



AUTOEFFICACIA E LEADERSHIP definiscono il benessere lavorativo*

La capacità generativa di orientare le singole abilità cognitive, sociali ed emozionali in maniera efficiente influenza la qualità della prestazione professionale. I risultati positivi determinano una solida fiducia nella propria efficacia personale.

Ultimamente si sente molto parlare di *Great resignation*, ovvero di quel fenomeno che fa riferimento al fatto che un numero crescente di persone decide di lasciare volontariamente il posto di lavoro¹. Uno studio, commissionato da IBM Institute for business value², che ha coinvolto 14mila lavoratori di tutto il mondo, ha evidenziato che le principali ragioni che portano le persone a dare le dimissioni sono, in sintesi: la ricerca di contesti in grado di garantire il rispetto dei valori individuali; la qualità delle relazioni; la ricerca di uno stato di benessere lavorativo (fattore motivazionale imprescindibile, in grado di condizionare marcatamente la qualità della *performance*).

Ma quali sono i fattori che realmente influenzano quest'ultimo aspetto? Quali sono le convinzioni e le credenze che condizionano la percezione di tale benessere da parte di professionisti e *manager* che operano nelle moderne organizzazioni? In che modo tali convinzioni influiscono sulla *performance*?

IL BENESSERE LAVORATIVO È INFLUENZATO DALLA PERCEZIONE DI AUTOEFFICACIA

Dal modellamento di professionisti eccellenti nel loro settore, effettuato da chi scrive, è emerso che uno degli elementi significativi che influenzano lo stato di benessere lavorativo è la percezione di autoefficacia³. Si tratta di una capacità generativa che ha lo scopo di orientare le singole sotto-abilità cognitive, so-

ciali, emozionali e comportamentali in maniera efficiente per assolvere a scopi specifici. Il livello di autostima e la percezione di autoefficacia sono due elementi fondamentali nell'influencare la qualità della prestazione professionale, ma si tratta di due concetti che, seppur correlati, vanno distinti. Il senso di autoefficacia riguarda l'auto-percezione relativa alle capacità personali di un soggetto, mentre l'autostima si riferisce, piuttosto, all'auto-percezione del valore personale. Una persona può giudicarsi irrimediabilmente inefficace in una data attività senza per questo perdere l'autostima, se non investe tale attività del senso del proprio valore personale. Viceversa, ci si può sentire molto efficaci in una data attività senza per questo gloriarsi delle proprie prestazioni⁴. Per mobilitare e mantenere l'impegno necessario a riuscire occorre un saldo senso di autoefficacia, inteso come fiducia nelle proprie capacità di organizzare e mettere in atto azioni finalizzate a raggiungere un obiettivo prefissato.

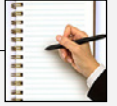
L'autoefficacia ha a che fare con le convinzioni circa le proprie capacità di organizzare ed eseguire le sequenze di azioni necessarie per produrre determinati risultati. Non si tratta di una generica fiducia in se stessi, ma della convinzione di poter affrontare efficacemente determinate prove, di essere all'altezza degli eventi, in grado di cimentarsi in alcune attività o di affrontare specifici compiti. L'autoefficacia non è, dunque, una misura delle ➤

* Pubblicato su *Mit Sloan Management Review Italia*, Autunno 2022, Anno1, numero 3, pag. 50 ss.
1. De Smet A., Dowling B., Mugayar-Baldocchi M., Schaninger B. (2021),

"Great attrition" or "great attraction"? The choice is yours, [https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-](https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours)

[great-attraction-the-choice-is-yours](https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours).
2. IBM (2021), Nel 2021 cambieremo lavoro e ci dedicheremo ad accrescere le nostre competenze, <https://it.newsroom.ibm.com/>

[Study2021SkillsGrowth](https://www.ibm.com/press/2021/01/2021-skills-growth).
3. Bandura A. (2000), Autoefficacia. Teoria e applicazioni, Erickson.
4. Sasso S. (2010), Mal di scuola, Anicia.



competenze possedute, ma è la credenza che la persona ha in ciò che è in grado di fare in diverse situazioni con le capacità che possiede. I professionisti che hanno un elevato senso di autoefficacia affrontano i compiti difficili come sfide da vincere, si pongono obiettivi ambiziosi e si impegnano nel loro raggiungimento; di fronte alle difficoltà intensificano il loro apporto e lo mantengono costante nel tempo; superano con determinazione gli eventuali insuccessi e affrontano le situazioni critiche con la convinzione di poter esercitare un controllo su di esse. I professionisti eccellenti scelgono obiettivi sfidanti, in quanto nutrono un'elevata stima relativamente alle loro capacità: quanto è maggiore l'autoefficacia percepita tanto più elevati sono gli obiettivi che essi si pongono e tanto maggiore è l'impegno che dedicano al loro ottenimento. L'insuccesso rappresenta l'occasione per raccogliere maggiori informazioni da utilizzare come riferimento per evitare errori futuri e le capacità sono fattori migliorabili attraverso l'esperienza e l'apprendimento; una prestazione carente fornisce l'opportunità per analizzare cosa è andato storto, per porvi rimedio in future occasioni in una logica di miglioramento continuo (kaizen)⁵. Le prestazioni carenti sono elaborate cognitivamente non come difetti personali, ma come eventi circostanziati, fonti di informazioni preziose e istruttive per rafforzare le competenze professionali spendibili nel prossimo futuro.

L'UMORE E L'AUTOEFFICACIA SI INFLUENZANO RECIPROCAMENTE

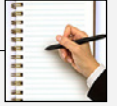
Tale modalità di elaborazione delle informazioni, volta a valorizzare le valenze delle esperienze di insuccesso, ha una funzione anche rispetto alla convinzione di influenzare e controllare l'ambiente circostante. Il professionista di successo crede di poter modificare le situazioni, ritiene di poter dare il proprio fattivo contributo per cambiare il punto di vista altrui e per influenzarlo, si ritiene in grado di saper guidare l'altro verso una prospettiva diversa da cui guardare una stessa cosa. Tale convinzione è di sostegno nell'atti-

vazione delle proprie azioni volte a produrre risultati. Le convinzioni sull'autoefficacia determinano l'entità degli obiettivi definiti, la quantità di impegno da investire, il livello di perseveranza da attivare di fronte alle difficoltà e l'entità delle capacità di recupero in seguito agli eventuali insuccessi. I professionisti abili, di fronte alle situazioni difficili, intensificano i loro sforzi e persistono fino a quando non riescono a ottenere quanto si erano prefissati. Solitamente, la tenacia e la perseveranza ripagano gli sforzi fatti con il miglioramento della prestazione e un conseguente innalzamento della percezione della propria autoefficacia.

Le convinzioni di efficacia influenzano anche la vigilanza verso i potenziali ostacoli che si possono incontrare nel percorso verso l'obiettivo e la percezione del loro possibile controllo o superamento: i possibili pericoli sono considerati come affrontabili, contattando le risorse personali, ridimensionando l'entità stessa delle criticità e attivando un pensiero orientato alla soluzione in maniera tale che ciò che d'acchito sembra impossibile diventa, di fatto, possibile. Pertanto, quanto più forte è il senso di efficacia, tanto più il soggetto è vigoroso nell'affrontare situazioni problematiche stressanti e tanto maggiore è il suo successo nel modificarle.

Un altro aspetto interessante è che l'umore e l'autoefficacia si influenzano reciprocamente: un elevato senso della seconda, circa la capacità di procurarsi ciò che nel lavoro conduce alla soddisfazione di sé, e alla sensazione di valore personale, dà luogo a un positivo senso di attivazione, a un umore gradevole che, a sua volta, incrementa la fiducia nella propria efficacia personale, in un circolo virtuoso che porta a un vigore sempre maggiore. Generalizzando, le convinzioni di efficacia personale sembrano plasmare il corso che la vita professionale assume anche determinando il tipo di attività che si intraprende e i contesti ambientali a cui si sceglie di accedere. In questo processo ognuno modella il proprio destino, scegliendo il tipo di ambiente che ritiene adatto ►

5. Vanbremeersch C. (2020), Kaizen. La filosofia giapponese del grande cambiamento a piccoli passi, Giunti.



a coltivare certe potenzialità e determinati stili di vita. Le persone di successo sembrerebbero evitare le attività e gli ambienti che considerano al di là delle proprie capacità di gestione e, invece, preferiscono lavori stimolanti e contesti ritenuti alla propria portata. Attraverso le scelte che compiono, le persone coltivano diversi tipi di competenze, interessi e relazioni sociali che determinano il loro corso professionale.

L'EFFICACIA DI UN'AZIONE DIPENDE DALLA FIDUCIA NELLE PROPRIE CAPACITÀ

Per incrementare l'autoefficacia è di fondamentale importanza considerare l'origine delle convinzioni che le persone hanno relativamente alla propria efficacia. Una prima fonte di tale origine è rappresentata dalle esperienze affrontate con successo, impiegando le risorse proprie, in quanto i risultati positivi determinano una solida fiducia nella propria efficacia personale e, anche in presenza di sporadici insuccessi, la persona attribuirà la prestazione scadente all'uso di una strategia sbagliata in una situazione specifica, il che concorrerà a incrementare la fiducia nel fatto che strategie migliori potranno aumentare la probabilità di ottenere successi futuri.

Una seconda fonte è rappresentata dallo stile esplicativo, ovvero dal modo in cui abitualmente ogni individuo spiega a se stesso perché accadono gli eventi. Secondo lo psicologo Martin Seligman⁶, una persona con stile esplicativo ottimistico spiega gli eventi negativi con cause esterne, variabili e accidentali, mentre individua negli eventi positivi cause interne, generalizzate e stabili. In risposta a un'esperienza negativa, un pessimista, invece, è incline a costruire attribuzioni interne, generalizzate e stabili, mentre crea attribuzioni esterne, variabili e accidentali per eventi positivi.

Una terza fonte è rappresentata dalla capacità di osservare altre persone che riescono a compiere un'azione o a svolgere un compito con successo e al ritenere utile per sé tale tipo di osservazione. Questo porta a incrementare la propria autoefficacia, poiché permette di ri-

tenere di possedere le abilità necessarie per poter riprodurre e fare quanto osservato. Vedere persone simili a sé che raggiungono i loro obiettivi, grazie all'impegno e all'azione personale, incrementa in chi osserva la convinzione di possedere le capacità necessarie a riuscire in situazioni analoghe.

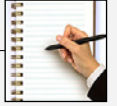
Una quarta fonte riguarda l'incoraggiamento ricevuto da altri per tentare un compito ed essere convinti di possedere le abilità necessarie per eseguirlo. Per esempio, l'incoraggiamento di un responsabile di cui si ha stima serve per avere lo slancio necessario nei momenti di titubanza o indecisione. Naturalmente, il compito deve avere un margine di rischio di insuccesso circoscritto e chi incoraggia deve essere percepito come persona meritevole di fiducia. Anche l'auto-persuasione può rappresentare un'ottima fonte: ci si può autosostenere ricordando a se stessi episodi precedenti di riuscita e successo.

L'osservazione del proprio stato fisiologico (tensione, dolore, tremore) può essere utile per rafforzare l'autoefficacia in quanto tali segnali, se considerati come manifestazione di uno stato di attivazione, possono essere accolti e gestiti. Di solito chi ha un buon senso di efficacia considera questi indizi come fattori che mostrano la presenza di energia che può essere opportunamente canalizzata per facilitare l'azione. La stessa cosa vale per quanto riguarda la percezione dello stato emotivo: uno stato d'animo positivo aumenta il senso di autoefficacia.

Un'altra fonte importante è rappresentata dall'opportuno uso dell'immaginazione quale campo di sperimentazione di situazioni possibili o reali: l'usare fantasie positive predispone e supporta lo stato emotivo con il quale affrontare un percorso per raggiungere l'obiettivo.

In sintesi, per compiere un'azione che risulti efficace è necessario volerlo, ma soprattutto credere nelle proprie capacità e crearsi una sorta di "rappresentazione mentale" dello scenario possibile. Agire su tali aspetti, mediante il richiamo di episodi di riuscita durante le sessioni di apprendimento, il rinforzo ►

6. Seligman M. E. P. (2015), *Imparare l'ottimismo. Come cambiare la vita cambiando il pensiero*, Giunti.



delle stesse nelle situazioni gestionali, la gratificazione delle prestazioni efficaci con premiazioni e incentivi durante i *meeting*, può contribuire a instillare e riprodurre tali “condizioni per l'eccellenza” in coloro che aspirano al successo e alla realizzazione professionale nel loro settore di attività.

VALORIZZARE E GESTIRE LE PERSONE PER ESSERE LEADER

Oltre a quello dei professionisti eccellenti, un altro caso è rappresentato dal modellamento, da parte di chi scrive, di un campione di *manager* (gestori di risorse umane in ambito commerciale) che hanno dimostrato di essere particolarmente efficaci nel gestire le proprie risorse. La ricerca è stata fatta utilizzando come riferimento il modello dei livelli logici di Dilts (piramide di Dilts)⁷. Tale modello è un adattamento del lavoro svolto dall'antropologo Gregory Bateson e descrive una gerarchia di livelli di processo all'interno di un individuo, gruppo o organizzazione. L'applicazione del modello dei livelli logici agli intervistati ha, in sintesi, messo in luce i seguenti aspetti:

- **convinzioni:** faccio il *manager* perché, dopo essermi affermato come specialista nel mio settore, ho creduto che valesse la pena mettermi alla prova come sviluppatore di risorse umane;
- **valori:** credo nelle potenzialità delle persone e per me è importante vedere che i collaboratori mi seguono e crescano professionalmente;
- **identità:** sono un punto di riferimento per gli altri;
- **mission:** voglio lasciare una traccia, essere ricordato come un *leader* capace.

Nel caso dei *manager* emergono con evidenza aspetti legati alla voglia di assumere una nuova sfida che ha a che fare con l'intento di “contagiare” positivamente altri, di rappresentare qualche cosa di importante per i professionisti, di essere riconosciuto come *leader*. In questo caso i comportamenti e le capacità sono facilmente modellabili in quanto basta che si riproducano i fattori descritti nel corso della predetta osservazione. I quattro livelli

apicali della piramide hanno una marcata relazione con il tema della *leadership* e sono fortemente correlati con il 'saper essere' oltre che con il “saper fare”.

Non vorrei qui addentrarmi nell'annoso tema secondo il quale *leader* si nasce o si diventa⁸, piuttosto è utile considerare che essere capi significa “creare un mondo al quale le persone desiderino appartenere”. Ciò è facilmente desumibile da quanto finora descritto, ovvero l'aspirazione e il desiderio di poter far parte di una realtà che non solo soddisfa il bisogno di guadagnare, ma che potenzialmente è in grado di appagare anche la necessità di riconoscimento professionale e sociale, che va ben oltre il tema economico.

Il responsabile capace di sviluppare *business* diventa *leader* riconosciuto solo quando sa anche valorizzare le persone che guida, le addestra, le fa crescere, le supporta e ne sviluppa le potenzialità, essendo in prima persona esempio di quanto richiede ai collaboratori.

È chi sa creare un contesto in cui le persone del proprio *team* vivono una dimensione di benessere a 360 gradi.

Per potere fare questo può essere necessario agire sulle proprie e altrui convinzioni¹⁰: il comportamento di ognuno di noi è enormemente influenzato e mobilitato da quelle che sono le nostre più ferree certezze. Per ottenere un cambiamento efficace e duraturo delle convinzioni che ostacolano il raggiungimento di uno stato di benessere organizzativo, la Programmazione neurolinguistica (Pnl) suggerisce diverse tecniche che si sono dimostrate efficaci (cui si rimanda)¹¹. Cambiare questo stato circa le proprie capacità e il proprio potenziale ha permesso a molti professionisti di raggiungere traguardi talvolta inimmaginabili, sul piano sia dell'efficacia sia della realizzazione personale; tale mutamento è stato possibile anche grazie alle dimostrazioni di fiducia espresse dai responsabili e allo stile di gestione adottato dai *manager* più lungimiranti, che hanno saputo trasmettere valori forti nei quali credere e potersi riconoscere.

7. Dilts R. (2018), Changing belief systems with Nlp, Dilts Strategy Group.

8. Cognonato E. (2016), Leader si nasce e si diventa, Il Campo.

9. Dilts R. (1998), Leadership e vi-

sione creativa, Guerini & Associati.
10. Dilts R., Halbom T., Smith S. (1988), Convinzioni, Astrolabio.

11. James R. (2015), Pnl. 10 tecniche essenziali, Area 51 Publishing.