



Paolo Iacci
Direttore Responsabile
hronline@aidp.it

HR OnLine n. 2 anno 2016

(In occasione dell'uscita del volume *Capitale psicologico. Un asset chiave del terzo millennio* per i tipi di Franco Angeli, abbiamo chiesto all'autrice Annalisa Rolandi, un intervento sui temi toccati nel volume - *Nota della redazione*).

Il Capitale Psicologico

di Annalisa Rolandi

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. Il "Capitale Psicologico" è il patrimonio che caratterizza un individuo rispetto a un altro ed è quello che aiuta a esprimere il talento che ognuno possiede, trovando in se stessi le risorse per riuscire. Oltre alle naturali inclinazioni, alle competenze, alle motivazioni e ai valori degli individui, fa differenza come essi affrontano le situazioni difficili, come agiscono proattivamente senza scoraggiarsi, quanto hanno fiducia nelle proprie possibilità e guardano con positività allo scenario futuro. Ciò che ciascuno può esprimere, attraverso le risorse personali che lo sostengono trasversalmente nella vita, non è legato a fasce d'età, mestieri, ruoli, settori d'impiego. Assumendo questa prospettiva, la lettura del potenziale delle persone si allontana da pure logiche di sviluppo organizzativo/carriera per guardare all'espressione delle caratteristiche individuali positive, che rappresentano asset fondamentali per le organizzazioni.

Le persone H.E.R.O., come le definisce Fred Luthans, sono caratterizzate da Hope (determinazione), Efficacia (senso di efficacia personale), Resilienza, Ottimismo. Le persone autoefficaci hanno la certezza di saper affrontare situazioni difficili, chi sa risollevarsi dagli insuccessi mantiene prestazioni positive anche in ambienti instabili o competitivi, gli ottimisti realistici e flessibili cambiano all'occorrenza le proprie azioni, senza esporsi a rischi eccessivi. L'ottimismo infatti, inteso come tendenza a prefigurarsi scenari positivi, influenza la proattività e, unito al sentirsi all'altezza del compito, aiuta a mettersi in gioco.

Queste risorse personali possono esprimersi e svilupparsi ulteriormente in una proficua interazione dell'individuo con l'organizzazione.

Luthans, con Youssef e Avolio, nel 2007 ha identificato le seguenti quattro fonti di vantaggio competitivo per l'azienda:

- Traditional Capital (capitale fisico, finanziario, tecnologico dell'impresa),
- Human Capital (capitale di conoscenze esplicito e implicito, non imitabile dai competitor),
- Social Capital (reti di relazioni, norme, valori dell'organizzazione)

- Psychological Capital (determinazione, senso di autoefficacia, resilienza e ottimismo: se questi sono compresenti nell'individuo, essi incidono sulle prestazioni dei singoli e, di conseguenza, su quelle dell'organizzazione d'appartenenza).

Altre componenti del capitale psicologico sono i valori individuali, convinzioni profonde e radicate che definiscono ciò che è importante per ognuno, e le inclinazioni motivazionali che creano energia nei singoli.

La lettura del capitale psicologico positivo presente nell'organizzazione non annulla, ma si affianca alla lettura tradizionale dei contributi dei singoli. Accanto alle competenze e alle prestazioni, diventano oggetto di rilevazione e sviluppo anche le determinanti dei comportamenti, ovvero le potenzialità psicologiche che influenzano la genesi e l'espressione dei talenti. Si passa dalla valutazione e gestione del potenziale alla liberazione del potenziale dei singoli, e quindi delle risorse intangibili presenti nell'impresa.

Capitale Psicologico e contesto lavorativo

Il capitale psicologico funziona a maggior ragione nell'era digitale, in cui c'è più possibilità che un singolo abbia successo al di là del proprio curriculum. Se oggi molti sconosciuti costruiscono autonomamente la propria fortuna attraverso un'applicazione o la presenza sul web, come può l'impresa valorizzare analoghe potenzialità nascoste degli individui?

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. Oltre a non rispondere alle esigenze di un'organizzazione dinamica e adattiva, questo 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. Serve un'organizzazione diversa, più orientata a favorire l'espressione degli asset personali, con un cambio di prospettiva nella gestione e sviluppo delle persone. Valorizzare gli elementi caratterizzanti l'individuo, quelli che concorrono a determinarne i comportamenti positivi, implica passare da un modello orientato al controllo a un modello basato sulla fiducia, con modellamento del ruolo sulle caratteristiche individuali, facilitando autonomia, libertà d'espressione e condivisione.

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. 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 individuali e collettive. Diverse ricerche condotte su decine di migliaia di persone, soprattutto negli USA, dimostrano infatti i suoi effetti sulla prestazione individuale e collettiva. Investire lo sforzo necessario per riuscire in contesti difficili, accettare incarichi con elevata incertezza sul futuro, reindirizzare le proprie azioni, risollevarsi rapidamente dagli insuccessi, sono tutti comportamenti esemplari per gli altri, con effetti benefici sul gruppo di fronte alle difficoltà.