

Capitale psicologico

Un asset chiave del terzo millennio

A cura di Annalisa Rolandi

PR

Persone, Reti, Lavori

Idee e strumenti per il management delle persone

Collana diretta da Laura Borgogni e Gabriele Gabrielli

FRANCOANGELI



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



1157. **Persone, Reti, Lavori**

Idee e strumenti per il management delle persone

Collana diretta da Laura Borgogni e Gabriele Gabrielli

Comitato scientifico: Sebastiano Bagnara, Claudio Barbaranelli, Dora Capozza, Gian Vittorio Caprara, Giovanni Costa, Franco Fontana, Franco Fraccaroli, Tiziano Treu

Le trasformazioni degli ambienti sociali, economici e organizzativi vedono sempre più la *persona* esposta su molteplici versanti che la coinvolgono frammentandone e ricomponendone continuamente la sua identità: quella più intima, che la confronta con il suo modo di essere, i suoi valori, i suoi progetti, le sue emozioni; quella *sociale*, che la colloca in una rete in quanto soggetto “connesso” a più contesti e comunità; quella *organizzativa*, che la vede protagonista e partecipe di articolate dinamiche di gruppo, relazioni di lavoro, processi produttivi nelle vecchie e nuove “fabbriche” materiali e immateriali.

Economia, modelli organizzativi e di “accesso” a nuove forme di conoscenza e apprendimento si integrano dunque – nella prospettiva individuale e in quella organizzativa – in un insieme complesso di alleanze, competenze, emozioni, fiducia ed ansie che vanno a comporre con straordinaria complessità i nuovi contesti del *management delle persone e dei lavori*.

La collana *Persone, Reti, Lavori* è parte di questo profondo cambiamento e si propone – includendo più linguaggi e approcci – come un luogo per gestire il mutamento in atto sulla visione, sui valori, sulle politiche e sugli strumenti del *management delle persone* nelle organizzazioni moderne; vuole essere un laboratorio di ricerca e di sperimentazione; un luogo ove ricomporre quindi l’ambito della riflessione e quello della decisione, la sfera delle ipotesi e quella della ricerca operativa, pensiero e *management*, luoghi di formazione e luoghi della responsabilità di gestione.

La modalità proposta sarà quella di collocare la presentazione di modelli, tecniche, pratiche operative, dentro una cornice teorica che ne consenta la lettura e l’interpretazione. La teoria della tecnica farà dunque da sfondo alla parte pratica-operativa; tale modalità costituirà, insieme ai contenuti proposti, l’elemento distintivo della collana.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Capitale psicologico

Un asset chiave del terzo millennio

A cura di Annalisa Rolandi

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione , di <i>Annalisa Rolandi</i>	pag.	9
Bibliografia	»	13
1. Dal “Potenziale” al “Capitale psicologico” , di <i>Annalisa Rolandi</i>	»	15
1. Rivisitazione del concetto di potenziale nelle organizzazioni: dai comportamenti alle risorse psicologiche individuali	»	15
1.1. Uno sguardo al passato: i tradizionali sistemi di valutazione del potenziale	»	19
1.2. Verso una nuova frontiera: gli asset psicologici individuali	»	21
2. Il capitale psicologico: definizione e componenti	»	22
Bibliografia	»	26
2. La personalità e le sue potenzialità , di <i>Gianvittorio Caprara</i>	»	28
1. La personalità	»	28
2. Proprietà e potenzialità della personalità	»	30
3. Aspetti e prospettive della ricerca sulla personalità	»	31
4. Dalle potenzialità alle realizzazioni	»	34
4.1. Tratti	»	35
4.2. Valori	»	38
4.3. Le convinzioni dell’efficacia	»	42
5. Conclusioni	»	47
Bibliografia	»	49
3. L’influenza dei valori nelle scelte individuali , di <i>Roberto Cenciotti e Laura Borgogni</i>	»	50
1. Introduzione	»	50

2. I valori nel contesto organizzativo	pag.	51
3. I valori lavorativi personali	»	57
3.1. Le tassonomie più diffuse	»	58
4. Il modello di Schwartz come chiave di lettura dei valori lavorativi personali	»	63
4.1. I valori universali di base	»	63
4.2. I valori lavorativi personali come espressioni dei valori di base	»	65
4.3. Il test VAL (Valori Al Lavoro) per la rilevazione dei valori lavorativi personali	»	68
5. Le applicazioni organizzative	»	71
Bibliografia	»	73
4. La motivazione come risorsa individuale, di <i>Annalisa Rolandi, Diana Lollo e Michele Giudice</i>	»	76
1. L'energia motivazionale sul lavoro	»	76
1.1. La motivazione al lavoro: le inclinazioni personali	»	79
1.2. Principali teorie sulle inclinazioni motivazionali	»	82
2. Gli strumenti utilizzabili per rilevare la motivazione al lavoro	»	87
2.1. Il test MyDrive	»	87
Bibliografia	»	90
5. Lo PsyCap secondo Luthans, di <i>Chiara Consiglio</i> e <i>Valerio La Mura</i>	»	92
1. Introduzione	»	92
2. La nascita del concetto di PsyCap e l'approccio di riferimento	»	93
3. Le dimensioni dello PsyCap	»	94
3.1. L'autoefficacia	»	94
3.2. L'ottimismo	»	95
3.3. La resilienza	»	96
3.4. L' <i>hope</i>	»	97
4. Differenze con concetti affini	»	98
5. Gli strumenti per misurare lo PsyCap	»	101
6. Le conseguenze dello PsyCap	»	103
7. Utilità e impiego nelle organizzazioni	»	110
Bibliografia	»	113

6. Convinzioni di efficacia per lo sviluppo della persona,	
di <i>Laura Borgogni e Mariella Miraglia</i>	pag. 118
1. Perché parlare di efficacia personale	» 118
2. L'efficacia personale	» 119
3. La teoria sociale cognitiva: i nodi fondamentali	» 121
3.1. Determinismo reciproco triadico e autoefficacia	» 121
3.2. <i>Human agency</i> e autoefficacia	» 122
3.3. Le capacità agentiche e l'autoefficacia	» 123
4. Lo sviluppo dell'autoefficacia	» 124
5. La ricerca a livello internazionale e italiano	» 129
6. La misura dell'efficacia personale	» 135
Bibliografia	» 137
7. Dal capitale psicologico alla prestazione lavorativa,	
di <i>Guido Alessandri</i>	» 143
1. Capitale psicologico e cambiamenti della persona nel corso della vita	» 144
2. Dal capitale alla prestazione, il ruolo dei processi	» 147
3. L'espressione del capitale psicologico: la prestazione lavorativa	» 149
4. Conclusioni	» 150
Bibliografia	» 152
8. Capitale psicologico e disegno organizzativo, di <i>Luca Solari</i>	» 155
1. Introduzione	» 155
2. Nuovi valori per l'organizzazione	» 158
3. Un'organizzazione diversa	» 161
3.1. L'infrastruttura informativa e comunicativa	» 162
3.2. Ruoli stratificati e multidimensionali	» 163
3.3. La tavola interattiva di disegno organizzativo	» 164
3.4. Un cruscotto di dati	» 164
3.5. Generatore di entropia organizzativa	» 165
4. Un manager diverso	» 166
5. Una diversa funzione <i>Human Resources?</i>	» 167
6. Conclusione	» 169
Bibliografia	» 169
Riflessioni conclusive, di <i>Annalisa Rolandi</i>	» 171
Gli autori	» 173

Introduzione

di Annalisa Rolandi

Questo libro nasce da tre anni di dialogo con docenti e ricercatori universitari i quali, pur appartenendo prevalentemente al panorama culturale italiano, sono protagonisti della ricerca internazionale in campo psicologico.

Il dialogo è sorto nel recente scenario tecnologico, economico e sociale, in cui sono stati scardinati molti paradigmi che, in passato, rappresentavano riferimenti per il pensiero e le prassi in ambito organizzativo. Il nuovo millennio ha riportato infatti l'attenzione su alcune domande già forse presenti, ma non ancora pressanti, in chi per mestiere si occupa di valutazione e sviluppo delle persone nei contesti professionali: ha senso riferirsi ancora oggi agli usuali modelli di capacità, o di competenze comportamentali, come criterio prevalente per orientare i comportamenti e prefigurare le future prestazioni delle persone? Siamo certi di saper individuare oggi le competenze necessarie a svolgere al meglio alcuni ruoli professionali? Come agire per le nuove professioni che nascono nell'era digitale, in un rinnovato ecosistema che porta con sé una radicale trasformazione culturale?

Come ha affermato il Presidente di Assolombarda nella sua prefazione al volume di Capizzi e Capucci (2013), "dall'indagine AltaQuota svolta su alcuni capi azienda nel 2012 sono emersi temi di cultura manageriale che hanno un valore per il sistema delle imprese, ma anche per il sistema sociale e per le singole persone. Alla discontinuità economica deve corrispondere una discontinuità di comportamento. La percezione dei capi azienda intervistati converge, infatti, verso l'assoluta necessità di un cambiamento".

Sono sorte pertanto altre domande: se serve discontinuità di comportamento, a quali nuovi parametri riferirsi? Quale "faro alternativo" utilizzare per orientarsi? I consueti e diffusi sistemi di valutazione del potenziale nelle organizzazioni, prevalentemente basati sulle capacità comportamentali osservate nelle persone, sono sufficienti per individuare oggi su chi investi-

re? Ci sono invece aspetti intangibili, finora sottaciuti o poco all'attenzione, legati a ciò che crea energia/motivazione, ai valori fondanti della persona, al suo modo di percepirsi, di pensarsi e di costruirsi di fronte a problemi e opportunità? E in quale misura questi aspetti vanno scoperti e riconosciuti? Come essi si collegano a prestazioni di successo nel ruolo attuale o in quello futuro? Come incidono sulla competitività aziendale? Come può il contesto professionale supportarne la manifestazione e lo sviluppo, se è vero che il work engagement ha effetti positivi sull'espressione dei talenti individuali, sulla qualità della prestazione e sulla disponibilità a spendersi generosamente a favore dei colleghi e dell'organizzazione?

Per trovare risposta a questi interrogativi ci siamo rivolti al mondo universitario, nella convinzione che uno dei compiti di chi si occupa di consulenza per le organizzazioni sia quello di facilitare il dialogo tra ricerca e applicazione. Attingere alla ricerca e alle evidenze empiriche rappresenta una fonte a cui abbeverarsi, soprattutto in tempi d'incertezza sulle prassi professionali corrette da adottare e da proporre al contesto organizzativo. L'intento è anche quello di contribuire ad un'operazione culturale, quella del connubio tra ricerca in ambito psicologico e applicazioni lavorative, con la certezza che da una stretta collaborazione tra ricerca/università e applicazione/professione scaturisca una seria proposta d'intervento nelle organizzazioni, fondata su evidenze e misurabile nei risultati.

Un ringraziamento particolare va a Laura Borgogni, per aver saputo avviare un dialogo stimolante e proficuo tra ricerca e applicazioni nelle organizzazioni, e a Gianvittorio Caprara, per aver cortesemente accettato di collaborare alla stesura del volume col suo importante contributo sulla personalità. Grazie anche a Guido Alessandri, Roberto Cenciotti, Chiara Consiglio, Valerio La Mura e Mariella Miraglia, che con la loro competenza e professionalità hanno saputo interpretare lo spirito di questo volume, rendendo fruibili evidenze e concetti di estrema attualità, altrimenti destinati prevalentemente al mondo accademico. Grazie anche a Luca Solari, per il suo richiamo alla necessità di ripensare il modo in cui progettiamo le organizzazioni e gestiamo le persone, e per il suo pionieristico esercizio d'immaginare una nuova organizzazione che non esiste ancora. Un ringraziamento anche alla collega Diana Lolli, il cui supporto mi ha consentito di distogliermi dalla quotidianità per immaginare questo libro e contribuire a realizzarlo, e a Michele Giudice per la sua fattiva collaborazione.

Il volume si compone di otto capitoli, ciascuno dei quali ricomprende una prima parte dedicata all'introduzione dei concetti e una seconda parte di natura applicativa, la lettura della quale si consiglia a chi è prevalentemente interessato a tale prospettiva.

Il capitolo introduttivo “Dal potenziale al capitale psicologico” presenta un inquadramento generale sulla necessità di rivisitare il tradizionale concetto di potenziale individuale tuttora diffuso nelle imprese, quello basato prevalentemente sul bilancio delle capacità, o competenze, detenute dai singoli in relazione a ruoli/posizioni a tendere. Il concetto di capitale psicologico richiama invece alle caratteristiche che, nell’interazione proficua con l’ambiente professionale, sostengono l’espressione dei talenti individuali e facilitano elevate prestazioni.

Nel secondo capitolo, “La personalità e le sue potenzialità”, Gianvittorio Caprara presenta un compendio di aspetti e prospettive della ricerca internazionale sulla personalità, come cornice di riferimento per la comprensione della genesi, dello sviluppo e del mantenimento delle potenzialità individuali. Tali potenzialità, nel connubio tra patrimonio fornito dalla natura (geni) e cultura (interazione con l’ambiente), possono tradursi in capacità, propositi e realizzazioni. Tratti, motivi, valori, atteggiamenti e convinzioni di efficacia sono chiavi di lettura utili a codificare ciò che rende unica una persona, e a riconoscere come poter assecondare la miglior realizzazione delle potenzialità individuali.

Nel terzo capitolo, “L’influenza dei valori nelle scelte individuali”, Roberto Cenciotti e Laura Borgogni chiariscono come il tema dei valori si intreccia con quello dello sviluppo. Conoscere i valori individuali consente di prevedere in quali ambiti ogni persona sceglierà di investire maggiormente, ponendo le basi per sviluppare alcune potenzialità rispetto ad altre. È inoltre un requisito fondamentale per l’engagement la sintonia tra i valori individuali e quelli organizzativi: quanto più questi ultimi sono coerenti con le proprie credenze valoriali, tanto maggiore sarà per l’individuo la possibilità di sviluppare una condizione psicologica positiva, che lo predisporrà a maggior impegno e dedizione sul lavoro.

Il quarto capitolo tratta della motivazione come risorsa individuale. Come afferma Caprara nel secondo capitolo, “i motivi corrispondono a tendenze che inducono ad attività e al perseguimento di mete dalle quali si trae un senso di appagamento e di realizzazione personale”. Il tema della motivazione non è nuovo, ma è quantomai attuale l’importanza d’individuare cosa crea energia nelle persone muovendole all’azione, e verso quale direzione tale energia si indirizza prevalentemente. Il capitolo presenta una prima parte dedicata alla rassegna delle più recenti teorie sulla motivazione e una seconda parte dedicata alla rilevazione e misurazione della motivazione sul lavoro.

Nel quinto capitolo, Chiara Consiglio e Valerio La Mura introducono l'innovativo concetto dello *Psychological Capital* nell'accezione proposta dallo studioso del comportamento organizzativo Fred Luthans. Si tratta di un insieme di caratteristiche individuali le quali, qualora presenti in modo sinergico, consentono alla persona di ottenere prestazioni elevate e di sostenere l'autosviluppo personale e professionale. Il capitolo tratta delle caratteristiche fondamentali dello *Psychological Capital*, di come esso può essere rilevato e delle sue implicazioni pratiche in ambito organizzativo.

Il sesto capitolo, di Laura Borgogni e Mariella Miraglia, affronta il ruolo centrale della percezione di autoefficacia nel generare prestazioni di successo, benessere personale e investimento nello sviluppo di nuove competenze. La convinzione di possedere le capacità per affrontare diverse situazioni, anche in condizioni di difficoltà e incertezza, sostiene infatti l'individuo nel cercare proattivamente occasioni per mettersi alla prova, nell'impegnarsi e nel perseverare per il raggiungimento dei risultati. L'individuo autoefficace sceglie le situazioni a cui esporsi, agendo in modo proattivo e trasformativo sul contesto, è capace di riconoscere i propri punti di forza e le proprie debolezze, nonché di agire per modificarli e tradurli in comportamenti efficaci. Il capitolo tratta anche delle capacità agentiche – simbolizzazione, apprendimento per imitazione di altri, anticipazione, autoriflessione e autoregolazione –, che sono determinanti per lo sviluppo dell'autoefficacia.

Nel settimo capitolo, Guido Alessandri affronta il collegamento tra capitale psicologico e prestazione lavorativa. Il capitale psicologico cambia nel corso della vita; alcuni tratti di personalità non sono immutabili, ancorché in parte geneticamente determinati, ma sono suscettibili di modifiche nell'interazione col contesto professionale. Le persone che svolgono una professione in linea con le proprie attitudini e abilità mostrano maggior continuità nelle caratteristiche di personalità, poiché l'ambiente promuove i tratti di cui gli individui sono portatori. Quando ci non accade, la pressione al cambiamento è maggiore. Il capitale psicologico non è immutabile e il suo contributo alla prestazione varia all'inizio, a metà e alla fine della carriera lavorativa.

L'ottavo capitolo, di Luca Solari, presenta alcune interessanti suggestioni su come un'organizzazione dovrebbe configurarsi per mettere al centro la persona e la sua capacità di generare valore per l'organizzazione. La diffusione delle tecnologie digitali ha conseguenze all'interno delle organizzazioni, che devono staccarsi da logiche di progettazione formale per liberare le energie delle persone, anche attraverso condizioni che abilitano la connessione, la relazione, la condivisione, l'assunzione di molteplici ruoli che

evolvono, cambiano e e si concludono nel tempo. Questo ha impatti anche sul management e sulla funzione Risorse Umane.

Attraverso la presentazione di alcuni concetti chiave, largamente applicabili nelle situazioni professionali, ci auguriamo di contribuire a una visione aggiornata e allargata del potenziale delle persone sul lavoro, e degli accorgimenti necessari per contribuire alla sua piena espressione. Sono di particolare interesse, in tal senso, le implicazioni per chi si occupa di selezione, sviluppo e gestione delle Risorse Umane nei contesti organizzativi.

Bibliografia

Capizzi M., Capucci U. (2013), *Il salto di qualità dei numeri uno*, Gruppo 24Ore, Milano.

1. Dal “Potenziale” al “Capitale psicologico”

di Annalisa Rolandi

1. Rivisitazione del concetto di potenziale nelle organizzazioni: dai comportamenti alle risorse psicologiche individuali

È sempre più diffusa la consapevolezza dell'importanza delle Risorse Umane per il successo delle organizzazioni, con particolare riferimento agli asset intangibili a esse collegati che, a differenza del capitale tradizionale, non possono essere facilmente imitati.

L'accelerazione esponenziale del cambiamento tecnologico e sociale in atto, che caratterizza l'era digitale del terzo millennio, non ha solo messo in crisi i modelli organizzativi tradizionali, ma ha reso ancor più centrale per le imprese guardare alle persone per conoscerle e per immaginare come si comporteranno in futuro.

Il mondo del lavoro sta originando competenze e approcci personali diversi rispetto al passato: cambiamento e flessibilità sono le nuove parole d'ordine per chi vuole sopravvivere nelle mutate condizioni sociali, di mercato e organizzative (des Dorides e Iacci, 2013). Nella presentazione del Congresso AIDP 2015 si è sottolineato come entro dieci anni il 47% delle professioni e dei lavori che conosciamo scomparirà, insieme a interi settori produttivi, per far largo a nuovi lavori, nuove competenze e nuovi mercati. Con la diffusione di internet e il suo utilizzo per una molteplicità di scopi da parte di pubbliche amministrazioni e aziende private, si stanno creando figure professionali nuove oltre a quelle tradizionalmente legate a internet. Si parla, per esempio, di Digital PR, Community Manager, Social Media Manager, E-Commerce Specialist, per citarne alcune (Xhaet, 2012). Gli E-Leader sono nuove figure manageriali che guidano l'impresa verso la tra-

sformazione digitale, la quale comporta un cambio di modello operativo, di business e del modo stesso di fare impresa (si ringraziano i colleghi di Hirtrea per il materiale fornito).

È ormai di tutta evidenza che perseguire una crescita di breve termine non sostenibile conduce a fallimenti organizzativi anche in mercati che hanno potenzialità di crescita. Questa visione del business si è frequentemente accompagnata a contenimento e inibizione degli asset individuali, a vantaggio di una gestione controllata e accentrata dei contributi delle persone. Concentrarsi solo sulle risorse tradizionali, quelle considerate fino a ieri vitali per il successo delle organizzazioni, si è rivelato una fonte insufficiente per la competitività d'impresa. Allo stesso modo, non ha funzionato in passato la creazione di barriere all'ingresso per ottenere un vantaggio distintivo, che può essere invece raggiunto tramite specifici fattori di contesto difficilmente imitabili.

Come ricorda Rifkin (2000), l'era dell'accesso prevede il passaggio da un'economia dominata dal mercato e dai concetti di bene e proprietà, verso un'economia dominata da valori come la cultura, l'informazione e le relazioni. La Rete è un'estensione del mondo fisico, popolata da persone che esprimono e condividono opinioni. In questo nuovo panorama il concetto di proprietà perde significato, diventa fondamentale per l'uomo avere accesso a delle reti o non esserne escluso. Condivisione e accesso sono quindi due parole chiave. Alle nuove generazioni, abituate a "trovare le informazioni con un click", interessa poter aver accesso alle cose, e non possedere le cose. Basti citare i noti casi di Uber, il più grande servizio di taxi al mondo che non possiede neppure un'auto, o AirBnb, il più grande "albergatore" al mondo che non possiede neppure una stanza. Questo principio guida la *sharing economy* e i nuovi modelli di consumo collaborativo (Migliori, in stampa).

Sono molte le implicazioni, sia per chi è chiamato a ridisegnare i modelli di business (si parla, per esempio, di nuove imprese native digitali), che per i professionisti di Risorse Umane e per le persone che operano nelle organizzazioni; a queste ultime si richiedono maggior attivazione e responsabilizzazione: i tempi attuali, se impongono ulteriori limiti allo sviluppo etero-diretto, per oggettiva scarsità di mezzi rispetto al passato, offrono anche grandi aperture individui, chiamati ad agire sempre più come attori responsabili del proprio futuro. Oggi, infatti, si ha accesso a una quantità di conoscenza e di opportunità che fino a quindici anni fa sarebbe stato impossibile immaginare. Si può informarsi, apprendere, aprire un blog senza alcuna competenza di programmazione, imparare, studiare, cercarsi o persino in-

ventarsi un lavoro. Si tratta di un cambiamento non progettato, che si muove “dal basso verso l’alto”.

Sono anche necessarie forme di leadership diverse da quelle tradizionali, più orientate a liberare l’energia collettiva e a facilitare l’autodeterminazione. Si tratta di uscire dall’“ossessione del controllo”, creando nuove forme organizzative, nuove forme di relazioni, diversi modi di entrare in connessione, fidandosi del fatto che ciò che si chiede di fare alle persone sul lavoro sia di per sé ingaggiante.

Come affermano Solari e Zanon (2001), i nuovi modelli organizzativi dovranno essere improntati alla creazione di tre forme di valore per le persone:

- a) autonomia;
- b) libertà (di espressione, inclusi consenso e dissenso);
- c) condivisione (cambiamento dei modelli con cui ci si rapporta nel contesto organizzativo, in ottica di facilitazione del passaggio di conoscenze e “democratizzazione”).

È attraverso diverse forme di condivisione che la libertà diventa organizzativamente gestibile. Le parole chiave dei progetti di Risorse Umane premiati all’*AIDP Award 2015* sono: intelligenza collettiva, cooperazione, forme di *gamification* per l’educazione e l’apprendimento (per esempio, percorsi di apprendimento di competenze tecniche tramite giochi *web based*), creare senso, distribuire benessere.

Ma come impatta tutto questo sullo sviluppo delle persone nelle organizzazioni? Ottenere informazioni affidabili sul contributo che è possibile attendersi, oggi e domani, rappresenta tuttora la base per decisioni strategiche: non solo chi scegliere, chi sviluppare, chi mantenere alla guida, ma anche su chi puntare per affrontare sfide difficili e situazioni caratterizzate da imprevedibilità di scenario e di contesto organizzativo. Si tratta quindi dei temi usuali legati alla conoscenza delle risorse umane per sceglierle, orientarle, gestirle e svilupparle.

La visione proposta da questo volume si ispira ai lavori di alcuni tra i più accreditati autori e ricercatori nel campo della psicologia applicata alle organizzazioni; secondo alcune recenti acquisizioni, il vantaggio competitivo oggi più che mai è raggiungibile attraverso liberazione, ottimizzazione e sviluppo delle potenzialità psicologiche positive delle persone al lavoro, intese come la dotazione di cui ciascuno è portatore e che può efficacemente esprimersi in prestazione. Come affermano Borgogni, Consiglio e Miraglia

(2010), oltre alle naturali inclinazioni, oltre alle capacità, alle competenze e ai valori dell'individuo, diventano centrali come egli affronta con successo le situazioni difficili che il contesto gli pone, come egli apprende costantemente dall'esperienza e dagli altri.

Luthans, Youssef e Avolio (2007) identificano quattro categorie di fonti di vantaggio competitivo per l'azienda:

Traditional Capital, ovvero il capitale fisico, finanziario, tecnologico dell'impresa;

Human Capital, distinto tra capitale esplicito di conoscenze, quello riconosciuto e diffuso, e capitale di conoscenze implicito, specifico e caratterizzante dell'organizzazione, non imitabile dai competitor;

Social capital, che consiste nelle reti di relazioni, nelle norme, nei valori e nella fiducia, quali fonti affidabili di vantaggio competitivo.

Psychological Capital, che secondo Luthans è composto da quattro elementi (determinazione, autoefficacia, resilienza, ottimismo) i quali, se compresenti nell'individuo, incidono sulla performance del singolo e, di conseguenza, su quella dell'organizzazione d'appartenenza (si rimanda al cap. 5 del presente volume per una trattazione dello *PsyCap* secondo Luthans: Consiglio e La Mura, 2015).

Il focus sul capitale psicologico per ottenere un vantaggio competitivo si basa sul fatto che la maggior parte delle organizzazioni non consente ancora la realizzazione del pieno potenziale delle risorse umane. Come affermano Avolio e Luthans (2006), in molte imprese non si crede realmente nel valore delle risorse umane, pertanto non si investe su di esse, né le si sviluppa o le si gestisce efficacemente in ottica di medio-lungo periodo. La psicologia stessa per anni non si è occupata pienamente di come sostenere gli individui adulti "sani e normali", per accompagnarne armoniosamente lo sviluppo e l'autorealizzazione. All'inizio del ventunesimo secolo, tuttavia, diversi studiosi indirizzarono il proprio interesse alla piena realizzazione del potenziale individuale, avviando la corrente della cosiddetta psicologia positiva. La ricerca della felicità e della realizzazione dell'essere umano rappresenta certamente un campo tradizionale della filosofia; la psicologia positiva, tuttavia, basa le sue conclusioni sulla ricerca scientifica, che rappresenta un antecedente fondamentale per l'applicazione della cosiddetta *positivity* sul lavoro. In particolare, il comportamento organizzativo positivo (POB, *Positive Organizational Behavior*) è stato definito come "lo studio e l'applicazione dei punti di forza e delle capacità psicologiche delle risorse umane, che possono essere misurati, sviluppati ed efficacemente gestiti per il miglioramento delle prestazioni nei contesti professionali" (Luthans, 2002).

Questo implica un ripensamento dei modelli tradizionali di Risorse Umane, in ottica di comprensione delle caratteristiche individuali e della messa a disposizione di leve organizzative capaci di creare un contesto favorevole all'espressione delle massime potenzialità di ciascuno. Negli scorsi anni l'attenzione si è spostata dalla valorizzazione dei talenti alla promozione della talentuosità collettiva, ma ora è necessario un nuovo passaggio verso la scoperta e la valorizzazione della dotazione psicologica positiva individuale. Si tratta di un approccio al lavoro finalizzato a liberare le energie delle persone, come premessa per ottenere elevati livelli di prestazione e vera flessibilità d'impiego. Diventa pertanto necessario investire sugli intangibili, sulle potenzialità racchiuse nelle visioni del mondo e nei valori, che finiscono per informare i rapporti tra tutte le persone, ma prima ancora il rapporto con se stessi. Sono questi gli elementi che rappresentano il capitale psicologico, una dotazione imprescindibile per far fronte alle sfide che le organizzazioni devono fronteggiare costantemente, ma che rischiano di sfuggire all'esame di chi punta alla valorizzazione degli asset umani, perché spesso non costituiscono oggetto della valutazione organizzativa.

1.1. Uno sguardo al passato: i tradizionali sistemi di valutazione del potenziale

La valutazione del potenziale è stata definita in origine come “la conoscenza delle caratteristiche personali necessarie per ricoprire efficacemente in futuro ruoli diversi da quello attuale, che possono richiedere diverse e maggiori responsabilità”.

Essa ha subito negli anni una rivisitazione, riferita a:

- l'oggetto della valutazione;
- i criteri e le modalità di misurazione.

Riproponiamo di seguito alcune interpretazioni del potenziale classicamente presenti nelle organizzazioni.

In un'accezione orientata allo sviluppo organizzativo, si tratta di individuare le possibilità di sviluppo futuro verso altre posizioni, fornendo informazioni per la mobilità orizzontale e verticale, a fini d'orientamento professionale e sviluppo di carriera. Tale interpretazione ha condotto all'individuazione di capacità trasversali, oggetto di valutazione in quanto capaci di declinare operativamente i modelli manageriali aziendali di riferimento. Sono state utilizzate anche griglie di capacità mirate, utili a ricercare il potenziale relativo a posizioni connotate da specificità funzionali.