

«ILLUMINARE IL PURPOSE DELLE ORGANIZZAZIONI»

**La persona al centro:**  
**motivazione e risorse personali**  
**per il benessere e la**  
**promozione di sé**

**Ottobre 2024**

A cura di Laura Borgogni – Professore Ordinario di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni - Sapienza Università di Roma

# SCENARIO E RICADUTE SUL LAVORO...

Lo scenario lavorativo attuale - forte **accelerazione** dei **processi di digitalizzazione**; utilizzo pervasivo dell'**AI**; **avvicendamento generazionale**; **ripercussioni post-pandemiche** - sta apportando grandi **cambiamenti al modo in cui si lavora**:

**Nuove forme** di lavoro (es. lavoro ibrido)

**Attività** in continua **evoluzione e ridefinizione**

**Confini** tra vita privata e vita lavorativa **sempre più sfumati**

**Convivenza** sempre più diffusa tra persone portatrici di **diversità**

**Iperconnessione digitale e maggiori interferenze** provenienti da strumenti digitali diversificati

# ... E RICADUTE SULLE PERSONE

I cambiamenti nel lavoro a loro volta segnano profondamente il **rapporto delle persone con esso**:

**Incertezza** e assenza di prospettive prevedibili e definite

Maggiore **discrezionalità** dei ruoli

Necessità di **aggiornare** costantemente le **competenze**

Necessità di **attribuire** un **nuovo significato al lavoro**  
all'interno di un equilibrio personale modificato

**Maggiore autonomia** nello svolgimento dell'attività lavorativa (come, dove, per quanto e con chi farla).

**Ridefinizione** di **valori**, bisogni e obiettivi

**OPPORTUNITA' O MINACCIA?**

Alcune persone possono vivere tutto questo con maggiore proattività ed entusiasmo perché rappresenta una opportunità di sviluppo; altre possono viverlo con maggiore ansia perché rappresenta una fonte di disagio e stress

# OGGI PIÙ DI IERI È FONDAMENTALE...

- Dare senso ai **cambiamenti** interpretandoli come occasione di **crescita** e apprendimento e non come ostacoli
- **Anticipare** scenari e richieste future per quanto possibile
- **Intercettare** competenze obsolete anticipando quelle più richieste e utili in futuro
- **Disegnare** in **autonomia** il proprio lavoro e i percorsi di crescita
- Essere **proattivi** e non aspettare che gli altri facciano le cose al proprio posto
- **Riesaminare i propri valori ed il *fit* con l'organizzazione**
- **Aprirsi all'integrazione con le diversità** (culturali, di genere, di età)
- **Sviluppare** la propria **prosocialità** mettendo a disposizione attivamente le proprie risorse e talenti

# I NUOVI BISOGNI DELLE ORGANIZZAZIONI

1

Ridefinire gli oggetti di  
valutazione



Per ampliare la prospettiva di lettura delle  
persone andando **oltre le competenze**,  
soggette ad obsolescenza

2

Promuovere nuovi modelli  
di leadership



Per rinnovare le competenze dei  
responsabili nella gestione dei processi di  
**valorizzazione e sviluppo** delle persone

3

Aggiornare metodologie e  
pratiche HR



Per **aggiornare** gli **strumenti** di misurazione  
e rilevare i nuovi oggetti di valutazione

# I NUOVI BISOGNI DELLE ORGANIZZAZIONI

**1**

Ridefinire gli oggetti di  
valutazione

**2**

Promuovere nuovi modelli  
di leadership

**3**

Aggiornare metodologie e  
pratiche HR



# 1. NUOVI OGGETTI DI VALUTAZIONE

Per riconoscere i talenti di oggi e svilupparli, incrementare il benessere e il potenziale di crescita **non è più sufficiente** focalizzarsi esclusivamente sulle competenze, ma è necessario **allargare la prospettiva**

## DALLE COMPETENZE. . .

**Capacità già consolidate** nelle persone –  
ovvero comportamenti – che consentono  
di **intercettare ciò che la persona fa e sa**  
**fare bene**



## . . . ALLE RISORSE PERSONALI

Aspetti più profondi che **sottendono il**  
**comportamento** e consentono di  
**intercettare ciò che la persona potrebbe**  
**fare in più e di diverso in futuro**

# LE RISORSE PERSONALI

## QUALI CONSIDERARE?

- **CAPITALE PSICOLOGICO**
- **CAPACITÀ AGENTICHE**
- **INCLINAZIONI  
MOTIVAZIONALI**
- **VALORI**
- **PROATTIVITA'**



## PERCHE'?

Consentono di identificare:

- Ciò che spinge ad **attivarsi e dare il massimo** sul lavoro
- Ciò che è **importante** per le persone e per le diverse generazioni
- La capacità di **anticipare** scenari futuri e muoversi proattivamente
- Il **significato** che la persona attribuisce al lavoro

# CAPITALE PSICOLOGICO

**Stato psicologico positivo** che predispone le persone allo sviluppo, le sostiene nell'affrontare le difficoltà professionali, mettersi alla prova e raggiungere gli obiettivi e favorisce le performance di successo, grazie all'azione sinergica di **4 risorse**:

## Hope

**Determinazione** e **flessibilità** nell'individuare strategie alternative per raggiungere obiettivi sfidanti

## Autoefficacia

**Convinzione** circa le **proprie capacità** di riuscire a raggiungere gli obiettivi, anche i più sfidanti

## Resilienza

Capacità di **adattarsi** e **reagire** in modo positivo in occasioni di avversità e imprevisti, **superandoli** e uscendone rafforzati.

## Ottimismo

Tendenza ad assumere una **prospettiva positiva** rispetto a eventi presenti e futuri

# CAPACITA' AGENTICHE

Capacità mentali che sottendono la messa in atto di azioni proattive e consentono alle persone di **riflettere** sulle proprie **esperienze** e **apprendere** da esse, **monitorando** la propria **condotta** e **regolando** le proprie **emozioni**

## Self-set goals

Capacità di **regolare** la propria **condotta**, monitorando e modificando i propri comportamenti in relazione agli obiettivi.

## Autoregolazione emotiva

Capacità di **riconoscere** i propri **stati emotivi**, esprimere le emozioni positive e gestire quelle negative, **dominando** eventuali **reazioni impulsive**.

## Anticipazione

Capacità di proiettarsi nel futuro e **prefigurare scenari** che consentono di **pianificare** le proprie **azioni**

## Autoriflessione

Capacità di **riflettere** sui comportamenti messi in atto e **capitalizzare** dalla propria **esperienza** (positiva e negativa).

## Apprendimento tramite altri

Capacità di **apprendere dall'osservazione degli altri**, riflettendo su strategie, modalità, azioni che hanno messo in atto per adattarle a sé stessi.

# INCLINAZIONI MOTIVAZIONALI

Rappresentano l'insieme dei **motivi** che **spingono** le persone a **preferire** e **ricercare** determinate **attività** e situazioni; a **perseguire** alcuni **obiettivi** e non altri; a **dare il massimo** al lavoro (es. autonomia, influenza sugli altri, benessere, carriera ecc..). Danno indicazioni sul livello di **fit** motivazionale con il ruolo ricoperto (*Person-Job FIT*).



## PERSON-JOB FIT

- Maggiore **engagement** e **coinvolgimento** nelle attività svolte
- Il lavoro ha più significato
- **Migliori performance**
- **Maggiore soddisfazione** lavorativa e **benessere**
- **Maggiore realizzazione** personale

# VALORI

Sono **credenze e linee guida** che definiscono **ciò che è importante**, giusto o preferibile **per le persone nelle diverse generazioni**

(es. successo, appartenenza, work-life balance). **Orientano** le scelte e le azioni lavorative permettendo di identificare le **priorità**

Danno indicazioni sul livello di **Fit** con i valori organizzativi, del responsabile e dei colleghi e sulla volontà di rimanere nell'organizzazione.



## FIT I-O

- **Legame organizzativo**
- **Engagement**
- **Benessere**
- **Elevate performance**
- **Riduzione di burnout e di turnover**

# PROATTIVITA'

## Il Job Crafting

Insieme di comportamenti attraverso cui le persone **modellano proattivamente le caratteristiche del proprio lavoro**, sia in termini di attività che di relazioni, in funzione delle proprie **caratteristiche personali**, di ciò che preferiscono e sanno fare meglio.



- Consente all'individuo di sperimentare **maggiore benessere e soddisfazione**
- Incrementa il **significato** attribuito al proprio **lavoro**
- Consente all'individuo di essere più **motivato** e raggiungere performance migliori
- Introduce elementi di **innovazione** che fanno sviluppare nuove competenze
- Permette di **valorizzare le distintività** e i talenti individuali

1,000

Q1

Q2

Q2

Q3

Q4

**QUALI SONO GLI IMPATTI DELLE RISORSE PERSONALI**

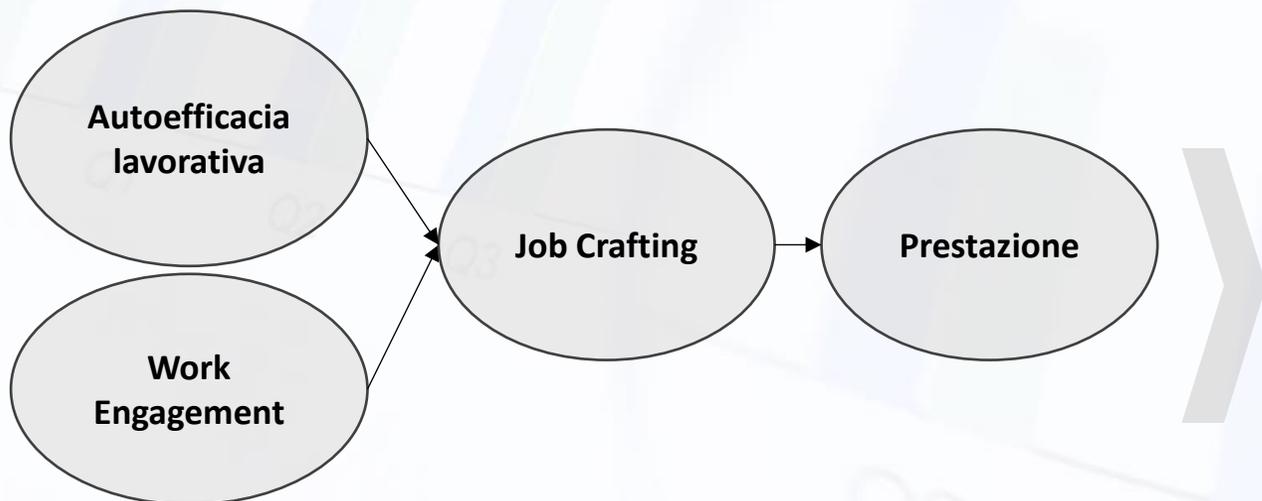
**SUGLI ESITI ORGANIZZATIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO?**

**UNO SGUARDO ALLA LETTERATURA**





## «LA PROATTIVITA': CHIAVE DEL SUCCESSO LAVORATIVO»



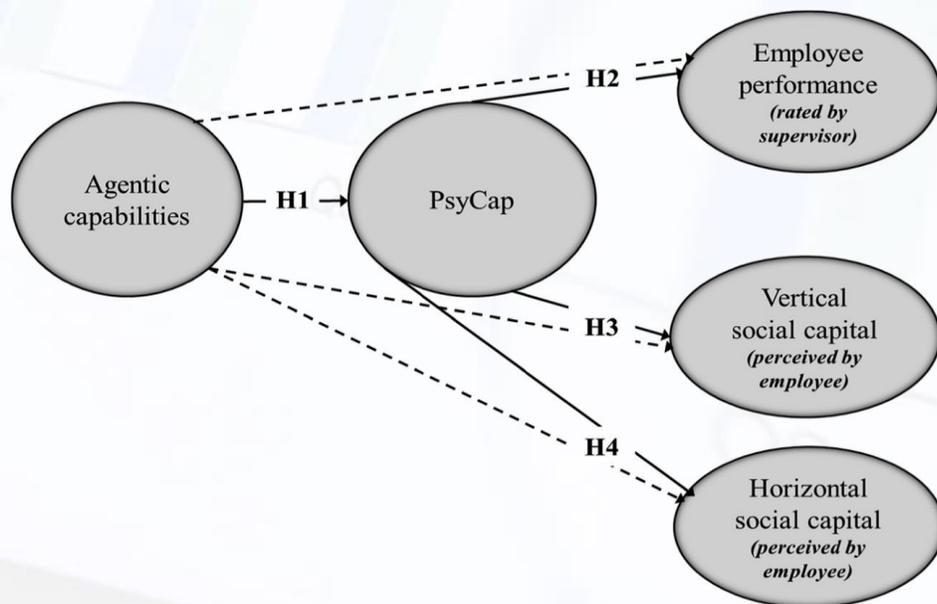
**Le persone** convinte di poter raggiungere i risultati desiderati (autoefficacia) e le persone che si sentono **ingaggiate** e **motivate** nello svolgimento del proprio lavoro, **raggiungono una prestazione lavorativa di successo** attraverso la promozione dei comportamenti proattivi di Job Crafting sul lavoro.





# «AGENTIC CAPABILITIES AS PREDICTORS OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL, JOB PERFORMANCE, AND SOCIAL CAPITAL OVER TIME»

«Capacità agentiche come predittori del capitale psicologico, della performance lavorativa e del capitale sociale nel tempo»



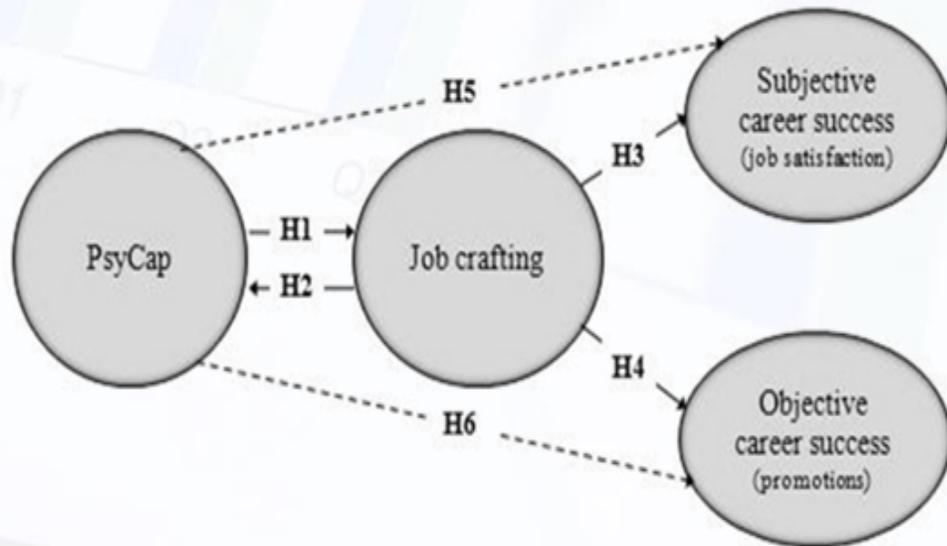
Le **capacità agentiche** (es. anticipazione, apprendimento vicario), attraverso il capitale psicologico, consentono ai lavoratori di **ottenere performance lavorative** migliori e rafforzano la **percezione positiva del responsabile** (relative all'assegnazione di obiettivi, al supporto fornito ai colleghi) e **dei colleghi** (relative alla promozione di coesione sociale, fiducia e sostegno reciproco nel lavoro di squadra).





# «PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND CAREER SUCCESS OVER TIME: THE MEDIATING ROLE OF JOB CRAFTING»

«Capitale Psicologico e successo lavorativo nel tempo: il ruolo di mediazione del Job Crafting»



Le persone con livelli più elevati di capitale psicologico (resilienza, ottimismo, *hope*, autoefficacia) tendono maggiormente ad investire queste risorse in comportamenti proattivi per plasmare l'ambiente di lavoro (job crafting). Attraverso il job crafting, il **capitale psicologico** incrementa la **soddisfazione lavorativa** e il **successo lavorativo** (promozioni di carriera).

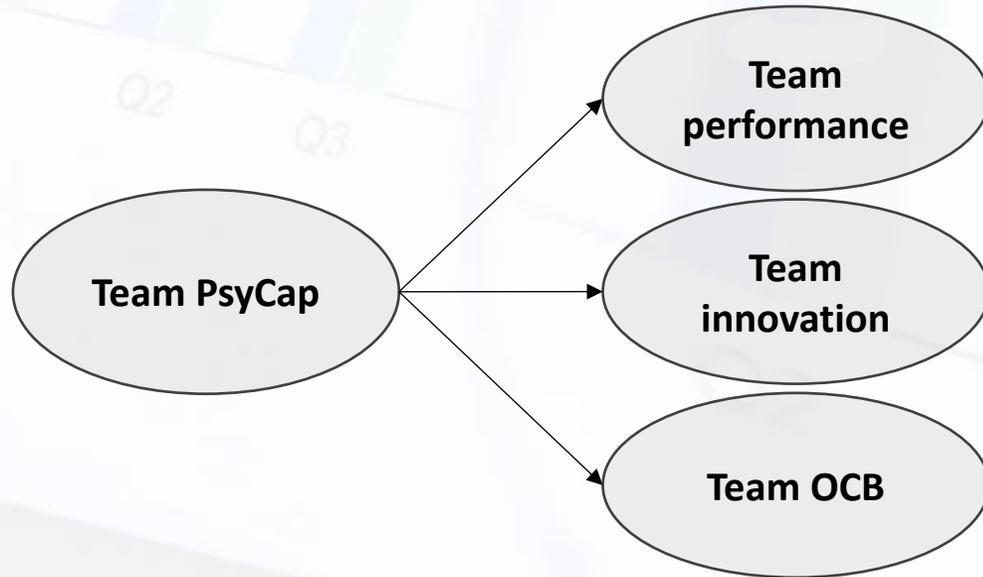




# «DOES TEAM PSYCHOLOGICAL CAPITAL PREDICT TEAM OUTCOMES AT WORK?»

«Il Capitale Psicologico di gruppo predice esiti di gruppo a lavoro?»

Oltre agli effetti a livello individuale, diverse ricerche evidenziano l'influenza positiva delle risorse personali anche a livello di gruppo.



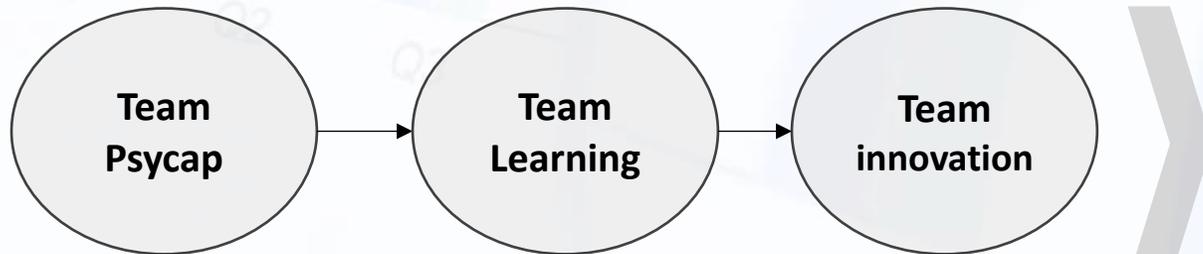
I team con un elevato capitale psicologico ottengono **prestazioni e risultati lavorativi migliori**, presentano **un livello di innovazione superiore** e mettono in atto con **più frequenza i comportamenti di cittadinanza organizzativa** (ad esempio aiutare altri membri del team che hanno carichi di lavoro pesanti).





# «*INNOVATION IN TEAMS: THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND TEAM LEARNING*»

«Innovazione all'interno del gruppo: il ruolo del Capitale Psicologico e dell'apprendimento di gruppo»



I team con livelli **più** elevati di **capitale psicologico** tendono ad essere **più innovativi e creativi**. Inoltre, i team che tendono ad essere più fiduciosi nelle proprie capacità di avere successo e che persistono di fronte alle difficoltà, sono più aperti all'apprendimento di gruppo che a sua volta favorisce l'incremento dell'innovazione.



# ATTENZIONE!

**Mettere al centro l'individuo e le sue risorse personali non  
deve far trascurare l'importanza delle relazioni....**



**UN AFFONDO SULLA COMPONENTE SOCIALE**

# DALL'INDIVIDUO AL GRUPPO: L'IMPORTANZA DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI

Le nuove forme di lavoro (es. lavoro da remoto), l'instabilità del contesto lavorativo, i costanti cambiamenti, hanno reso più difficile la costruzione e il mantenimento di reti sociali, mettendo sempre più **al centro la persona** con le sue risorse personali e le sue capacità, dando maggiore enfasi al suo **funzionamento a livello individuale** . . .



**TUTTAVIA . . .**



. . . È importante tenere in considerazione anche la **sfera relazionale**, in quanto gli **altri** rappresentano **risorse** indispensabili per integrare e arricchire le competenze del singolo individuo e forniscono supporto nel momento del bisogno o quando si devono raggiungere obiettivi sfidanti, di gruppo e/o ad altro grado di interdipendenza.

# DALL'INDIVIDUO AL GRUPPO: L'IMPORTANZA DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI

Per far funzionare le relazioni non è sufficiente essere socievoli o collaborativi (predisposizione individuale), ma è necessario **attivarle e svilupparle** costantemente per poter creare sinergie funzionali con gli altri e non rimanere isolati, ottenendo così ricadute significative sulla prestazione e sulla propria realizzazione personale.



**Spinta interna verso la ricerca delle relazioni nuove** e verso il mantenimento di quelle già esistenti, cogliendo le necessità degli altri e mettendo a loro disposizione i propri talenti e le proprie risorse personali in maniera proattiva.

# I NUOVI BISOGNI DELLE ORGANIZZAZIONI

1

Ridefinire gli oggetti di  
valutazione

2

Promuovere nuovi modelli  
di leadership

3

Aggiornare metodologie e  
pratiche HR



## 2. NUOVI MODELLI DI LEADERSHIP

L'attenzione alle risorse personali comporta la necessità di **promuovere un nuovo stile di leadership:**

- In grado di **cogliere preferenze, talenti**, esigenze e **valori** dei collaboratori (anche in relazione alle generazioni) e di tenerne conto durante l'assegnazione di **obiettivi** e la restituzione del **feedback**
- Che contribuisce a **dare significato agli eventi**, ma anche a **capitalizzare dagli errori** (insuccessi lavorativi)
- Che **intercetta i valori** organizzativi e li **trasmette** al proprio gruppo
- Che **promuove lo sviluppo** dei collaboratori, ma anche il loro **benessere**
- Che **sviluppa le sinergie** e le **risorse del gruppo**

# QUAL È LO STILE DI LEADERSHIP IDEALE?

## LA CRAFTING LEADERSHIP

Uno stile **proattivo** orientato a promuovere lo **sviluppo** e il **benessere** organizzativo e individuale, **modellando** («to craft») le proprie **scelte gestionali** in funzione delle **distintività dei collaboratori** e facilitando un processo di influenza circolare tra le persone, il team e l'organizzazione

Ad esempio:

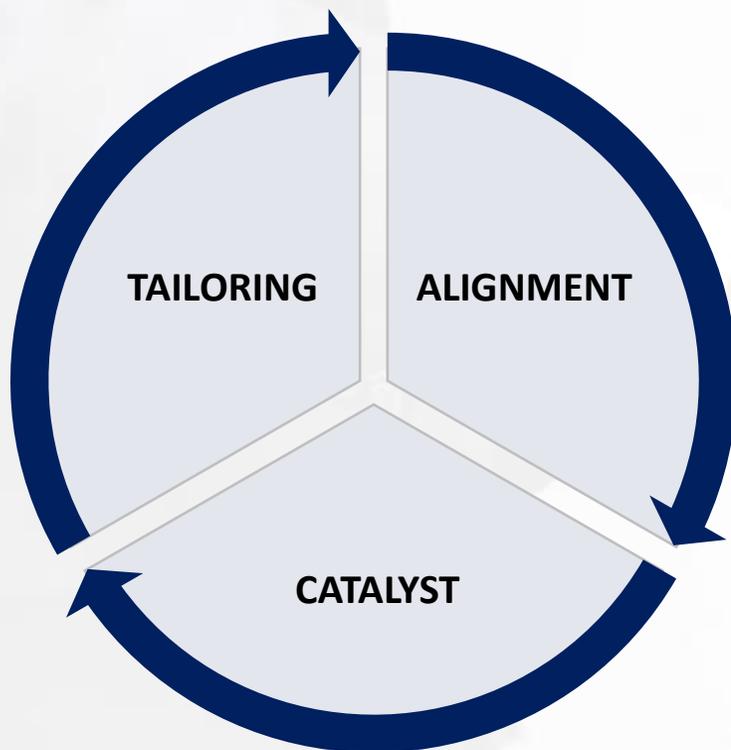


Se un collaboratore è motivato dalla capacità di gestire in autonomia il lavoro, per valorizzarlo il responsabile potrebbe mettere in atto azioni di delega e assegnare **obiettivi**

VS

Se un collaboratore è motivato quando si trova in situazioni più strutturate, per valorizzarlo il responsabile potrebbe pianificare le attività e prediligere l'assegnazione di **compiti**

# ALCUNE COMPETENZE:



## TAILORING

Definire **attività** che valorizzano le caratteristiche del collaboratore, stimolarli nel curare le **relazioni** interpersonali arricchenti e nel dare significato alle sfide e ai **cambiamenti** lavorativi, in **ottica positiva** e di **sviluppo**

## ALIGNMENT

**Tradurre**, come anello di congiunzione, mission, **vision** e **valori** che l'organizzazione intende promuovere **attraverso pratiche** organizzative concrete

## CATALYST

**Accogliere e valorizzare** le istanze **innovative** che provengono dal gruppo di lavoro e **promuoverle** al resto dell'organizzazione, compresi i livelli gerarchici superiori

# ALCUNE COMPETENZE:

Il tailoring a sua volta si divide  
in:

## TASK TAILORING

Definire attività che **valorizzino** competenze, motivazioni personali e predisposizioni individuali di ciascun collaboratore

## RELATIONAL TAILORING

Stimolare le persone a **curare le relazioni interpersonali sviluppandole e mettendo a disposizione degli altri le proprie risorse**

## COGNITIVE TAILORING

Sostenere le persone nel **dare significato alle sfide**, ai **cambiamenti** lavorativi ma anche ai fallimenti in un'ottica positiva e di sviluppo

# IL CRAFTING LEADER HA UN RUOLO CHIAVE:

Nello sviluppo dell'**efficacia collettiva** dei membri del team

Per creare e diffondere nel team la **convinzione condivisa** che il **gruppo** sia **capace** di mettere in atto azioni che portano al successo. È la credenza sulle potenzialità del gruppo e della sua efficacia

Nella creazione di un clima di **Psychological Safety**

Per creare un clima in cui ogni persona sente di essere «**al sicuro**», un contesto di gruppo in cui poter condividere le proprie **idee** e **opinioni**, cercare e fornire **feedback** e **permettersi di sbagliare, capitalizzando dall'errore** per imparare da esso.

Nella gestione del **feedback**

Per trovare il modo migliore affinché i feedback al collaboratore siano utili per la sua crescita e sviluppo

# I NUOVI BISOGNI DELLE ORGANIZZAZIONI

1

Ridefinire gli oggetti di  
valutazione

2

Promuovere nuovi modelli  
di leadership

3

Aggiornare metodologie e  
pratiche HR



# 3. NUOVI PUNTI DI ATTENZIONE NELLE PRATICHE HR

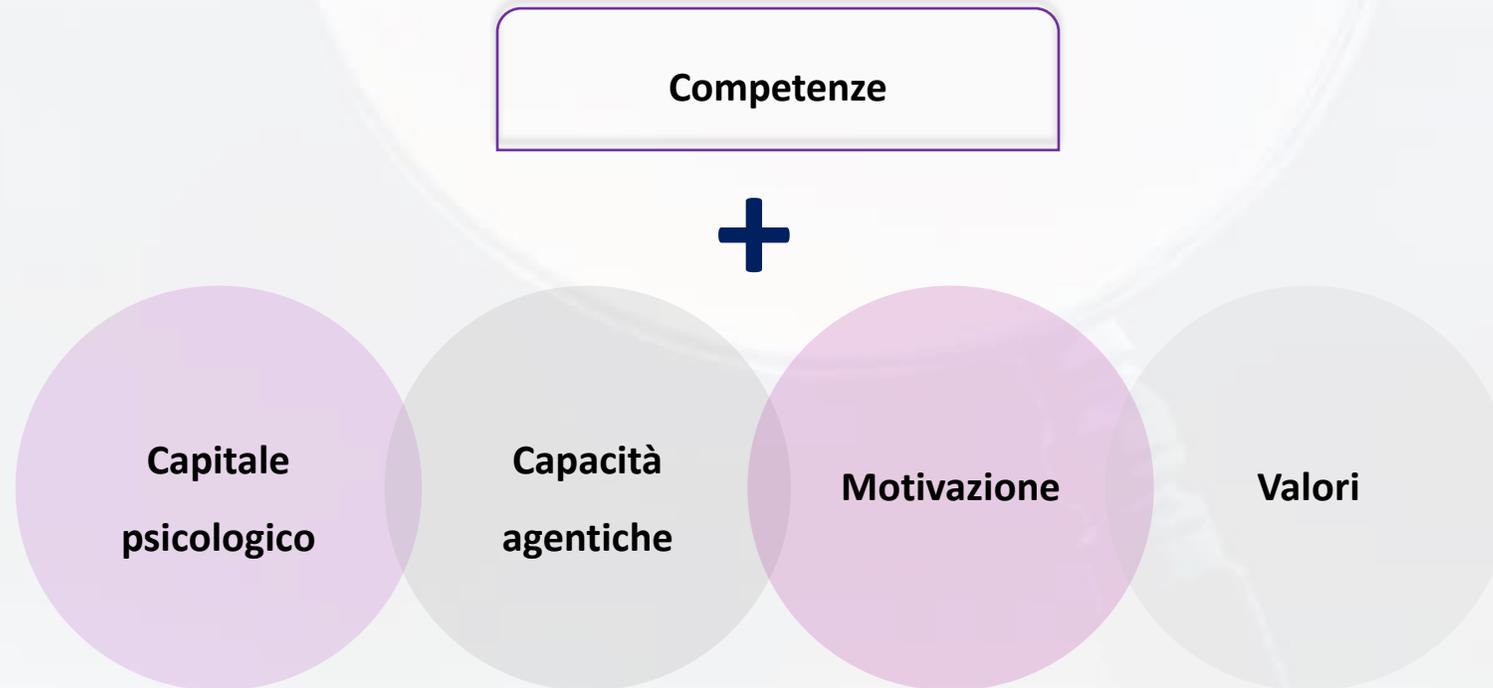
L'ampliamento degli oggetti di valutazione comporta l'**aggiornamento** delle tradizionali metodologie e **pratiche HR**.

Tra queste:

- **Selezione** e la **valutazione del potenziale**, che ricomprendono le risorse personali
  - **Performance Management**
    - **Formazione**
    - **Sviluppo**

# SELEZIONE E VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

Il **focus** di queste pratiche deve essere **esteso** e andare oltre le competenze:



# PERFORMANCE MANAGEMENT

Anche il performance management deve prevedere l'introduzione di **nuovi oggetti di rilevazione** oltre alle competenze, ad esempio: **motivazione, engagement, legame organizzativo.**



**Affinchè il PM sia efficace, è necessario puntare sulla leadership.**

# FORMAZIONE

Necessità di erogare a leader e collaboratori **percorsi formativi rinnovati** e coerenti con i nuovi oggetti di valutazione e stili di leadership. Le **principali tematiche** riguardano:

Le **risorse** e le caratteristiche **personali** (autostima, autoefficacia, capacità agentiche, resilienza, etc.) di cui sono portatrici le persone

Le **risorse sociali** e del contesto lavorativo che promuovono il benessere e consentono di ridurre gli effetti delle richieste lavorative

Le caratteristiche e le competenze dei **nuovi modelli di leadership** (es. Crafting Leadership)

# SVILUPPO

Implementare, oltre ai tradizionali corsi di formazione, anche sessioni di **Coaching *one to one*** volte alla valorizzazione e al rafforzamento delle risorse personali attraverso un lavoro tramite obiettivi e piani d'azione.



Una tipologia particolare di coaching è il **coaching agentic** che mira non solo a risolvere la richiesta portata dal *coachee* nel qui e ora, ma anche a **favorire lo sviluppo** delle **capacità agentiche** che promuovono l'agire intenzionale.

# DALLA TEORIA ALLA PRATICA: STRUMENTI CLASSICI E INNOVATIVI

L'attenzione a questi nuovi bisogni delle organizzazioni comporta uno **stravolgimento** dei **tradizionali strumenti HR**.

Oltre agli assessment center oggi è necessario utilizzare:

## Nuovi questionari

Valori e motivazioni:

- **VAL** (Borgogni et al., 2013)
- **MYDRIVE** (Borgogni et al., 2013)

Capitale psicologico:

- Psychological Capital Questionnaire (**PCQ-24**) (Luthans et. al., 2007)
- **AGENT** (Borgogni et. al., 2016)
- **ACQ** (EY)
- **PERS** (Alessandri et al., 2017)

## Nuove forme di assessment

Messe a punto per **cogliere e valutare dimensioni individuali non visibili negli AC tradizionali**, ovvero le caratteristiche psicologiche individuali.

## Colloquio

**Protocollo strutturato** (Borgogni., 2018) di domande volte a rilevare non tanto i comportamenti, ma anche il modo prevalente di pensare e sentire in presenza di eventi cruciali nel lavoro; le motivazioni e i valori

**GRAZIE PER  
L'ATTENZIONE!**

Contatti: [laura.borgogni@uniroma1.it](mailto:laura.borgogni@uniroma1.it)

