

Laura Borgogni, Francesca Pagliuso, Ferdinando Paolo Santarpià

OLTRE LE COMPETENZE. Ripensare la gestione HR con un approccio agentic

Franco Angeli 2025, pagg. 174, € 24,00

RECENSIONE



Ripensare la gestione HR analizzando ciò che determina e consente di fare previsioni sui comportamenti e sugli atteggiamenti individuali all'interno dei processi di Talent Management.

Questo l'obiettivo del volume, che propone in particolare un approccio "agentic" alla gestione HR, focalizzato sulla spinta personale ad essere attivi, propositivi e sull'agire intenzionale. Un approccio che riguarda tanto le risorse psicologiche di cui la persona dispone quanto la motivazione ed i valori che la orientano nella scelta verso specifici contesti e attività, e dove si evidenzia anche la necessità di andare oltre il concetto di competenza, una dimensione sempre più soggetta a obsolescenza a causa dell'evoluzione continua dei ruoli e delle organizzazioni.

Il mondo del lavoro sta oggi vivendo trasformazioni profonde, alimentate da sempre più pervasivi e frequenti cambiamenti economici, tecnologici e sociali che ridefiniscono il rapporto tra persone e organizzazioni. In questo scenario emergono nuove sfide, tra le quali:

- da un lato, la ricerca delle nuove generazioni di occasioni di esperienza prima ancora che di lavoro che, in altre parole, significa poter agire, mettersi alla prova con

ambienti lavorativi e con relazioni umane significative;

- dall'altro, il bisogno delle organizzazioni di persone che aderiscano ai valori aziendali e ne condividano gli obiettivi, collaborando per conseguirli.

In contesti sempre più complessi, le organizzazioni e le persone non possono più affidarsi unicamente a schemi predefiniti o a risposte calate dall'alto: ciò che serve oggi è la capacità di leggere il cambiamento e di agire con consapevolezza e flessibilità.

Per adattarsi a un ambiente dinamico e in continua evoluzione, si stanno evolvendo nuovi paradigmi, che non riguardano solo la struttura e l'organizzazione, ma anche il riconoscimento delle esigenze e dei desideri individuali dei lavoratori. Le persone, infatti, cercano sempre di più in un'azienda non soltanto uno stipendio, ma anche un ambiente di lavoro che supporti il loro benessere, permetta loro di crescere e offra la possibilità di svolgere mansioni che percepiscono come significative.

Quello che serve è porre maggiore enfasi sull'autonomia e la personalizzazione, consentendo sia alle organizzazioni che ai singoli individui di modificare attivamente le dimensioni del ruolo per allinearle meglio alle proprie aspirazioni. In tale ottica, è fondamentale attivare le risorse giuste: non più solo competenze tecniche, ma anche risorse cognitive, emotive e relazionali. Vale a dire strumenti che rendano le persone protagoniste del proprio percorso, capaci di navigare nell'incertezza, di collaborare con la tecnologia e di costruire soluzioni nuove.

In questo scenario, la tecnologia gioca, naturalmente, un ruolo cruciale. Ma il cambiamento è prima di tutto una trasformazione umana. E proprio per questo diventa sempre più importante mantenere lo sguardo puntato sulla persona e sulla sua capacità di scelta, consapevolezza e adattamento alla realtà. Non si tratta solo di introdurre strumenti generativi nei processi HR, ma dare alle risorse umane il potere di agire, trasformare e scegliere.

L'evoluzione costante delle competenze rappresenta una leva strategica per governare la complessità di un mondo del lavoro che si reinventa per accogliere vecchie e nuove generazioni di lavoratori. E al tempo stesso le competenze da sole non sono più sufficienti.

È la capacità di autodeterminarsi, prendere iniziative e adattarsi ai cambiamenti che diventerà sempre più cruciale per restare competitivi e prosperare in un mondo in continua evoluzione. Il che fa entrare in gioco il potenziale agentic quale risorsa fondamentale nei processi di apprendimento e crescita individuale.

In contesti dinamici, il potenziale agentic non è solo un moltiplicatore delle competenze. È ciò che le genera, le rende efficaci e le rinnova nel tempo.

Di fronte a competenze che oggi diventano rapidamente obsolete e dove si rivela quindi essenziale la capacità di formarsi e di agire con autonomia e responsabilità, il potenziale agentic spinge le persone a cercare attivamente occasioni di formazione, diventando protagoniste del proprio sviluppo professionale.

Chi saprà reinventarsi, apprendere velocemente e creare iniziative legate alla promozione dell'innovazione, alla valorizzazione delle persone e all'attenzione al loro benessere, sarà agevolato nell'affrontare le sfide del presente e nell'immaginare, con lucidità e fiducia, i diversi futuri possibili.

Il volume si articola in sei capitoli, ciascuno dei quali affronta aspetti chiave della gestione HR con un approccio agentico, attraverso un'analisi rigorosa e una prospettiva applicativa, guidando il lettore in un percorso di riflessione e di acquisizione di nuovi strumenti su come mettere al centro le persone e la loro crescita nel lungo periodo. Ogni capitolo, inoltre, è arricchito da box tematici che offrono spunti teorici ed esempi pratici utili all'approfondimento e all'applicazione dell'approccio agentico nel contesto lavorativo.

Il primo capitolo, di Francesco Bianchi, Laura Borgogni, Donato Ferri e Carlo Chiattelli, propone una riflessione sul concetto di potenziale agentico, presentandolo come una risorsa chiave in quanto matrice generativa di competenze e comportamenti per affrontare le incertezze e i cambiamenti contemporanei.

Tale prospettiva viene approfondita nel secondo capitolo, di Ferdinando Paolo Santarpià, Francesca Pagliuso ed Emma Bodoasca. Attraverso il racconto di un caso di consulenza organizzativa, si introduce il modello concettuale alla base di questo volume, approfondendone le dimensioni chiave e fornendo un'ampia panoramica sulle distintività e le potenzialità individuali.

Il terzo capitolo, di Giulia Cantonetti e Viviana Cardone, prende in esame il ruolo cruciale che valori e motivazioni giocano nell'orientare attivamente le capacità della persona verso un proprio percorso di sviluppo personale e professionale. Viene illustrato il concetto di fit/misfit (vale a dire la congruenza/incongruenza tra le caratteristiche della persona e quelle del contesto lavorativo), unitamente alle sue implicazioni e al loro impatto su benessere e performance, per evidenziare, infine, le possibili applicazioni di questa prospettiva nella gestione delle risorse umane.

Il quarto capitolo, di Francesca Pagliuso, Chiara Consiglio e Nicoletta Massa, esplora alcune metodologie per valutare il potenziale agentico nei contesti di selezione, sviluppo e gestione del personale, analizzando tre approcci complementari ma distinti - i test self-report, l'Assessment Center e il colloquio individuale - di cui vengono illustrati i punti di forza e i limiti applicativi e dove si sottolinea l'importanza di un approccio integrato, che combini strumenti quantitativi e qualitativi per una valutazione più completa ed efficace.

Nel quinto capitolo, Diana Lolli e Ferdinando Paolo Santarpià, analizzando le nuove prospettive sullo sviluppo delle persone in azienda, rilevano come nonostante i progressi in questo ambito, la formazione e lo sviluppo continuo a essere concepiti prevalentemente come strumenti per colmare gap di conoscenza o competenza in modo uniforme tra le persone. Un approccio che, anche se necessario per affrontare le sfide del futuro, rischia di appiattire le distintività individuali e di ridurre la trasferibilità e l'impatto dell'apprendimento nel contesto lavorativo. Solo una prospettiva agentica allo sviluppo è invece un elemento chiave per guidare l'apprendimento e l'evoluzione in modo efficace e proattivo.

Nel sesto capitolo, Laura Borgogni, Sara Brecciaroli e Ferdinando Paolo Santarpià riflettono sull'evoluzione delle esigenze e delle aspettative delle persone, sempre più orientate alla ricerca di significato, crescita professionale e benessere. Si evidenzia anche l'emergere nella letteratura sulla leadership di approcci più flessibili e adattivi capaci di rispondere alle sfide di sviluppo e costante innovazione richieste dalle organizzazioni di oggi. In questa prospettiva, viene presentato il modello della Crafting Leadership, uno stile di leadership proattivo, finalizzato a promuovere non solo lo sviluppo, ma anche il benessere individuale, dei team di lavoro e dell'organizzazione. E si sottolinea come in questo modello dinamico le strategie gestionali vengono adattate e personalizzate in base alle peculiarità e alle risorse distintive di ciascun collaboratore, con l'obiettivo di valorizzarne il potenziale agentico in un percorso di crescita individuale.

Questo volume è il risultato di anni di ricerca, riflessione e sperimentazione sullo sviluppo delle persone nelle organizzazioni. Superando l'approccio tradizionale, centrato esclusivamente su conoscenze e competenze, il testo offre, attraverso una analisi rigorosa, una prospettiva di grande attualità su come promuovere una valorizzazione crescente del potenziale agentico delle risorse umane. Dove la persona occupa il centro della scena e, riflettendo su se stessa e sulle proprie caratteristiche, crea un circolo virtuoso capace di generare e incoraggiare processi di crescita, arricchimento ed evoluzione, al fine di trovare le migliori strategie per il proprio agire lavorativo.

A cura di Elisabetta Crolla Gianolio