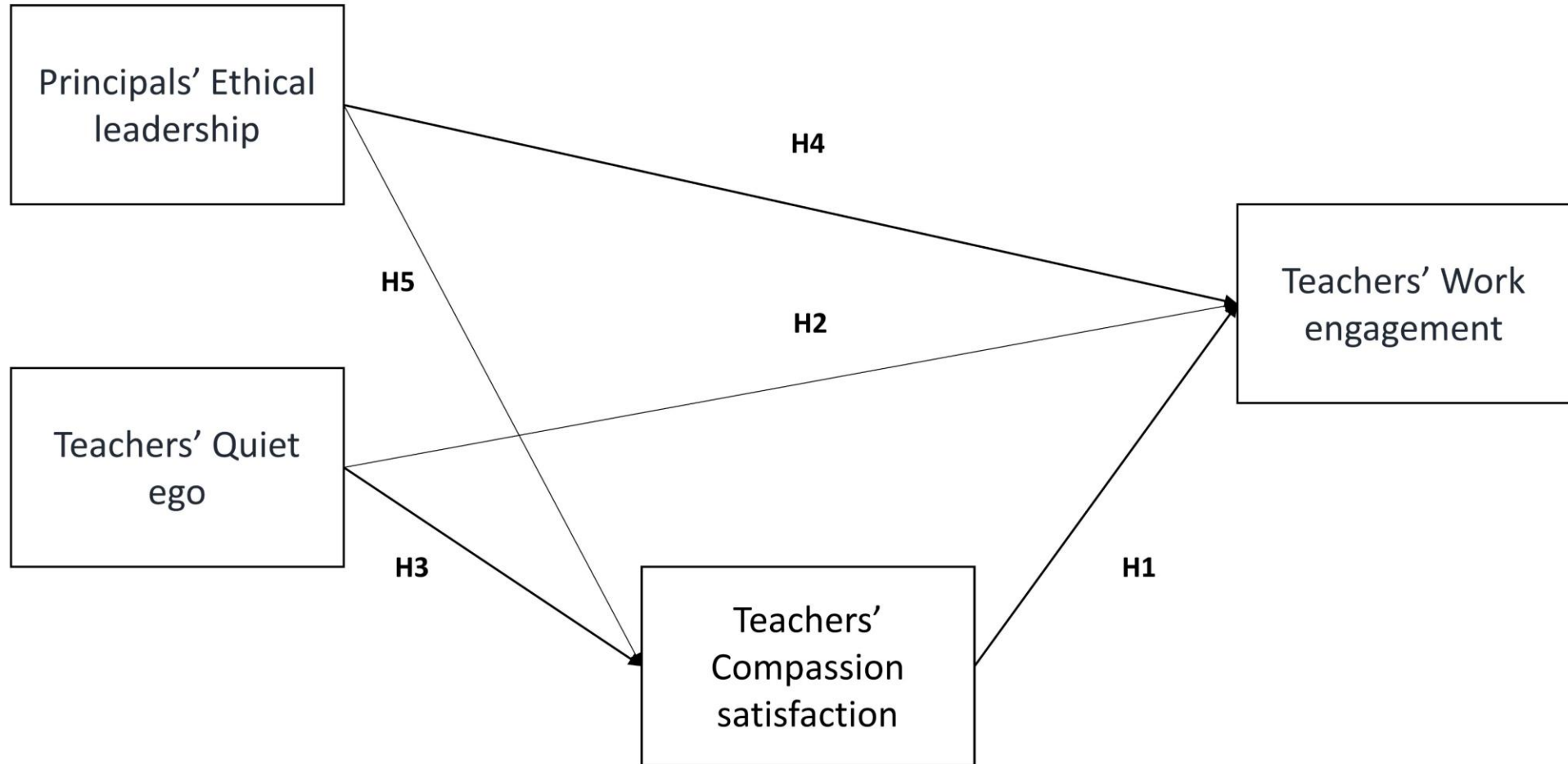


Other-Focused Approach to Teaching. The Effect of Ethical Leadership and Quiet Ego on Work Engagement and the Mediating Role of Compassion Satisfaction

Ilaria Buonomo^{1}, Maria Luisa Farnese², Maria Luisa Vecina³ and Paula Benevene¹*

¹ Department of Human Sciences, Libera Università Maria Santissima Assunta (LUMSA) University, Rome, Italy,

² Department of Psychology, Sapienza University, Rome, Italy, ³ Departamento de Psicología Social, del Trabajo y Diferencial, Universidad Complutense, Madrid, Spain



COMUNICAZIONE

Come dovrebbe essere la comunicazione?

Da parte del leader:

chiara, trasparente, equa, accessibile a tutti

Con i colleghi:

commisurata all'obiettivo, ai compiti, alle relazioni reciproche

Giustizia organizzativa

Stili di lavoro

COMUNICAZIONE DEL LEADER

GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA

Giustizia distributiva

- È l'equità con cui vengono distribuite le risorse in organizzazione.
- Per *risorse* si intendono sia beni tangibili (salario, incentivi monetari), sia beni intangibili (riconoscimento del lavoro svolto)

Giustizia procedurale

- È l'equità dei processi organizzativi, cioè quanto i processi sono percepiti come coerenti con i valori dell'organizzazione ed esenti da pregiudizi

Giustizia interazionale

- È formata da due sottotipi:
 - *Giustizia interpersonale*: si riferisce a quanto si ritiene di essere trattati con rispetto e correttezza al lavoro
 - *Giustizia informativa*: si riferisce a quanto si ritiene che le informazioni fornite rispetto alla vita organizzativa siano tempestive, specifiche e vere

COMUNICAZIONE CON I COLLEGHI

Capire e tenere in considerazione lo stile di lavoro altrui è considerato una manifestazione dell'intelligenza emotiva e sociale in organizzazione

Essere emotivamente e socialmente intelligenti significa anche riconoscere l'emozione dell'altro e «usarla» come fonte di informazione per decidere il passo successivo da compiere, per raggiungere gli obiettivi con efficacia

OVEST

«Progettiamo»

Preferiscono sapere cosa, come, dove, quando e perchè prima di agire.

**FOCUS SUI
DETTAGLI**



SUD

«Che ne pensi?»

Si assicurano che le voci di tutti siano state ascoltate prima di procedere.

**CURA
DELL'ALTRO**

NORD

«Facciamolo!»

Si lanciano nelle cose, preferiscono agire che riflettere.

AZIONE

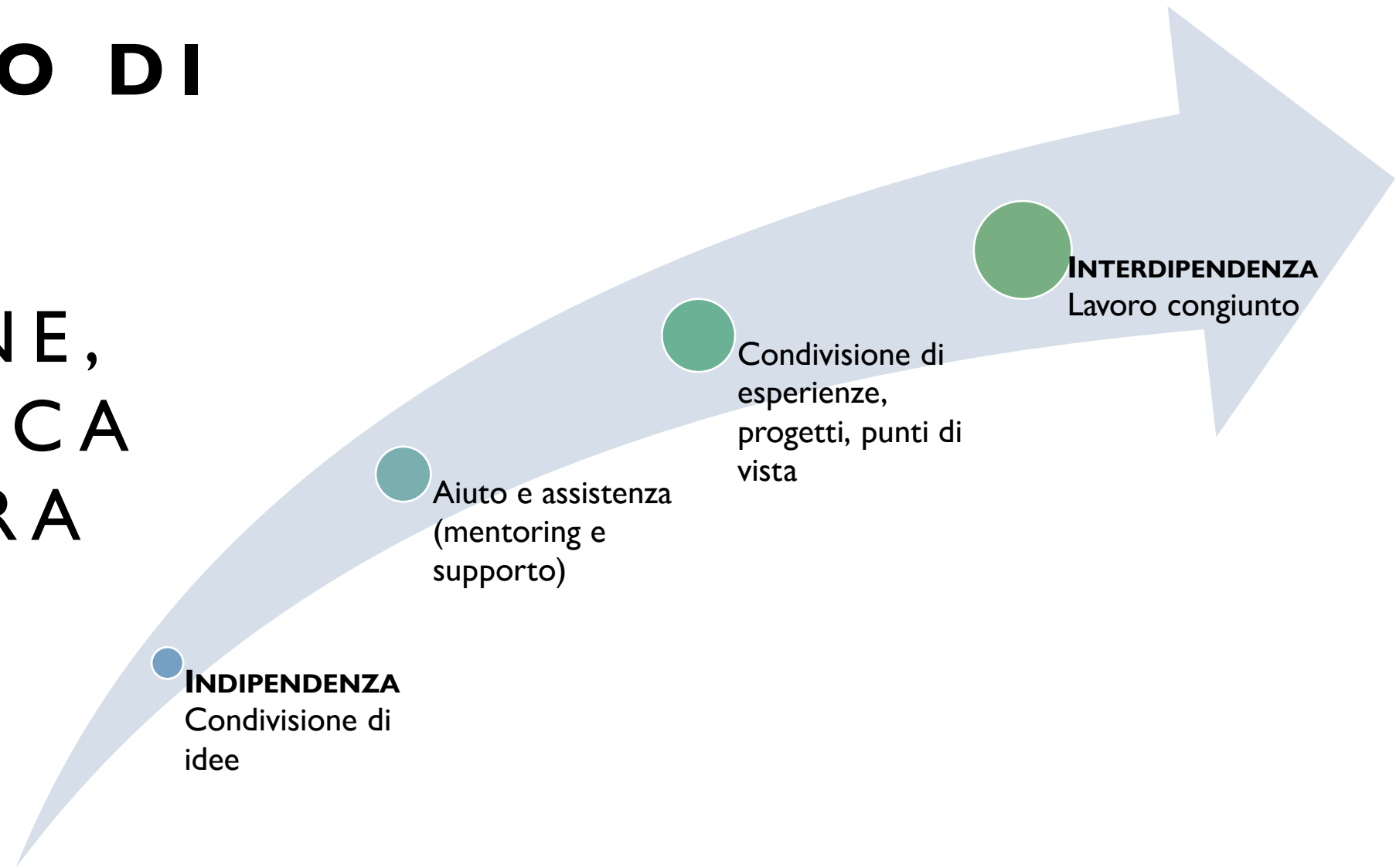
EST

«Riflettiamo»

Preferiscono considerare le cose nel loro insieme, e poi agire.

SPECULAZIONE

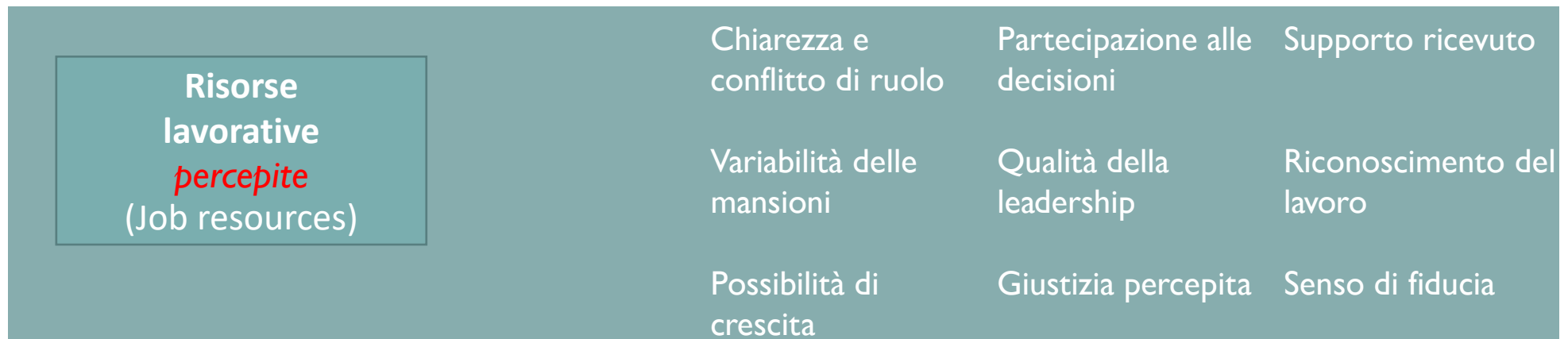
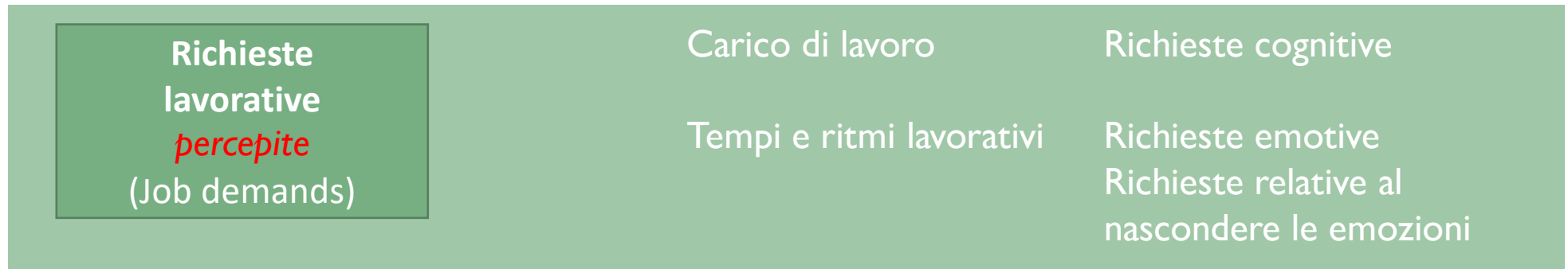
LAVORO DI TEAM TANTE PERSONE, UN'UNICA CULTURA



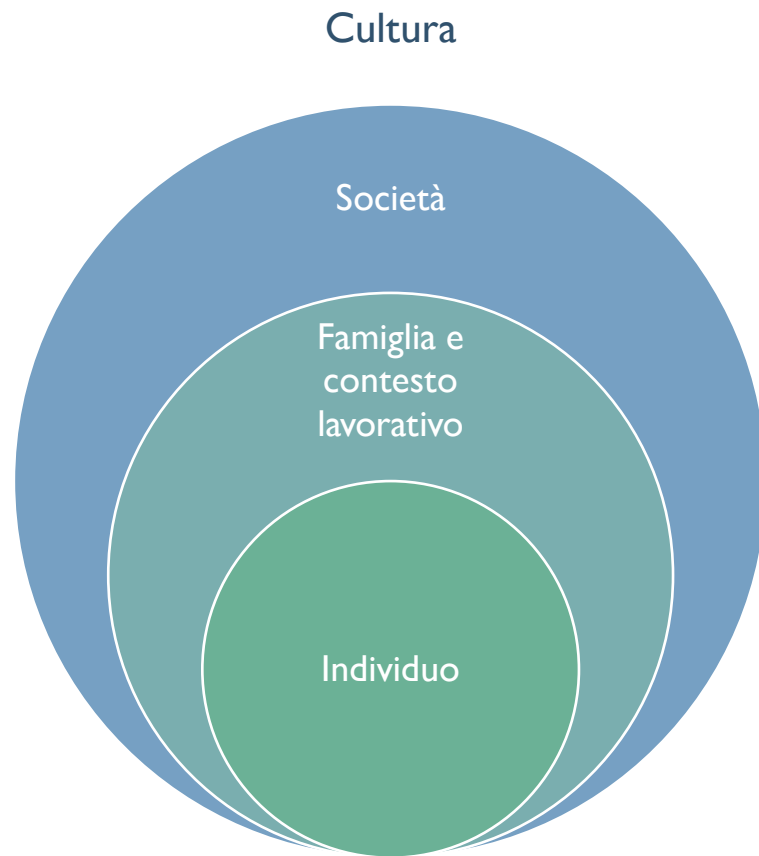
L'IDEA DI SÉ E DEGLI ALTRI

QUANDO IL FIT È A RISCHIO

IL MODELLO JOB DEMANDS-RESOURCES



IL RUOLO DELL'IDEA DI SÉ E DELL'ALTRO PER COSTRUIRE IL BENESSERE A SCUOLA



Secondo la teoria della **Conservazione delle Risorse** (Hobfoll, 1989; 2018), le nostre percezioni e la nostra identità in certi ambiti della vita influenza anche gli altri e viceversa

Stare bene **al lavoro** aiuta a stare bene «**a casa**» e viceversa, ma non solo:

provare una sensazione di benessere consente di percepire diversamente ciò che è intorno a noi

IL RUOLO DELL'IDEA DI SÉ E DELL'ALTRO PER COSTRUIRE IL BENESSERE A SCUOLA



«Sentirsi» bene non significa semplicemente avere emozioni positive e sentirsi soddisfatti.

Significa anche saper **mettere in prospettiva** ciò che accade, nel lavoro e nella vita privata.

Dare un **significato** a ciò che succede, in un'ottica di positiva **accettazione** e di **integrazione** degli eventi (richieste, ostacoli, progetti, ecc.) nell'idea più generale di noi come professionisti

UN'IDEA COMPLESSA DI BENESSERE

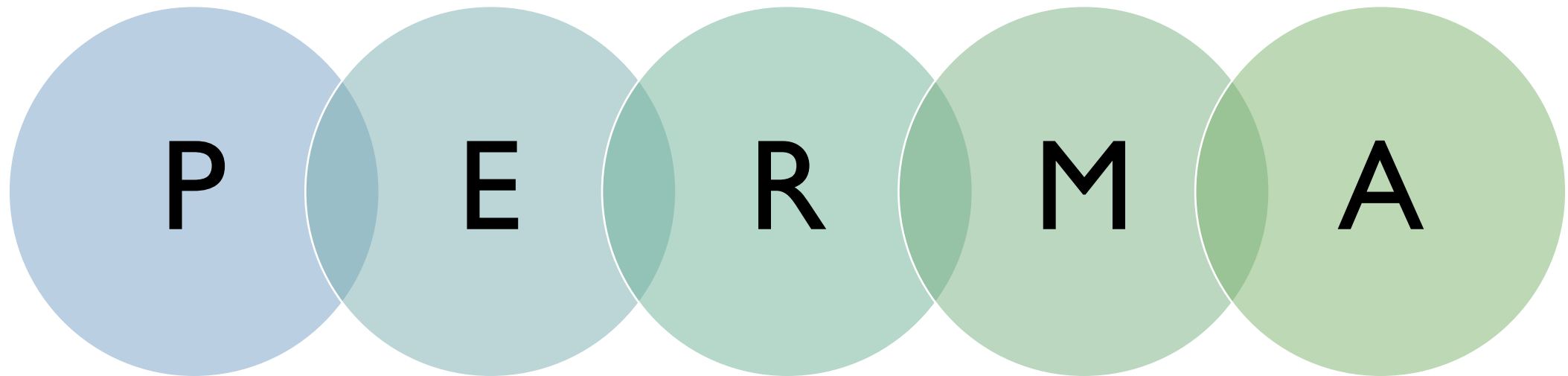
Positive emotions

Engagement

Relationships

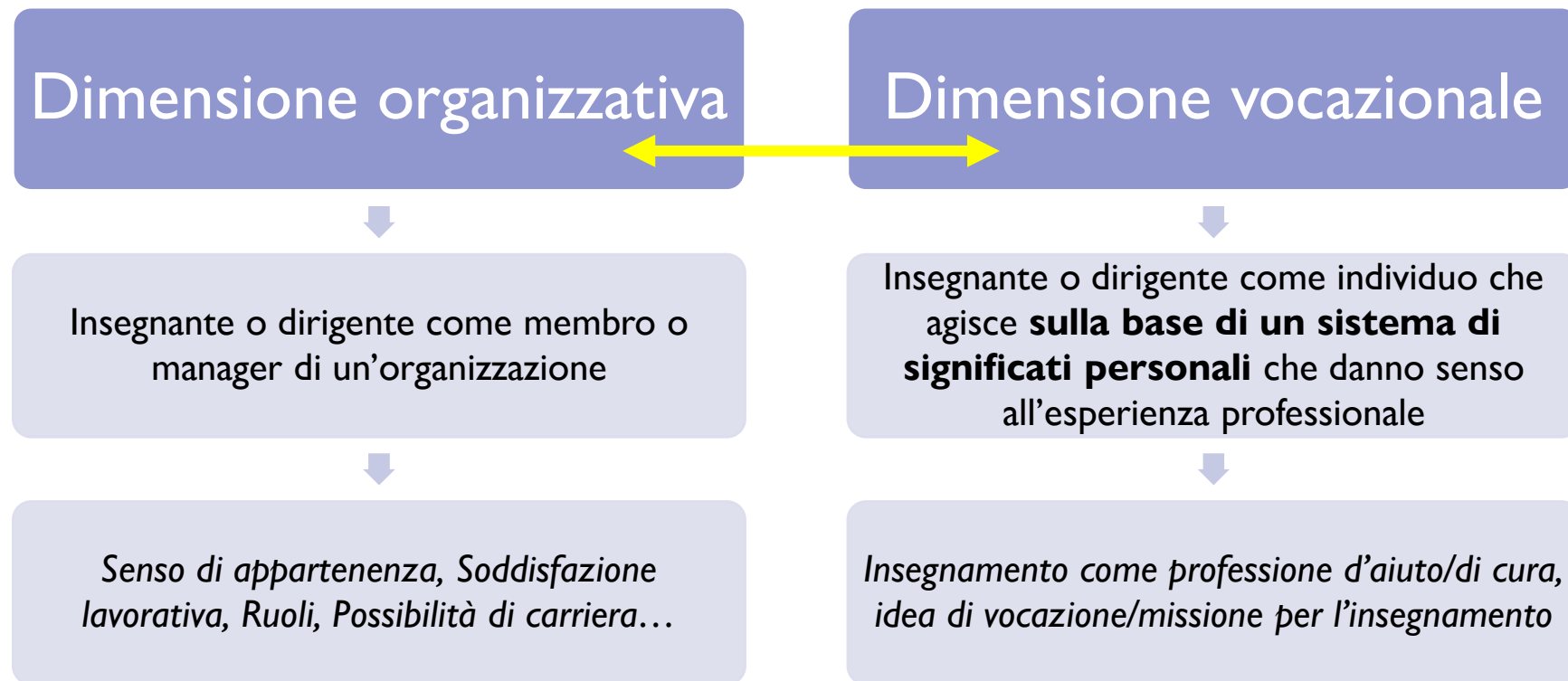
Meaning

Accomplishment



Seligman, 2011

IL RUOLO DEL SIGNIFICATO NELLA PROFESSIONE DOCENTE



COSA POSSIAMO IMPARARE DALLE ALTRE PROFESSIONI D'AIUTO?

In altri contesti di aiuto e di cura (ad es., settore sanitario) è chiaro che **non può esserci cura efficace senza una buona dimensione organizzativa**

Complessità
del lavoro

Rischio di
stress e
burnout

Professionalità
e autonomia
dei dipendenti

West et al., 2016; De Zulueta, 2016; Dutton et al., 2018

QUALI SFIDE PER IL MONDO DELLA SCUOLA?

Integrare la
dimensione personale
con quella collettiva e
organizzativa

Meaning of work in a group of school principals: the role of organizational variables



Ilaria Buonomo, Paula Benevene and Caterina Fiorilli
Department of Human Sciences, LUMSA, Roma, Italy

Meaning of
work in a group
of school
principals

Received 17 December 2019
Revised 3 May 2020
Accepted 11 May 2020

I dirigenti spiegano circa la metà del significato del proprio lavoro sulla base di variabili «organizzative»: quanto sentono di **appartenere** alla scuola che dirigono, quanto hanno chiaro il loro **ruolo**, quanto ritengono di poter **crescere** professionalmente

Unravelling Teacher Job Satisfaction: The Contribution of Collective Efficacy and Emotions Towards Professional Role

Ilaria Buonomo *, Caterina Fiorilli and Paula Benevene

Department of Human Sciences, LUMSA University, 00193 Rome, Italy; fiorilli@lumsa.it (C.F.); benevene@lumsa.it (P.B.)

* Correspondence: i.buonomo1@lumsa.it

Received: 27 November 2019; Accepted: 21 January 2020; Published: 23 January 2020



La soddisfazione degli insegnanti è spiegata, oltre che dalle emozioni positive provate in aula e dal senso di efficacia personale, dal senso di **efficacia collettiva** e dalle **emozioni positive provate nei confronti del proprio ruolo** professionale

QUALI SFIDE PER IL MONDO DELLA SCUOLA?

Integrare la dimensione personale con quella collettiva e organizzativa

Facilitare una formazione professionale che sostenga la dimensione organizzativa della scuola

INTERVENIRE PER SOSTENERE LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

Training di
comunicazione

Team-building

Decision-making e
problem-solving
collettivo

Chiarire l'impatto
delle comunicazioni
sul flusso di lavoro

Riconoscere i ruoli
e i contributi di
ciascuno

Tenere a mente la
complessità e
l'interdipendenza

ALCUNI POSSIBILI APPROFONDIMENTI

Sulla psicologia positiva

- M. Seligman – TED Talk: Sulla psicologia positiva
https://www.ted.com/talks/martin_seligman_the_new_era_of_positive_psychology?language=it
- M. Csikszentmihalyi – Flow. Psicologia dell'esperienza ottimale. Roi Edizioni

Sui meccanismi dello stress e del burnout

- K. McGonigal – TED Talk: Come farsi amico lo stress
https://www.ted.com/talks/kelly_mcgonigal_how_to_make_stress_your_friend?language=it
- A. e E. Nagoski – TED Talk: La cura per il burnout (un indizio: non è prendersi cura di sé!)
https://www.ted.com/talks/emily_nagoski_and_amelia_nagoski_the_cure_for_burnout_hint_it_isn_t_self_care

Sul significato del lavoro

- A. Wrzesniewski – ReWork Talk: Significato del lavoro e Job crafting
https://www.youtube.com/watch?v=Oh9KcabY_rg&t=33s

GRAZIE!

ILARIA BUONOMO

UNIVERSITA' LUMSA,
DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE

I.BUONOMO1@LUMSA.IT