



## **Le risorse personali per il successo lavorativo:** riconoscere le proprie caratteristiche, superare le difficoltà, affrontare e promuovere i cambiamenti

A cura di Laura Borgogni,  
Professore Ordinario presso il Dipartimento di  
Psicologia, Sapienza Università di Roma  
e di Francesco Bianchi,  
Assessment & Development Manager, People  
Advisory Services presso Ernst & Young

## Diapositiva 1

---

**FPS2**

ho aggiunto francesco bianchi

Ferdinando Paolo Santarpia; 12/11/2020

# Contenuti

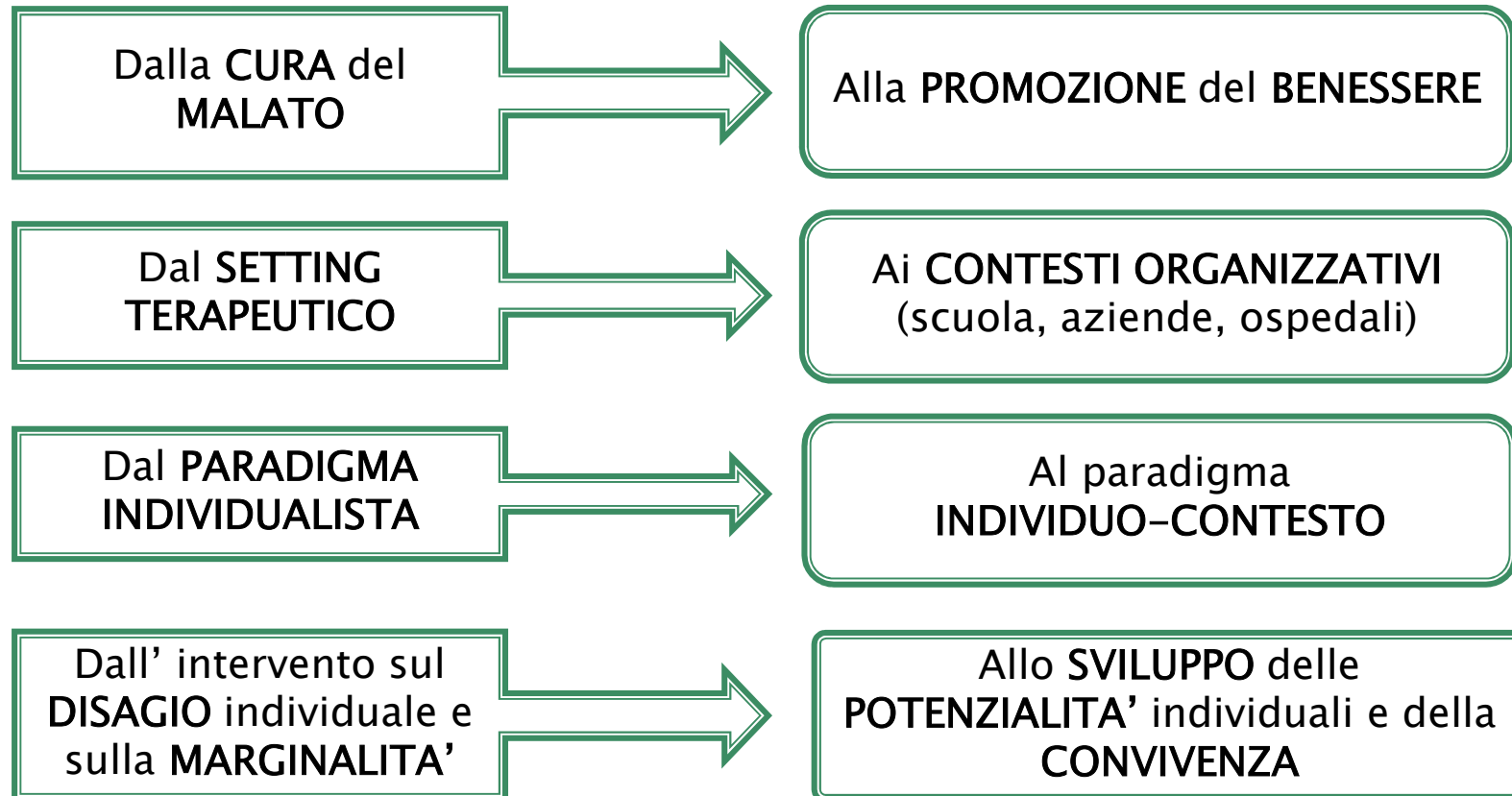
Introduzione alle risorse personali

Capitale Psicologico e capacità agentiche

Rilevare e sviluppare le risorse personali

# **1. INTRODUZIONE ALLE RISORSE PERSONALI**

# L'evoluzione della Psicologia



# Psicologia Positiva: l'individuo come patrimonio di potenzialità realizzative

Con **Psicologia positiva** s'intende «una scienza dell'esperienza soggettiva positiva, dei tratti individuali positivi, delle istituzioni positive che mira ad accrescere la qualità di vita e a prevenire le patologie che sorgono quando la vita è vuota e priva di significato» (Seligman, Csikszentmihalyi, 2000; p. 5).



Promozione di una condizione di pieno benessere e di completa autorealizzazione della persona, oltre che di riduzione del malessere



Attenzione alla costruzione di contesti comunitari e organizzativi che supportino il benessere e lo sviluppo delle potenzialità personali



Attenzione a caratteristiche psicologiche positive misurabili e sviluppabili che abbiano un impatto su atteggiamenti e comportamenti

# Le risorse personali: definizione e caratteristiche

Le risorse personali sono caratteristiche della persona che consentono di fronteggiare efficacemente lo stress ma anche di raggiungere risultati significativi e di valore per l'individuo stesso.

*(Teoria della Conservazione delle risorse, Hobfoll, 1989; 2011)*

Aspetti del sé collegati alla percezione delle proprie **capacità personali di adattamento alle richieste dell'ambiente** e, al contempo, di **esercitare un controllo e un'influenza su di esse**

**Attivatrici di processi di sviluppo:** le persone cercano attivamente di *proteggere* e *rafforzare* le risorse di cui sono in possesso e di *acquisirne di nuove*, proprio come avviene per altri tipi di risorse (es. materiali e sociali)

# Le risorse personali e la loro rilevanza nei contesti organizzativi

Nel contesto attuale...

- Scenari organizzativi mutevoli
- Cambiamenti lavorativi repentini
- Incertezza che attraversa il mondo del lavoro
- Complessità dell'ambiente lavorativo
- Aumento dei margini di discrezionalità
- Emergenza sanitaria

...diviene cruciale identificare e valorizzare le risorse personali perché consentono di:

Gestire le *criticità* che possono verificarsi

*Far fronte alle tensioni e all'incertezza* provocate dai continui cambiamenti organizzativi

*Proporsi e attivarsi con azioni trasformative*, per promuovere innovazioni e anticipare i cambiamenti



# Fonti di vantaggio competitivo: Capitale Umano, Sociale e Psicologico a confronto



Il **Capitale Umano** fa solitamente riferimento all'insieme di *conoscenze, abilità o competenze* derivanti dall'istruzione e dall'esperienza

Il **Capitale Sociale** fa riferimento all'insieme di:

- *networks (reti e connessioni)* interpersonali, intergruppo e inter-organizzative;
- *elementi culturali condivisi* (norme, valori e credenze) che facilitano scambi produttivi;
- *trust (fiducia)* tra gli attori che consente ai primi due aspetti di realizzarsi pienamente


Il **Capitale Psicologico** fa riferimento all'insieme delle *risorse psicologiche della persona*, come la *resilienza*, l'*autoefficacia*, la *determinazione* e l'*ottimismo*, **che** in un'accezione più ampia **trovano una matrice psicologica comune nell'agentività umana** (Avey, Luthans & Youssef, 2011).

# Le risorse personali e la loro rilevanza nei contesti organizzativi

Perché rilevare e sviluppare le risorse personali nei contesti organizzativi?

- Esse hanno un significativo impatto nel determinare *prestazioni di successo, soddisfazione lavorativa, engagement e commitment organizzativo.*

- Inoltre, offrono alle organizzazioni un **vantaggio competitivo** sostenibile e alimentabile, **oltre che poco soggetto a obsolescenza.**

- 
- a) Non sono ancorate a competenze, le quali possono perdere rapidamente di validità al variare delle richieste lavorative, dei contenuti stessi dell'attività e dei contesti in cui esse vengono svolte.*
  - b) tuttavia, essendo alla base del comportamento individuale, predispongono la persona ad acquisirne e padroneggiarne di nuove*

## **2. CAPITALE PSICOLOGICO E CAPACITÀ AGENTICHE**

# Capitale Psicologico e le sue componenti

Il **Capitale Psicologico** (*PsyCap*; Luthans & Youssef, 2004) consiste in uno **stato psicologico di natura positiva che predispone le persone allo sviluppo nel proprio lavoro**, ed incorpora quattro dimensioni:

## Hope/determinazione

Spinta motivazionale interna verso specifici obiettivi e capacità di creare strategie alternative finalizzate al loro raggiungimento

## Ottimismo

Stile di attribuzione positivo che spiega l'accadimento di eventi positivi presenti e futuri attraverso cause interne, permanenti e pervasive; e di quelli negativi attraverso cause esterne, transitorie e contingenti



## Autoefficacia

Convinzione circa le proprie capacità di mobilitare risorse ed eseguire le azioni necessarie per produrre determinati risultati o raggiungere specifiche mete



## Resilienza

Capacità di riprendersi dalle avversità, dai fallimenti o da cambiamenti positivi ardui da affrontare (es. un passaggio di carriera con un aumento consistente di responsabilità)

# L'agentività umana

L'essere umano è «**agente**», ossia *in grado di agire in modo intenzionale e proattivo su se stesso e sul proprio contesto*, piuttosto che essere unicamente un destinatario passivo e reattivo di influenze esterne.

(*Teoria Social-cognitiva*; Bandura, 1986)



# Le quattro capacità agentiche



# Le sinergie tra **Capacità Agentiche** e **Capitale Psicologico**

- ❖ Le **capacità agentiche**, in quanto *risorse personali di base*, consentono alla persona di **sviluppare risorse personali di natura più avanzata** (ovvero l'efficacia personale, la determinazione, l'ottimismo e la resilienza)
- ❖ Le **risorse psicologiche** descritte, seppur distinte e caratterizzate ciascuna dalla propria specificità, **si integrano nel «capitale psicologico» della persona e operano in sinergia fra loro**

# Fattori che possono alterare l'espressione delle risorse personali: le credenze irrazionali

- Con il termine “**credenza irrazionale**” ci si riferisce ad un modalità «*distorta*», *rigida e assoluta di pensare, interpretare e valutare sé, gli altri e la realtà* (Ellis, 1995)

↪ **Inconsistente sul piano logico e che non corrisponde alla realtà oggettiva;**

↪ **Conduce a reazioni emotive e a comportamenti negativi e controproducenti.**

## **Alcuni esempi.....**

*Pretendere sempre il massimo da sé in ogni circostanza;*

*Estremizzare le conseguenze negative di un insuccesso;*

*Non tollerare quando gli altri non soddisfano prontamente le nostre richieste;*

*Svalutare in toto le proprie capacità di fronte ad un errore commesso.*





## Fattori che possono alterare l'espressione delle risorse personali: le credenze irrazionali

- Quando attribuiamo validità e un valore di verità alle nostre credenze irrazionali, le interiorizziamo come standard di riferimento irrealistici *attraverso cui valutare noi stessi nel perseguimento dei nostri obiettivi* (Bandura, 1991; Dryden, 2009)
- Si tratta di standard così stringenti da *limitare la possibilità di godere dei propri successi, da moltiplicare il carico di stress provato e da ridurre il nostro senso di efficacia e di autostima.*



# **3. RILEVARE E SVILUPPARE LE RISORSE PERSONALI**

# Rilevare e sviluppare le risorse personali

La psicologia offre diversi strumenti e metodologie per rilevare le risorse personali (*es. questionari e colloquio psicologico*), utili ad una **valutazione integrata della persona, ma anche per poterle sviluppare appropriatamente**

(*es. percorsi di sviluppo che integrano una formazione di gruppo e sessioni di coaching individuali*)



# Questionari per rilevare le risorse personali

**Work Agentic Capabilities** (WAC; Cenciotti et al., 2020) che rileva le quattro capacità agentiche di base

**Psychological Capital  
Questionnaire**

(PCQ; Alessandri et al., 2015; validazione italiana dello strumento originale di Luthans e colleghi) che misura le quattro componenti del capitale psicologico

**Personal Resources  
Scales**

(PeRS; Alessandri et al., 2017) per rilevare in modo più esteso e approfondito le componenti del capitale psicologico.

**Agentic Capital  
Questionnaire**

(ACQ; Borgogni et al., 2020), per la misurazione integrata e approfondita del capitale di risorse agentiche e psicologiche di cui dispone il lavoratore.

**Personal DNA**

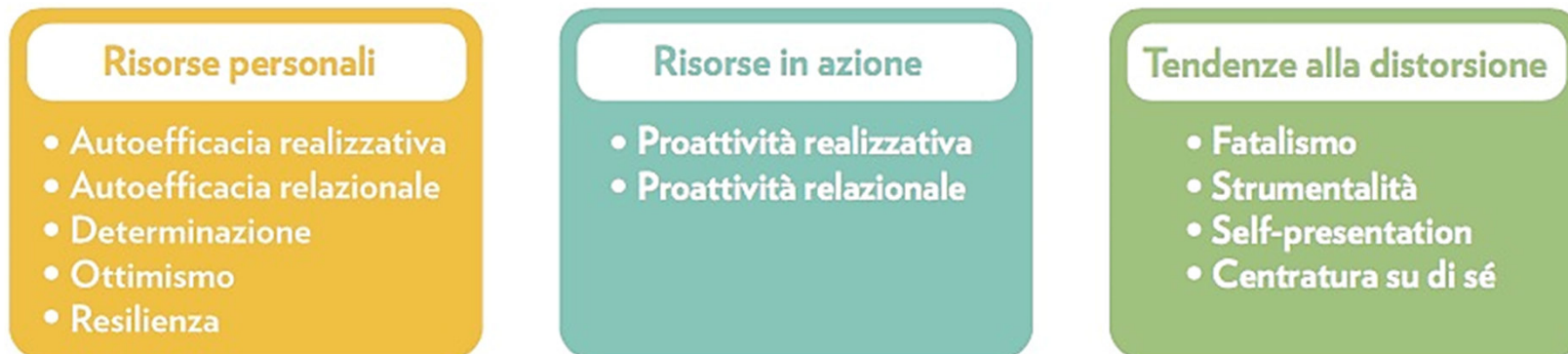
(Borgogni et al., 2020), tarato specificamente per rilevare l'espressione delle risorse personali in figure manageriali di alto profilo

# Un approfondimento del PeRS

Il **Personal Resources Scales** (PeRS; Alessandri, Borgogni, Cenciotti & Theodorou, 2017; UTILIA) è, rispetto ad altri test che misurano il capitale psicologico, un questionario:

- **modulare**, ossia attento a rilevare differenti tipologie di risorse personali e le loro sfaccettature
- **integrato**, prevedendo la misurazione di ulteriori dimensioni riferite a risorse in azione e le tendenze alla distorsione che aiutano a interpretare i dati alla luce di alterazioni nella valutazione di sé o della realtà

Dalla sua compilazione scaturisce un report che può essere utilizzato a fini valutativi e di sviluppo.



Per saperne di più: <https://www.utilia-hr.it/cosa-facciamo/test/pers/>

# Un approfondimento dell'ACQ

Come il PeRS, anche l'**Agentic Capital Questionnaire** (ACQ; Borgogni et al., 2020; Ernst & Young) è un questionario modulare e integrato e dalla cui compilazione scaturisce un report utilizzabile a fini valutativi e di sviluppo.

In particolare, il questionario rileva 7 tipologie di risorse personali ed è corredato da 5 scale che rilevano le tendenze alla distorsione della persona nelle valutazioni che offre di sé e della realtà.

## Risorse personali

- Emotion Management
- Agile Determination
- Extra-role Activation
- Self-Efficacy
- Dynamic Resilience
- Forethought
- Improving through Experience

## Tendenze alla distorsione

- Self-mirroring (narcisismo)
- Self-presentation
- Self-justifying (fatalismo)
- Self-serving (machiavellismo)
- Irrational Thinking

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE!**