

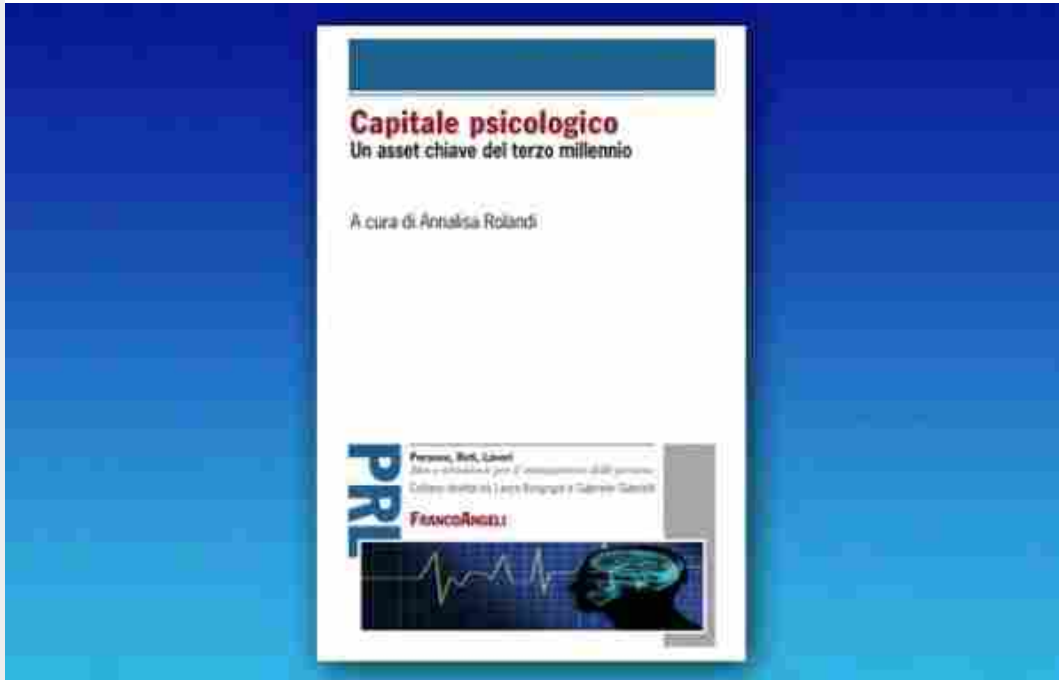
HOME PAGE

Numeri arretrati

News e opinioni

Redazione

Cerca negli articoli pubblicati



## Il capitale che crea valore? quello umano!

L'era digitale del terzo millennio origina competenze e approcci personali diversi rispetto al passato. **Il vantaggio competitivo**, oggi più che mai, è raggiungibile attraverso la **liberazione e lo sviluppo delle potenzialità psicologiche positive delle persone**, ovvero della dotazione di cui ciascuno è portatore e che può efficacemente esprimersi in prestazione. Nel volume, Capitale psicologico, ebook scritto da Annalisa Rolandi ed edito da FrancoAngeli, viene passato al setaccio il valore che ricopre nell'impresa del futuro.

Si tratta delle **qualità che sostengono le persone nell'affrontare efficacemente scenari, ruoli e mestieri agendo proattivamente**, senza scoraggiarsi per l'assenza di riferimenti e supporti esterni, trovando in se stessi le risorse per riuscire. Tali risorse rappresentano i veri asset intangibili delle organizzazioni che troppo spesso non sono tuttavia oggetto della valutazione organizzativa che si basa, tradizionalmente, solo sulle competenze e sulla classica accezione di potenziale sul lavoro. In questa intervista **Annalisa Rolandi** affronta molti assunti che emergono dalla lettura del suo lavoro.

### Come è nata l'idea del libro?

Nello scenario attuale, tecnologico, economico e sociale, molti riferimenti del passato per il pensiero e le prassi in ambito organizzativo non sono più validi. Chi si occupa di valutazione e sviluppo delle persone nei contesti professionali si chiede se ha senso riferirsi ancora oggi agli usuali modelli di capacità, o competenze, come criterio prevalente per orientare i comportamenti e prefigurare le future prestazioni delle persone. Oltre a questo, non si conosce ancora come agire per le nuove professioni che nascono nell'era digitale; cosa significa poi parlare del potenziale delle persone, nella trasformazione culturale che questa era comporta? Se serve una discontinuità, a quali diversi parametri riferirsi? Per trovare risposta ci siamo rivolti ad alcuni docenti e ricercatori universitari protagonisti della ricerca internazionale in psicologia del lavoro. Il libro presenta le possibili applicazioni in ambito organizzativo delle più recenti e accreditate evidenze della ricerca internazionale, proponendo alcune chiavi di lettura e possibili interventi nelle organizzazioni fondati su

evidenze e misurabili nei risultati.

**Cosa s'intende per capitale psicologico?**

Secondo alcune recenti acquisizioni, il vantaggio competitivo oggi più che mai è raggiungibile attraverso la liberazione, l'ottimizzazione e lo sviluppo delle potenzialità psicologiche positive delle persone al lavoro, che possono efficacemente esprimersi in prestazione. Si tratta quindi del patrimonio psicologico positivo che caratterizza un individuo rispetto a un altro e che facilita l'espressione dei talenti di cui ciascuno è portatore. Oltre alle naturali inclinazioni, alle competenze, alle motivazioni e ai valori degli individui, fa la differenza come essi affrontano le situazioni difficili, come agiscono proattivamente senza scoraggiarsi, trovando in se stessi le risorse per riuscire, quanto hanno fiducia nelle proprie possibilità e guardano con positività allo scenario futuro.

**Come investire e valorizzare la componente psicologica delle persone proprio in un momento tendenzialmente grigio?**

Oggi è necessario sganciare la lettura del potenziale delle persone dalle logiche tradizionali di sviluppo organizzativo/carriera per guardare alla piena espressione delle potenzialità che caratterizzano ogni individuo, e che sono i veri asset disponibili per le organizzazioni. Per far questo è necessario conoscere alcuni aspetti intangibili, ritenuti in passato di poco interesse e poco leggibili, ovvero le caratteristiche psicologiche positive capaci di creare energia nelle persone e mantenerle naturalmente ingaggiate sul lavoro. Le scelte delle persone dipendono, per esempio, dai loro valori individuali, convinzioni profonde e radicate che definiscono ciò che è importante per ogni individuo; le inclinazioni motivazionali descrivono ciò che crea energia nei singoli; l'ottimismo, ovvero la tendenza a prefigurarsi scenari positivi, influenza la proattività nelle situazioni, sentirsi all'altezza del compito aiuta a mettersi in gioco. Queste risorse personali possono esprimersi e svilupparsi ulteriormente tramite una proficua interazione dell'individuo con l'organizzazione. La loro conoscenza aiuta a scommettere sulla tenuta della prestazione nel tempo: è pertanto necessario un cambio di prospettiva nello sviluppo delle persone sul lavoro, prestando maggior attenzione agli elementi caratterizzanti l'individuo che concorrono a determinarne i comportamenti. La buona notizia è che il capitale psicologico è sviluppabile: è pertanto possibile prevedere dei percorsi di consolidamento di queste caratteristiche, con impatti positivi sulle prestazioni.

**E' possibile misurare la potenzialità psicologica nell'impresa di oggi?**

E' molto importante creare nell'impresa le condizioni che favoriscono l'espressione degli asset personali, portando a prestazioni collettive di successo. Si tratta di spostare il focus dalle competenze chiave (know how, comportamenti organizzativi di successo del passato) alla lettura del capitale psicologico positivo presente nell'organizzazione stessa, che non annulla ma si affianca alla lettura più tradizionale dei contributi dei singoli. L'oggetto prioritario di rilevazione e sviluppo non sono più pertanto solo le capacità/competenze comportamentali, o le prestazioni rese, ma anche le determinanti dei comportamenti, ovvero le potenzialità psicologiche individuali e collettive che ne influenzano la genesi e l'espressione. Il passaggio è dalla valutazione e gestione del potenziale alla liberazione del potenziale dei singoli, e quindi delle risorse intangibili presenti nell'impresa. La verifica delle potenzialità psicologiche ricorre, per la natura stessa della valutazione, a strumenti come test e questionari i quali, purché costruiti secondo metodologie scientifiche, validati e gestiti da persone adeguatamente formate, forniscono informazioni utili sulle potenzialità psicologiche presenti nell'organizzazione.

Le sue valutazioni possono valere anche per chi lavora nel pubblico impiego e nel terzo settore?

In quest'accezione, il potenziale si riferisce a ciò che ogni individuo può esprimere attraverso le risorse personali che lo sostengono trasversalmente nella vita, e non è legato a fasce d'età, mestieri, ruoli, settori d'impiego. Certamente, è importante che il contesto lavorativo sappia creare alcune condizioni, passando per esempio da un modello orientato al controllo a un modello basato sulla fiducia, dalla stretta rispondenza delle persone alle caratteristiche richieste dal ruolo alla possibilità di modellare il ruolo stesso sulle caratteristiche individuali, per facilitare autonomia, libertà d'espressione e condivisione.

**Quali sono gli elementi tangibili del capitale psicologico di una persona?**

Diverse ricerche condotte su decine di migliaia di persone, soprattutto negli USA, dimostrano i suoi effetti sulla prestazione. In particolare, si possono individuare alcuni aspetti importanti, come il saper investire lo sforzo necessario per riuscire, se il contesto attuale pone di fronte a obiettivi sfidanti, oppure accettare incarichi che comportino incertezza sul futuro, immaginando una possibile evoluzione positiva, oppure, se necessario, reindirizzare le proprie azioni per riuscire, o risollevarsi rapidamente dagli insuccessi.

**Quanto vale il capitale psicologico individuale e nell'ambito del gruppo di lavoro?**

Una persona dotata di questo stato di sviluppo psicologico è può rappresentare uno stimolo positivo per gli altri, può più facilmente sostenere i colleghi nell'affrontare le difficoltà mettendo a disposizione del gruppo il patrimonio di resilienza, ottimismo, determinazione di cui dispone.

### **Su cosa occorre investire per far crescere il ROI del capitale psicologico?**

Oltre a rilevare le caratteristiche psicologiche positive individuali, e assecondarle per facilitarne l'espressione, va ripensato il modo in cui si progettano le organizzazioni. La rapidità con cui cambiano le posizioni organizzative rende poco utile la scelta delle persone rigidamente collegata alle attività e alle responsabilità previste per la posizione, perché esse saranno valide solo per un breve periodo. Questo non risponde quindi alle esigenze di un'organizzazione dinamica e adattiva, poiché può produrre perdita di senso delle attività, percezione che le proprie qualità non trovino sbocco in un sistema codificato di regole, procedure e processi che lasciano poco spazio all'originalità. Si tratta di un malessere generalizzato in cui assume un ruolo importante un modello di progettazione dell'organizzazione che non tiene veramente conto della possibilità di valorizzare le persone e la loro individualità. Anche la funzione Risorse Umane, destinatario naturale di ogni cambiamento che metta al centro le persone, va liberata dal modello tradizionale del rapporto tra ruolo e persona, che ancora oggi va a tutto vantaggio della prima dimensione. Il capitale psicologico, inteso come elemento generativo, mette in discussione questo assetto e richiede un cambiamento culturale profondo, per poter innovare e proporre nuovi modelli di gestione delle relazioni tra le persone, nonché diversi strumenti e pratiche professionali.

Titolo:

Autore: Annalisa Rolandi

Editore: FrancoAngeli

Pagine: 176

@federicounnia - Consulente in comunicazione

