



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Le indicazioni del PNRR e le sfide della Psicologia del Lavoro

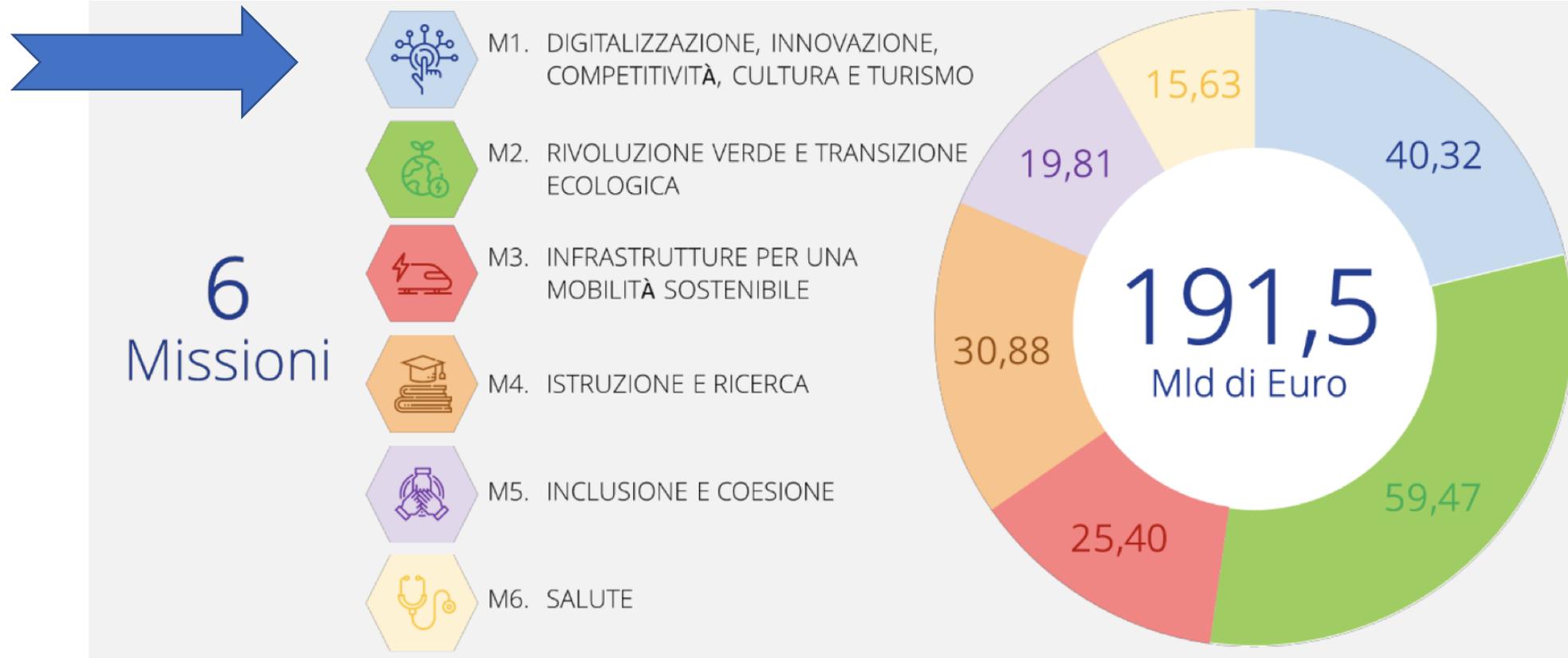
Francesco Pace, Presidente SIPLO

11 dicembre 2021

Le 6 missioni del PNRR



Figura 1.10: allocazione delle risorse RRF a Missioni





SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

La riforma della P.A.

- «la necessità di definire una strategia e una visione complessiva del percorso di riforma e di **innovazione organizzativa** (...) di creare strutturalmente capacità amministrativa attraverso **percorsi di selezione delle migliori competenze e qualificazione delle persone**»
 - A. Accesso
 - B. Buona amministrazione
 - C. Competenze
 - D. Digitalizzazione



A. Accesso

- Per snellire e rendere più efficaci e mirate le procedure di selezione e favorire il ricambio generazionale
 - ...un sistema di prove concorsuali ancorato alla valutazione della conoscenza in chiave sovente nozionistica, invece che delle capacità tecniche e attitudini individuali, rischia di essere inefficace per assicurare il rinnovamento auspicato...

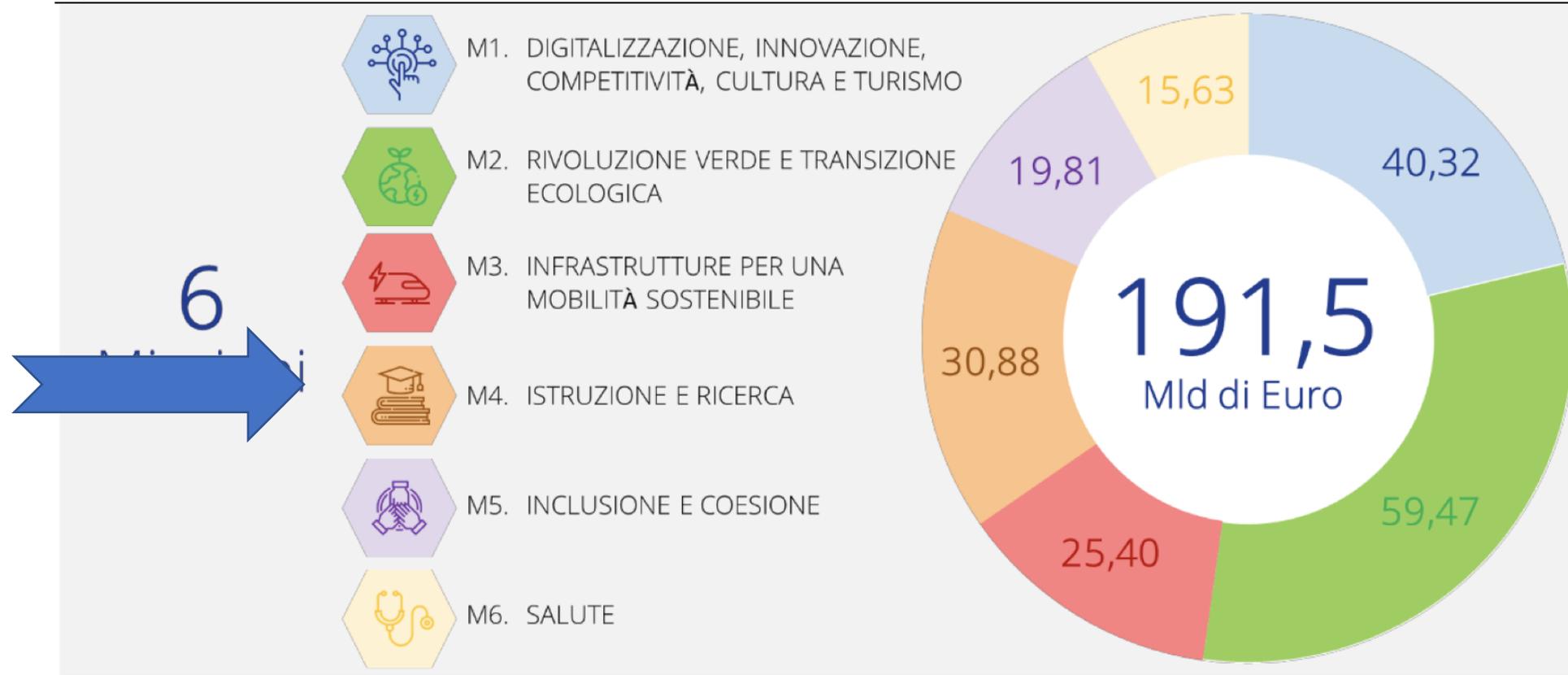


C. Competenze

- per allineare conoscenze e capacità organizzative alle nuove esigenze del mondo del lavoro e di una amministrazione moderna
 - ...La mancanza di una gestione “per competenze” riduce spesso la programmazione a una mera pianificazione di sostituzione del personale che cessa dal servizio ...
 - ... si assiste spesso all’inadeguatezza dei sistemi di gestione delle risorse umane che, nei confronti dei dipendenti più capaci e motivati, difettano di strumenti in grado di tenerne alta la motivazione e valorizzarne efficacemente l’apporto
 - ... nasce l’esigenza di allestire una nuova strumentazione che fornisca alle amministrazioni la capacità di pianificazione strategica delle risorse umane. Questo processo deve partire da un insieme di descrittori di competenze (includere le soft skills)...

Le 6 missioni del PNRR

Figura 1.10: allocazione delle risorse RRF a Missioni





SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Istruzione e ricerca

- ...mira a rafforzare le condizioni per lo sviluppo di una economia ad alta intensità di conoscenza, di competitività e di resilienza, partendo dal riconoscimento delle criticità del nostro sistema di istruzione, formazione e ricerca ...
 - *Skills mismatch* tra istruzione e domanda di lavoro. A fronte di questo esodo di capitale umano qualificato, circa il 33 per cento delle imprese italiane lamentano difficoltà di reclutamento, mentre sono il 31 per cento i giovani fino a 24 anni che non hanno un'occupazione ma la cercano.



SIPLO

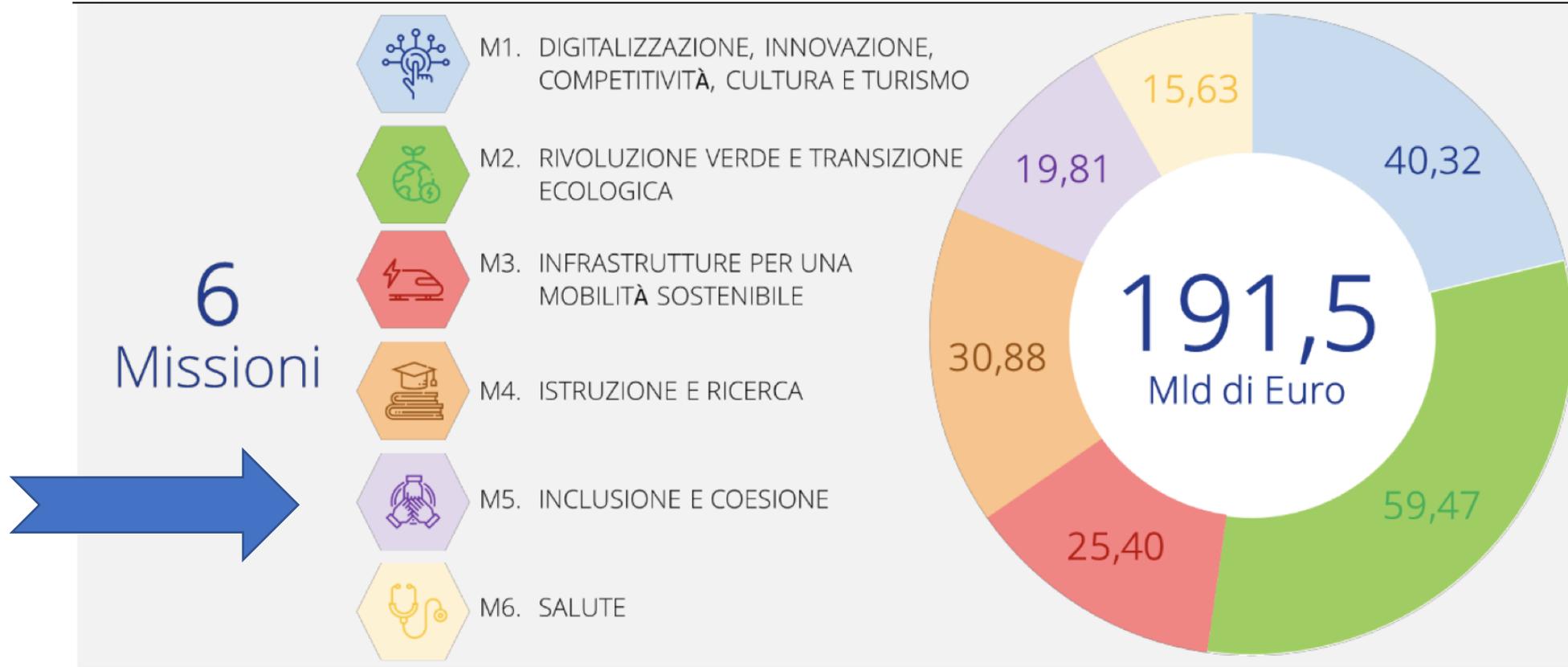
Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Istruzione e ricerca

- **Riforma 1.4: Riforma del sistema di orientamento**
 - L'intervento normativo introduce moduli di orientamento formativo - da ricomprendersi all'interno del curriculum complessivo annuale – rivolti alle classi quarte e quinte della scuola secondaria di II grado

Le 6 missioni del PNRR

Figura 1.10: allocazione delle risorse RRF a Missioni





SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

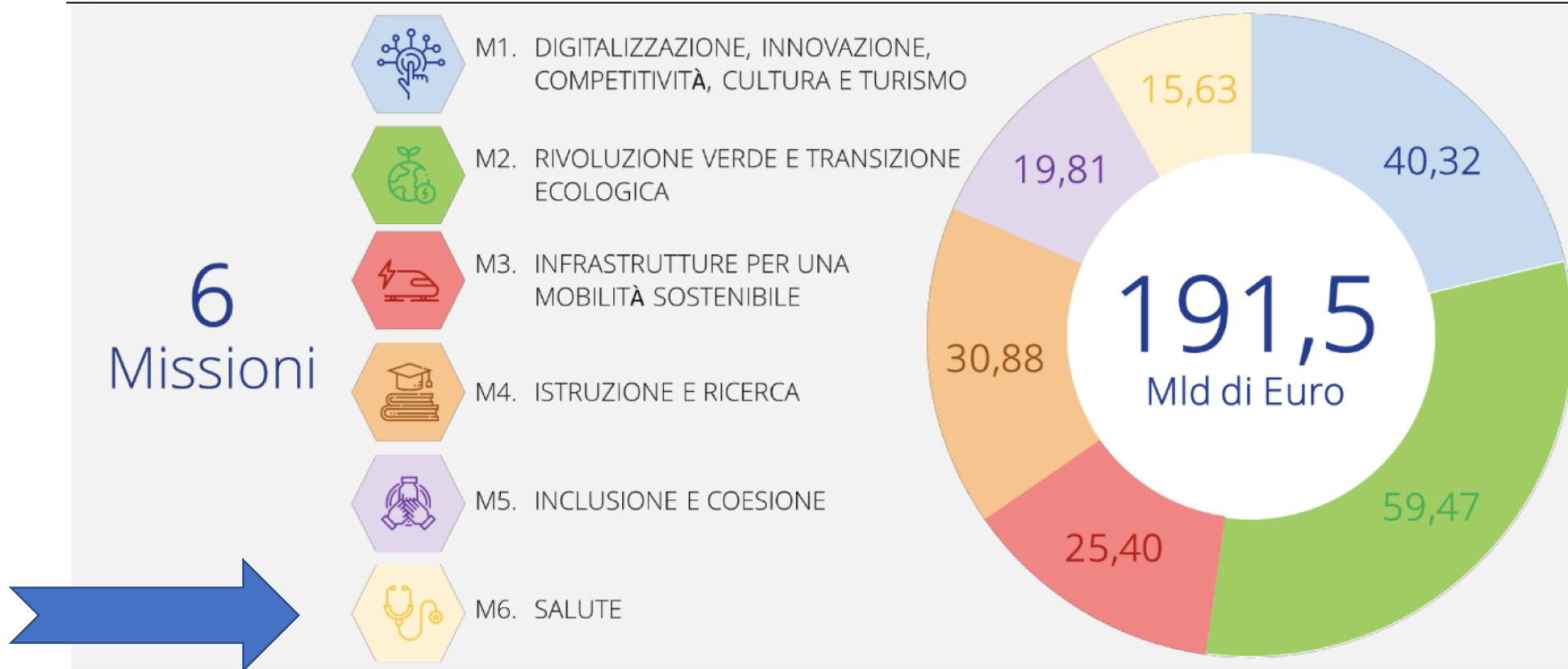
POLITICHE PER IL LAVORO

- Potenziare le politiche attive del mercato del lavoro (ALMPs) e la formazione professionale: Sostenere l'occupabilità di lavoratori in transizione e disoccupati, mediante l'ampliamento delle misure di politica attiva del lavoro, nell'ambito del nuovo "Programma Nazionale per la Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (GOL)" ...
- Rafforzare Centri per l'Impiego (Public Employment Services - PES): Promuovere interventi di *capacity building* a supporto dei Centri per l'Impiego, con l'obiettivo di fornire servizi innovativi di politica attiva, anche finalizzati alla riqualificazione professionale (upskilling e reskilling)...

Le 6 missioni del PNRR



Figura 1.10: allocazione delle risorse RRF a Missioni





SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

AREE DI INTERVENTO E CONTRIBUTI DELLA PSICOLOGIA DEL LAVORO, DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLE RISORSE UMANE

Nell'impostare una fase post-emergenziale che dovrebbe facilitare la “transizione ad una nuova normalità” diventa importante:

- focalizzare l'attenzione sulle esigenze di adattamento (quando non di trasformazione) delle modalità di organizzazione ed espletamento delle prestazioni lavorative, avendo come riferimento i criteri di salute delle persone e sicurezza delle attività;
- mettere in atto iniziative e servizi di sostegno che coinvolgano le persone nell'autogestione del processo di ripartenza e le rendano protagoniste dei cambiamenti necessari a migliorare le loro situazioni lavorative e di vita.



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

- <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>
- https://www.psy.it/wp-content/uploads/2021/11/Ripartire-dalle-persone_def_compressed.pdf

I SERVIZI PER L'IMPIEGO NELLA PANDEMIA E OLTRE

SVILUPPI EMERGENTI E CONTRIBUTO DELLA PSICOLOGIA DEL LAVORO

Pier Giovanni Bresciani
Università di Urbino
Studio Méta e associati

11 dicembre 2021

**Pier Giovanni Bresciani
Alessandra Sartori**

**INNOVARE I SERVIZI
PER IL LAVORO:
TRA IL DIRE E IL MARE...**

**Apprendere
dalle migliori pratiche
internazionali**

FrancoAngeli





**POLITICHE
DEL LAVORO**

**SERVIZI
PER L'IMPIEGO
E POLITICHE ATTIVE
DEL LAVORO**

**Le buone pratiche locali,
risorsa per il nuovo sistema
nazionale**

**A cura di
Pier Giovanni Bresciani
Pier Antonio Varesi**



FrancoAngeli

**Pier Giovanni Bresciani
Maura Franchi**

**BIOGRAFIE
IN TRANSIZIONE**

**I progetti lavorativi
nell'epoca
della flessibilità**



FrancoAngeli



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali

SERVIZI PER L'IMPIEGO: MODELLI ORGANIZZATIVI

Idea e progetto:
Italia/lavoro

quaderni spinn





PERCORSO LOGICO DELLA PRESENTAZIONE

1. Tra common framework e specificità nazionali, costruire la propria identità per PAL e SPI
2. Il contesto della pandemia e il contributo distintivo della psicologia del lavoro

TRA COMMON
FRAMEWORK
E SPECIFICITÀ
NAZIONALI,
COSTRUIRE
LA PROPRIA IDENTITÀ
PER PAL E SPI

L'evoluzione della esperienza PAL e SPI nei diversi Paesi è caratterizzata da differenze ed è 'altalenante' nel tempo, ad esempio:

- A. la scelta del profilo istituzionale, tra autorità autonoma o agenzia esecutiva (es. Germania, Francia vs Regno Unito)
- B. la scelta del livello di decentramento territoriale dei SPI (es. Danimarca, Francia vs Australia, Stati Uniti)
- C. la scelta della integrazione delle funzioni di erogazione dei servizi e delle politiche passive in un *one-stop-shop* (Regno Unito, Germania, Francia, Paesi Bassi vs Danimarca, Svezia)

Nonostante ciò, alcune tendenze sembrano comunque prevalere (anche se non sempre e non ovunque nella stessa fase storica):

- il (ri)dimensionamento del contributo delle parti sociali
- la logica *del workfare* e della *condizionalità*
- la scelta del modello *one-stop-shop* come sintonico con la logica del *workfare*
- le strutture di erogazione come *lifelong transitional agency*
- le modalità prevalenti adottate nei diversi contesti nell'intento di creare un '(quasi-)mercato' dei servizi per l'impiego (il sistema degli *appalti* e quello dei *voucher*)
- le differenze nella gamma e nella qualità dei servizi oggetto di *esternalizzazione* o di *affidamento a soggetti privati o del privato-sociale*
- l'utilizzo sia delle *tecnologie* in senso lato, sia dei *social network*

ma anche il *management* e l'*organizzazione* delle sedi, con tendenze:

- verso la adozione di *modelli gestionali* dei sistemi e delle strutture di erogazione ispirati al *MBO*
- verso l'attenzione alle *imprese* come cliente e come partner
- verso l'introduzione di sistemi di *profilazione* (algoritmi) degli utenti
- verso la costruzione di *reti di partnership* 'a geometria variabile' in ragione della natura dei problemi occupazionali da affrontare localmente e temporalmente
- verso la istituzionalizzazione di forme di *accompagnamento* alla persona in cerca di occupazione (e di ruoli professionali 'dedicati') nel *jobseeker's journey*
- verso un moderno *restyling* delle sedi, attento alle diverse funzioni di un layout efficace (reputation, clima, accesso)

Si tratta di *dimensioni tendenzialmente comuni*, rispetto alle quali si riscontrano comunque *differenze anche radicali* nel panorama internazionale, differenze sulle quali è utile interrogarsi

Ciò significa che si possono riscontrare ‘tendenze’ ma non c’è necessariamente una *one best way* valida in ogni tempo, comunque e dovunque

‘Tra common framework e identità nazionali’

c’è lo spazio per una soluzione su misura

per il nostro contesto nazionale

Con la necessaria *umiltà e disponibilità all’apprendimento* (scontando il tempo perduto e i ‘peccati di omissione’)

ma anche con la *consapevolezza* delle nostre competenze

con adeguata *self-efficacy* e sufficiente fiducia nelle nostre risorse

IL CONTESTO-
PANDEMIA E IL
CONTRIBUTO
DISTINTIVO DELLA
PSICOLOGIA DEL
LAVORO

Nuovi utenti

Nuovi bisogni

Nuovi servizi

Nuove tecnologie

Nuova organizzazione del
lavoro

Nuovo assetto

Nuovi soggetti erogatori



Nuovi ruoli,
professionalità
competenze

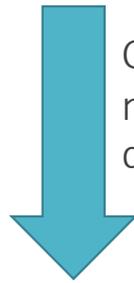
Evoluzione del Mercato del Lavoro

- Complesso (*Illeggibilità*)
- Incerto (*Indecidibilità*)
- Ineguale (*Ingiustizia*)
- Discontinuo (*Disidentità*)
- Flessibile (*Precarietà*)
- Lifelong & Lifewide (*Interminabilità*)

Quindi



- Rischioso-Pericoloso
- Specialmente per i più deboli-fragili-distonici
- Oggettivamente e Soggettivamente
- Sia Persone che Imprese



Che hanno
necessità
di:

- Politiche-Programmi
- Sistemi-Soggetti-Organizzazioni
- Servizi-Ruoli-Competenze
- Dispositivi-Strumenti



Per Essere

- Informati
- Accompagnati
- Strumentati
- Consigliati
- Ri-animati, Ri-attivati
- Orientati-Riorientati
- Messi in Relazione
- Valorizzati
- Aiutati-Supportati

Contributo distintivo della psicologia del lavoro:

PRIMA MACRO-AREA

Progettare servizi utili e su misura (personalizzazione) per le persone e per le imprese, e accompagnandole nei percorsi di fruizione

(es. tirocini, orientamento, assegno di ricollocazione;

ma anche i tanti percorsi per migliorare l'occupabilità e l'incontro tra domanda e offerta di lavoro;

cercando un difficile punto di equilibrio tra empowerment e condizionalità)

Contributo distintivo della psicologia del lavoro:

SECONDA MACRO-AREA

Supportare i responsabili dei centri per l'impiego, le agenzie del lavoro e le agenzie formative nella innovazione e nel change management

(es. la formazione e la socializzazione per l'inserimento dei nuovi operatori;

la progettazione di forme partecipate, 'sostenibili' e innovative di organizzazione del lavoro

- come lo smart working, ma non solo;

la realizzazione di percorsi di coaching e counseling per lo sviluppo manageriale o organizzativo)

Contributo distintivo della psicologia del lavoro:

TERZA MACRO-AREA

Collaborare con i soggetti politico-istituzionali e/o con le parti sociali e professionali nella elaborazione di strategie, sistemi e dispositivi all'altezza delle sfide del tempo

(es. la integrazione tra politiche del lavoro e politiche sociali;

la progettazione di metodologie di profilazione degli utenti e di personalizzazione degli interventi che consentano di valorizzare il 'sapere tacito' degli operatori;

la definizione di standard di qualità dei servizi)

Le diverse prospettive di analisi e di intervento

1. PROSPETTIVA CURATIVA O RIPARATORIA

(interviene sul 'trattamento' del sintomo individuale-locale)

2. PROSPETTIVA EMANCIPATIVA O DI SVILUPPO

(interviene sulla capacità individuale di 'trattare' e/o prevenire i sintomi)

3. PROSPETTIVA MANAGERIALE O ORGANIZZATIVA

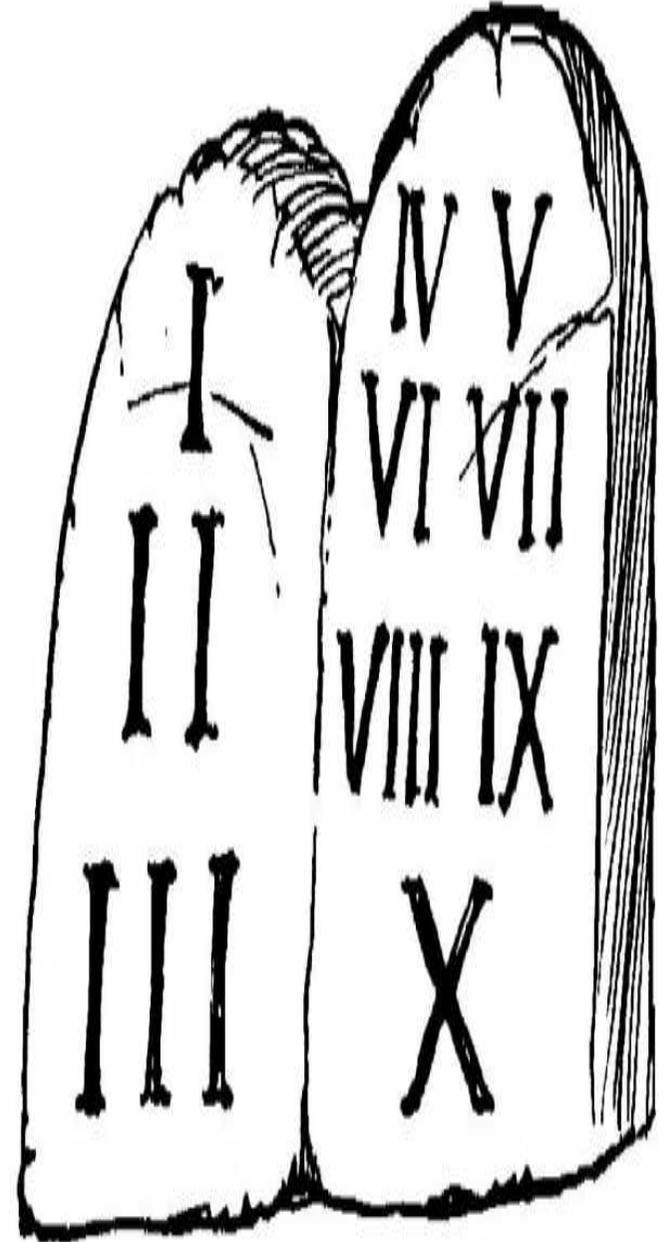
(interviene sulla progettazione e la gestione della organizzazione di programmazione e/o di erogazione)

4. PROSPETTIVA STRATEGICA O SISTEMICA

(interviene sulla progettazione e sulla valutazione di policy, sulle forme di regolazione, sui dispositivi)

- Una lettura solo giuridica-difensiva del CD può rispondere al bisogno di autodifesa **ma non potenza :**
- **a) il “pensare eticamente” di fronte a un problema o a un dilemma per poter decidere correttamente**
- **b) il senso di responsabilità della persona (= sentire di dover rispondere delle proprie azioni)**

- ❖ **In pratica: essere informati sul CD non è sufficiente per una condotta professionale etica**



Tutto ciò dovrebbe essere noto
tuttavia persistono convinzioni sbagliate o
fraintendimenti sulla deontologia per gli psicologi
WOP

- ❖ « Se sono una “persona etica”, allora sarò sempre etico e non mi serve una raccolta di regole è un **vincolo burocratico inutile**».
- ❖ « Il Codice deontologico indica solo **aspirazioni e idealità** forse valide per i clinici ma che c’entrano poco con la pratica quotidiana di psicologo WOP »
- ❖ « Il Codice deontologico **ti dà tutte le soluzioni**, basta applicarle così non ci sono grane»
- ❖ « Se ci sono “**mele marce**” (**negligenti, incompetenti, millantatori, pataccari, impostori**) non è un mio problema »

TRUE

FALSE

Sebbene tutti gli psicologi condividano problemi etici simili, lo psicologo WOP ha **ulteriori preoccupazioni «tipiche»**

- La sua pratica spesso: **A)** lo ***isola dalle interazioni con colleghi psicologi***; **B)** ***implica forte integrazione interdisciplinare e relazioni strette con altre figure professionali*** (= possibili minacce all'identità e senso di appartenenza).
- Nell'organizzazione, vari *stakeholder* possono ***esercitare pressioni sullo psicologo per conoscere particolari risultati*** (nella selezione del personale, nella progettazione del lavoro, nel cambiamento organizzativo
- I diversi ***livelli diversi di azione*** (individuale, di gruppo, organizzativo) spesso richiedono ***attenzioni deontologiche differenti***.

- C'è **minore conoscenza delle conseguenze a medio/lungo termine associate a un dato intervento psicologico** (Come sarà usato? E'una preoccupazione etica soprattutto dove c'è un «**unethical climate**»)
- Le **minacce al consenso informato** possono essere **più frequenti negli ambienti lavorativi, dove gli interventi spesso coinvolgono l'intera organizzazione** (ad es: surveys sullo stress LC, interventi su gruppi, ecc.).
- La **riservatezza spesso può rischiare di essere compromessa** dalle richieste dirette/indirette (*talvolta subdole/ricattatorie*) poste allo psicologo dai manager che desiderano informazioni sui propri dipendenti.
- Lo psicologo WOP potrebbe tendere a **sopravalutare l'organizzazione come suo cliente primario** (col rischio di sottovalutare gli individui e il loro diritto alla protezione e al feedback nelle decisioni) = **più forti differenze tra Committente, Destinatario/Beneficiario**
- Più frequenti **minacce al mantenimento dell'autonomia professionale** e della **terzietà**

«**Prototipi di cattive pratiche**»

Quanto sono comuni per lo psicologo WOP queste infrazioni deontologiche ? *[ovviamente si spera poco!]*

- Il **Disinformato, Ignorante** [3, 5, 7, 19...]
- L'**Incompetente** (o poco addestrato) [4, 5, 6, 19 ...]
- L'**Insensibile** [3, 4, 7, 14....]
- L'**Inconsapevole** del significato delle relazioni professionali [6, 9, 14, 24, 25....]
- Il **Resistente/evitante** le relazioni coi pari [33, 34 ..]

- L'**Impostore** [33, 34, 36, 37, 39....]
- Lo **Sfruttatore** (o approfittatore della situazione). [4, 22, 24...]
- L'**Irresponsabile**. [3, 4, 6, 19...]
- L'**Esaurito**, vulnerabile.
- Uno che **fa «scivoloni»** momentanei.



NUOVE PROBLEMATICHE CHE POTREBBERO AVERE RILEVANZA ETICA NEL LAVORO DEGLI PSICOLOGI WOP

- Si vuole solo stimolare una riflessione sul fatto che ***tali cambiamenti rendono alcuni criteri deontologici più salienti e centrali per lo svolgimento di una prestazione professionale competente***

Detto in altri termini

- **alcune parti del CD meritano una rilettura approfondita, riflessiva alla luce dei cambiamenti del contesto lavorativo**



Cambiamenti in atto	<i>Implicazioni di natura etica con cui anche il professionista deve confrontarsi per impostare il suo intervento in modo corretto ed etico</i>
Massiccia diffusione delle tecnologie di produzione e di comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Crescenti esigenze di <i>work-life balance e responsabilità sociale delle imprese</i> Dover gestire nuove forme di stress lavorativo (<i>techno-stress</i>) <i>Forme automatiche di assessment (profili digitali, "digital reputation")</i>
diffusione di tecnologie di riconoscimento biometrico (con profilazione delle persone sulla base di dati corporei e comportamentali)	<ul style="list-style-type: none"> • Rischi di uso incontrollato delle tecnologie di riconoscimento facciale volte a ricavare i tratti della personalità, i sentimenti o le reazioni emotive dall'immagine del volto. • Rischi di uso delle immagini per <i>controllo/sorveglianza sociale, utilizzi anomali delle informazioni e abusi</i> nonostante il consenso informato, rischi per la <i>protezione dei dati personali</i>, di <i>discriminazione, stigmatizzazione e deduzioni inappropriate</i> • [Qui attenzione alle previsioni di legge recenti e in evoluzione come correttivi ai rischi di prevaricazione digitale]

Monitoraggio continuo delle prestazioni	<ul style="list-style-type: none">▪ rischi crescenti di sorveglianza e controllo a distanza automatici (e più o meno subdoli)▪ Effetti iperconnettività/ diritto di disconnessione▪ [Qui attenzione alle previsioni di legge recenti e in evoluzione come correttivi ai rischi di prevaricazione digitale]
Cambiamenti nelle richieste di <i>assessment</i> del personale in ingresso e in itinere	<ul style="list-style-type: none">▪ Enfasi nella valutazione pre-assunzione su attributi di personalità = <i>Rischio di suggerire l'esclusione di persone solo in base a tratti di personalità = «pretesto psicologico»</i>▪ Rischi per la crescente probabilità di suscitare reazioni avverse da parte degli esaminati per motivi di irrilevanza e invasività percepite (N.B.: fenomeni di <i>faking dei candidati</i>, di <i>Impression management</i>, di inaccuratezza, ecc.)▪ Ulteriori problemi di valutazione con potenziali implicazioni etiche includono i test per l'abuso di sostanze e "test di integrità"

1. Parentesi di riflessione (non tanto a margine)

Le questioni ricordate mettono in risalto l'esigenza di vedere l'**eticità professionale** non solo come **correttezza metodologica e adeguata applicazione di regole** condivise, ma anche come **impegno per il cambiamento, per la costruzione di contesti sociali sostenibili, inclusivi e improntanti a maggior giustizia sociale = prospettiva etica emancipatoria**



1. Queste nuove situazioni sono **complesse, multi-determinate, con più soluzioni, spesso confusive** e non sempre possono essere tutte già nettamente “codificate” (cioè trasformate in articoli del CD)
 2. **Sono più spesso dei «dilemmi»** (*ovvero situazioni che lasciano perplessi perché non c'è soluzione unica ed è richiesta una decisione tra scelte ugualmente imperfette o sfavorevoli*)
 3. **Ciò che conta sono la prontezza (ethical readiness) e la sensibilità nel riconoscere le implicazioni etiche di tali mutate condizioni del lavoro.**
 4. **Ovviamente restano i principi di fondo ma è richiesta non l'applicazione meccanica di un principio, ma un ragionamento etico che sostenga l'appropriatezza delle decisioni**
 5. **In tal senso «azione professionale competente» e «azione professionale etica» si sovrappongono**
- **Dunque per gli psicologi WOP diventa importante la definizione e lo scambio di soluzioni sperimentate (ovvero di buone pratiche), il confronto tra pari, la costruzione dal basso di «buone pratiche»**

2. Parentesi di riflessione (non tanto a margine)

- Diventano salienti alcune parti del CD che meritano una **rilettura approfondita, riflessiva alla luce dei cambiamenti del contesto lavorativo**
- **In particolare:**
 - Art.3 (>conoscenze, beneficere, respons.sociale, appropriatezza ...), Art.4 (autodeterminazione, non discriminazione....)
 - Art. 5 (preparazione/aggiornamento, limiti...) Art, 6 (autonomia...)
 - Art. 7 (contesto...), Art.19 (competenza nella valutazione)
 - Art. 24 (Informazione, riservatezza, consenso), 24 (uso appropriato e tutela)
 - Art. 37 (limiti competenze...)

Un esempio di domande per un *check-up* su possibili dilemmi etici connessi con la condotta

- ✓ Nel presentare l'intervento professionale: essere prudenti sui possibili risultati oppure suscitare il massimo di aspettative nei clienti ?
- ✓ Nella dialettica tra lavoratori e azienda (conflitto, analisi di responsabilità in ambito infortunistico, mobbing..): schierarsi con l'una o l'altra parte oppure mantenere la terzietà?
- ✓ Accettare pressioni a dare informazioni sulla condizione di un lavoratore a colleghi, sindacalisti, soggetti intra o extra aziendali (anche a familiari) oppure cercare sempre una liberatoria da parte dell'interessato?
- ✓ Di fronte a episodi negativi (condotte contro-produttive, "nepotismo", discriminazioni, aggressività, *harassment*, leadership non etica...) o a un clima psicosociale non etico: fare qualcosa al riguardo oppure disinteressarsi?
- ✓ Segnalare comportamenti scorretti e non etici di colleghi che offrono servizi psicologici a una organizzazione oppure è meglio lasciar perdere?

Una trappola rischiosa su cui riflettere

Anche i professionisti potrebbero “razionalizzare” le decisioni sbagliate, scorrette, non etiche (= processo di *moral disengagement*)

- **Di fronte a un errore, a una scorrettezza, ad un’azione egoistica per trarre vantaggi personali che è stata compiuta:**
 - ✓ *Si decide di sottolineare che le **finalità** dell’azione erano comunque giuste.*
 - ✓ *Si decide di dare come giustificazione che “così fanno tutti” (**falso consenso**).*
 - ✓ *Si decide di **minimizzare le conseguenze** dell’azione scorretta (“cosa vuoi che sia”, non è successo niente di grave))*
 - ✓ *Si decide di esprimersi con **eufemismi** (“aggressività “ invece di “violenza”).*
 - ✓ *Si decide di dire che si è “dovuto farlo per ordini superiori”, che “**la colpa è di qualcun altro**”.*

*Dunque, grande attenzione a questi comuni meccanismi di riduzione dell’auto-riprovazione, di auto-inganno per mantenere il rispetto di sé = **ci si convince che gli standard etici non si applicano a se stessi..... ma ciò è un’insidia per la correttezza professionale***

Una traccia per prendere decisioni etiche e risolvere i dilemmi

- **Identificare la questione** o il problema etico emergente.
- **Raccogliere i fatti** e non “saltare subito alle conclusioni”.
- **Identificare gli obblighi** (principi, diritti, leggi ...) coinvolti nella questione.
- **Riconoscere chi potrebbe essere coinvolto** da una data decisione e come (responsabilità, effetti sul benessere, lesione di diritti ...).
- **Ricontrollare il CD** che potrebbe offrire un meccanismo di risoluzione.
- **Consultare un collega esperto fidato.**
- Pensare in modo creativo alle potenziali azioni (*Regola di divulgazione: come ti sentiresti e cosa faresti se un quotidiano riportasse la tua azione e tutti la leggessero*).
- **Identificare le possibili conseguenze** positive e negative della decisione (dirette/indirette; immediate/future).
- **Controllare eventuali “decisioni di pancia”** (risposte immediate/veloci *Versus* r. lente e meditate; percorso razionale ma emotivamente influenzato)
- **Decidere/implementare** l'azione etica vista come più corretta nella concreta situazione e *prepararsi ad affrontare argomenti opposti*.

Piccola bibliografia

- Cubelli R., Giannini A. (2021). Il codice deontologico degli psicologi italiani: uno strumento da riscrivere per una professione che cambia, *Giornale Italiano di Psicologia*, 1, 15-36.
- Detert. J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral Disengagement in Ethical Decision Making: A Study of Antecedents and Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93, 374-391.
- Franeta D. (2019). Taking Ethics Seriously Toward Comprehensive Education in Ethics and Human Rights for Psychologists, *European Psychologist*, 24(2), 125–135.
- Lin L., Sanders C., Porter C. (2021). Common Misconceptions About Ethics for I-O Psychologists, *SIOP Committee for the Advancement of Professional Ethics (CAPE)* <https://www.siop.org/Research-Publications/Items-of-Interest/ArtMID/19366/ArticleID/4926/>
- Lefkowitz J. (2006). The constancy of ethics amidst the changing world of work, *Human Resource Management Review*, 16, 245–268

- Lincoln, S. H. & Holmes, E. K. (2010). The psychology of making ethical decisions: What affects the decision? *Psychological Services, 7*, 57-64.
- Lowman, R. L. & Cooper, S. E. (2018). Psychologists as consultants: Ethical issues and paradigm shifts. [Web article].
<http://www.societyforpsychotherapy.org/psychologists-as-consultants>
- Mladenovic R., Martinov-Bennie N., Amani Bell A. (2019). Business students' insights into their development of Ethical decision making, *Journal of Business Ethics, 155*(1),275-287.
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. *Social Justice Research, 17*, 223-236.
- Treviño L.K., den Nieuwenboer N.A., Kish-Gephart J.J. (2014). (Un)Ethical Behavior in Organizations, *Annual Review of Psychology, 65*:635-660.



Salute, sicurezza, stress, rischi psico-sociali

Gruppo di coordinamento

Alberto Crescentini, Antonia Ballottin, Franco Amore, Andrea Serpelloni

Partecipanti

Elena
Bertoni

Elena
Padovan

Stella
Lazzarini

Loris Dal Poz

Daniele
Gasparini

Andrea
Petromilli

Gianfranco
Cicotto

Elena Foddai

Alessandro
Cafiero

Silvia Sarni

Stefania Zin

Carla
Dell'Agli

Barbara
Baldinelli

Chiara
Spiandorello

Enrica Conti

Claudio
Signoretti

Patrizia
Buziol

Da dove
siamo partiti?

Pandemia e cambiamento nella valutazione dei rischi SLC (eventi sentinella, fattori contestuali e fattori collegati al contenuto del lavoro) richiesta da parte dei colleghi

L'analisi delle dimensioni da considerare per accompagnare il cambiamento organizzativo richiesto da Pandemia e (speriamo) post-pandemia (in particolar modo quanto collegato alla legittimità del cambiamento; dimensioni, procedure e criteri)

Valutazione di quali siano i rischi psicosociali coinvolti (Stress lavoro correlato, molestie e violenze, molestie psicologiche e sociali)

Riflessione rispetto alle misure correttive e ai livelli ai quali agiscono (fonti di rischio)

4 gruppi di lavoro

L'idoneità psicologica ed il rientro al lavoro

Prevenzione delle molestie e violenze

Strumenti per la valutazione

Formazione per l'intervento



Momenti comuni

6 incontri plenari

12 incontri dei sottogruppi

6 incontri del gruppo di
coordinamento

Tutti svolti tramite piattaforma on
line

SEMINARI, CONVEGNI

- *19 novembre 2020 AIP-SIPLO convegno “La Psicologia del lavoro e delle organizzazioni ai tempi del Coronavirus: proposte di ricerca e linee di intervento” Pace, Crescentini, Ballottin, Amore, Serpelloni*
- *2 dicembre 2020 workshop SIE “Proposte di metodo per il dopo Covid 19” Pace, Ballottin*
- *3 dicembre 2020 Webinar Ordine Psicologi Piemonte Benessere Individuale e Organizzativo nelle aziende, un cambiamento consapevole-strumenti di intervento per gli psicologi del lavoro Ballottin, Del Carlo*
- *16 febbraio 2021 Webinar CIFI SIPLO su fattori umani e organizzativi nel sistema di gestione della sicurezza. Ballottin, Crescentini, Amore, Serpelloni*
- *25 febbraio 2021 Università degli Studi di Napoli, Scuola di Medicina e Chirurgia. Aggiornamento sui rischi psicosociali. Aggressioni in sanità Ballottin*
- *18 marzo 2021 Ordine Psicologi Umbria. Webinar “Il lavoro agile, un impatto sulla professione e le opportunità di lavoro” Ballottin*
- *12 maggio 2021 ORGANIZZAZIONI IN ASCOLTO. QUALI SERVIZI PER AIUTARE LE PERSONE AD AFFRONTARE IL DISAGIO SUL LAVORO, E AD AUMENTARE IL BENESSERE. Regione Piemonte Relazione convegno Ballottin, Bresciani*
- *25 maggio 2021 audizione al Senato gestione di violenze e molestie sul luogo di lavoro Documento prodotto SIPLO-AIP-CNOP*
- *1 dicembre 2021 HR ACADEMY 2.0: l'innovazione nella gestione delle risorse umane Partner di progetto, attivazione seminario Ballottin, Serpelloni*

Documenti

- *Maggio 2020 Benessere individuale e organizzativo nei processi di cambiamento. Modello e strumenti di intervento* (<https://drive.google.com/file/d/1neQFxRk-lqHSikqJkGWhXXWp2upqj0mY/view>) Ballottin, Crescentini, Amore, Serpelloni
- *COVID-19 I contributi di CIIP (agg. novembre 2021) Lavoratori fragili: possibili attività di supporto in azienda* Ballottin, Crescentini, Amore
- *1 settembre 2021 Accompagnamento al cambiamento da covid-19 Articolo PUNTOSICURO* Ballottin, Lazzarini
- *18 settembre 2021 L'idoneità psicologica ed il rientro al lavoro* (<https://siplo.it/wp-content/uploads/2021/10/Relazione-finale-GdL-SIPLO-Idoneita-18.09.2021.pdf>) Amore, Dal Poz, Signoretti
- *12 luglio 2021 QUADERNI AIFOS Come cambia la valutazione del rischio stress lavoro correlato dopo la pandemia.* Ballottin, Crescentini, Bussotti
- *9 aprile 2021 PROFESSIONE E FORMAZIONE SIPLO e CIFI: accompagnare i cambiamenti organizzativi nel trasporto ferroviario* (<https://www.ferrovie.academy/siplo-cambiamenti-organizzativi-e-ferrovie/>) Ballottin, Crescentini, Amore, Serpelloni
- **Dicembre 2021 Link – Rivista scientifica di psicologia** Enzo Spaltro o *l'organizzazione come sentimento. Spunti e riflessioni su uno dei padri della Psicologia del Lavoro italiana* Ballottin, Crescentini, D'Amato

Partecipazione gruppi

***Gruppo operativo SIPLO e SIML:** protocollo di sperimentazione e ricerca che verrà applicato a un campione di lavoratori al rientro dopo il COVID Ballottin, Crescentini*

***Gruppo aggressioni SIPLO-IRST ER:** protocollo di sperimentazione prevenzione aggressioni in sanità Ballottin, Crescentini*

***CNOP-SIPLO-AIP** Quaderno CNOP L'idoneità psicologica a specifici compiti e condizioni, riferimenti normativi e di prassi. Ballottin, Amore*

Prodotti

3 dei gruppi hanno già prodotto dei materiali resi disponibili

Il gruppo della formazione ha terminato la redazione di un programma formativo volto a rispondere ai bisogni formativi dei/delle professionisti che intendano lavorare sul tema, manca ancora una edizione e le operazioni di affinamento per il riconoscimento ECM ma...

Macro struttura attività di formazione

La consulenza nelle organizzazioni

La gestione della complessità

Approfondimenti

- La valutazione dello stress lavoro correlato
- Lavoro da remoto e implicazioni
- Molestie, discriminazioni e violenze sul posto di lavoro
- Idoneità psicologica a specifici compiti e condizioni
- Formazione
- Interventi di sviluppo individuale e di gruppo

Progetti di sviluppo

Aggiornamento del Modello SIPLO (a cura degli autori)

Inserimento delle parti di approfondimento (a cura degli estensori)

Organizzazione attività di promozione dei documenti (a cura dei partecipanti al GdL)

Organizzazione delle attività di formazione (a cura dei partecipanti al GdL)



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Project work 2021

Lavoro agile e digitalizzazione

Assemblea Siplo - 11 dicembre 2021

Lavoro agile e digitalizzazione

Obiettivo del progetto

Elaborare uno studio/ricerca con le parti interessate (pubbliche e private) al fine di individuare le strategie, i cambiamenti nei processi, nei ruoli, nelle competenze e nei comportamenti già intervenuti, prevedibili e desiderabili nei prossimi anni.

10
partecipanti

Filippo Ferrari, Pietro Iacono Quarantino, Cipriana Mengozzi, Rocco Mennuti, Massimo Miglioretti, Barbara Tamburini, Ferdinando Toscano, Marco Turrini, Michela Vignoli, Salvatore Zappalà.

Referente Direttivo - Sergio Sangiorgi

Lavoro agile e digitalizzazione

Metodo di lavoro

Incontri mensili, cloud condiviso, scambio fonti e documenti, podcast degli incontri

Fase «esplorativa» mediante interviste a interlocutori significativi (con ruoli dirigenziali/potere decisionale) in ambiti/settori diversi.

Successiva fase tesa a costruire un «framework» ad uso di professionisti, organizzazioni, ricercatori: **come accompagnare le organizzazioni verso forme di lavoro più agili e digitali? Chi coinvolgere, quali fasi, quali tempi, quali strumenti, quali competenze.**

Referente Direttivo - Sergio Sangiorgi

Sviluppo e «taratura» di strumenti di analisi e monitoraggio.

Lavoro agile e digitalizzazione

Fase 1

Interviste a interlocutori significativi (con ruoli dirigenziali/potere decisionale) in ambiti/settori diversi.

Aree d'indagine:

- **Ruoli** (*Nelle valutazioni/scelte relative allo smart working chi è stato coinvolto? chi ha preso le decisioni?)*
- **Comunicazione del progetto, del cambiamento** (*Cosa ha fatto l'organizzazione per far sì che i dipendenti si sentissero accompagnati in questo progetto di cambiamento? Quali sono state le strategie, le azioni...?)*
- **Lavoro per Obiettivi** (*Nella prospettiva di organizzare il lavoro in SW, quali attività presentano più difficoltà nell'essere declinate per obiettivi?)*
- **Tempi di lavoro** (*come è cambiata la gestione (o il controllo, il monitoraggio, ecc) dei tempi di lavoro dei dipendenti?)*
- **Spazi** (*come è stato affrontato il tema degli spazi di lavoro e delle attrezzature quando è arrivata la pandemia? Come ha reagito la sua azienda (es. acquisto di strumentazione)*)

In corso: condotte ad oggi circa 10 interviste

Referente Direttivo - Sergio Sangiorgi

Lavoro agile e digitalizzazione



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Alcuni spunti

Interesse verso il tema

Stabilizzazione del **remote working**

Poco **job re-design**

Valutazione di aspetti legati a **salute e sicurezza**

Impatto sulle **performance e percezione di equità** (accesso allo SW, valutazione)

Referente Direttivo - Sergio Sangiorgi

Necessità di maggiore **co-progettualità e responsabilizzazione**

Lavoro agile e digitalizzazione



Fase 2

Sperimentazione, in partnership con organizzazioni, di strumenti d'indagine e monitoraggio di progetti di cambiamento organizzativo.

Tempi: 2022

Referente Direttivo - Sergio Sangiorgi



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

«Il mestiere dello Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni»

Ambiti di attività e servizi della psicologia del lavoro nelle organizzazioni

Risultati survey 2021

Assemblea SIPLO - 11 dicembre 2021

Distribuzione geografica

37%

DIFFUSA (più densa al nord e al centro)



31%

NORD

25%

CENTRO

7%

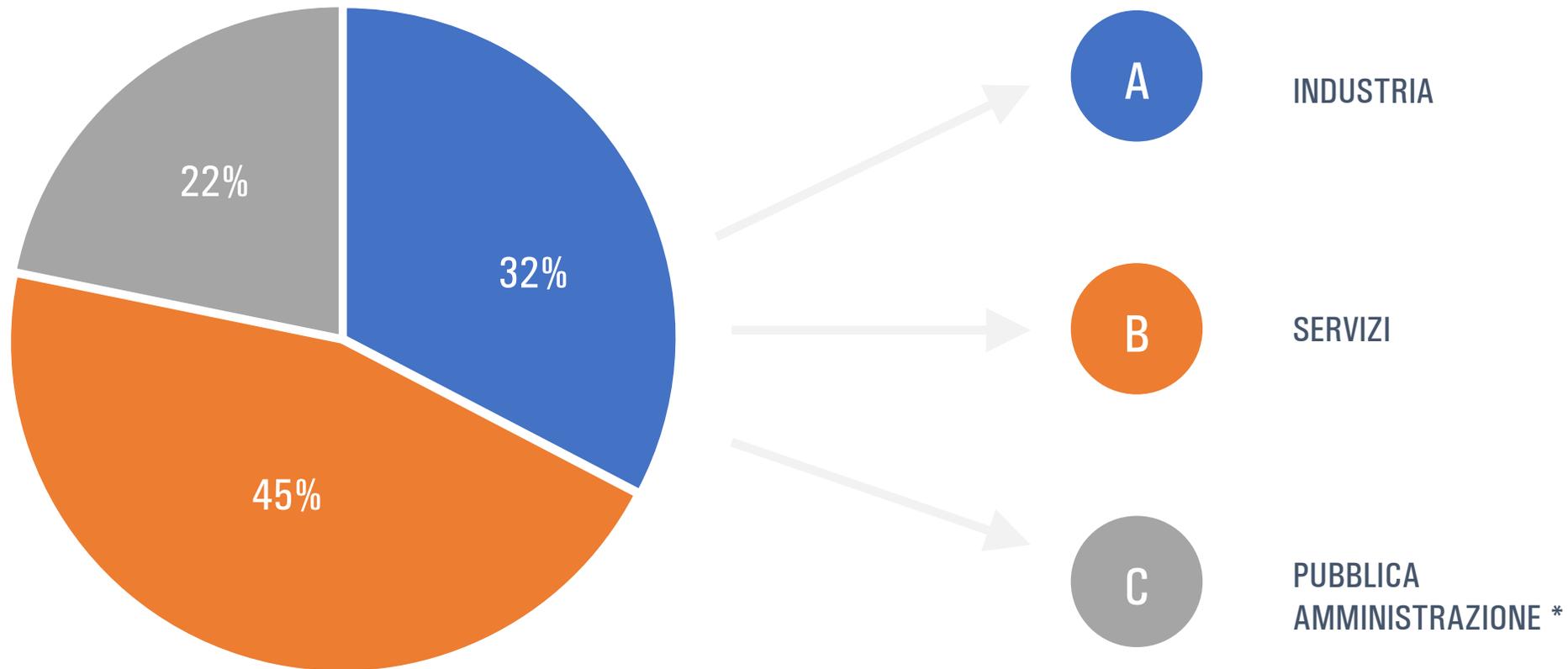
SUD e ISOLE



SIPLO

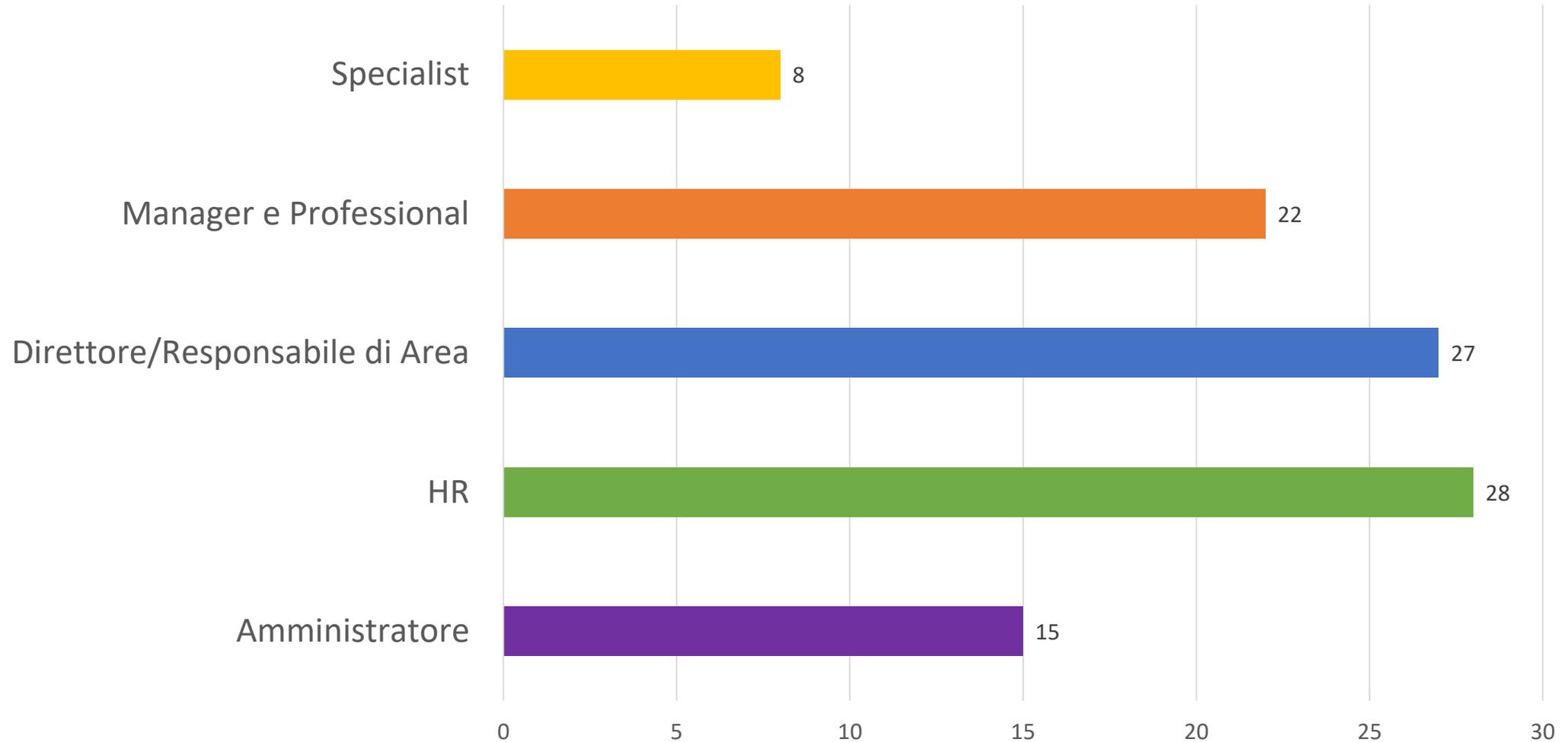
Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Tipologia di organizzazione



* Scuola, Università e Ricerca S, Sanità Pubblica, No profit

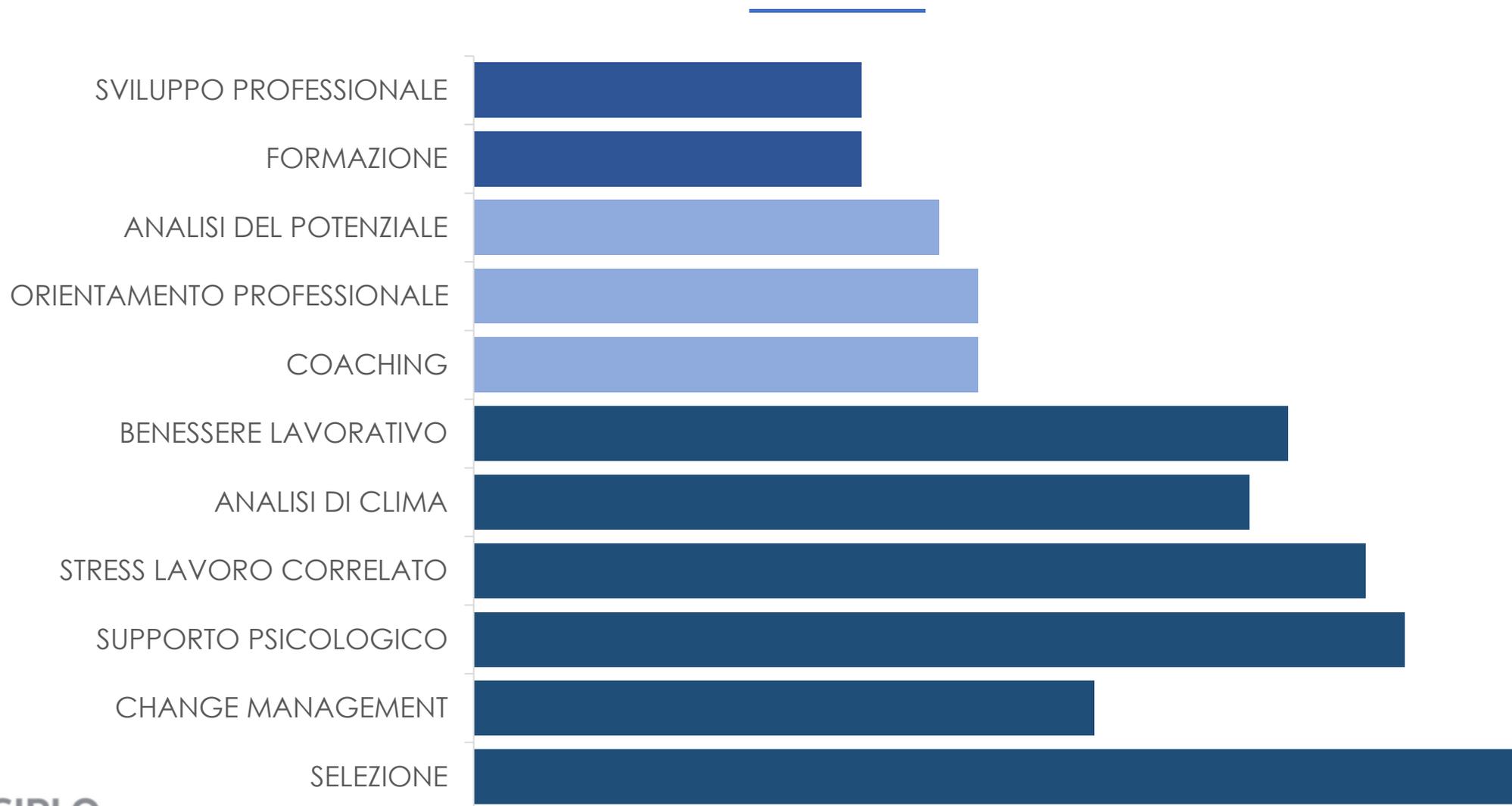
Ruolo dei rispondenti



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

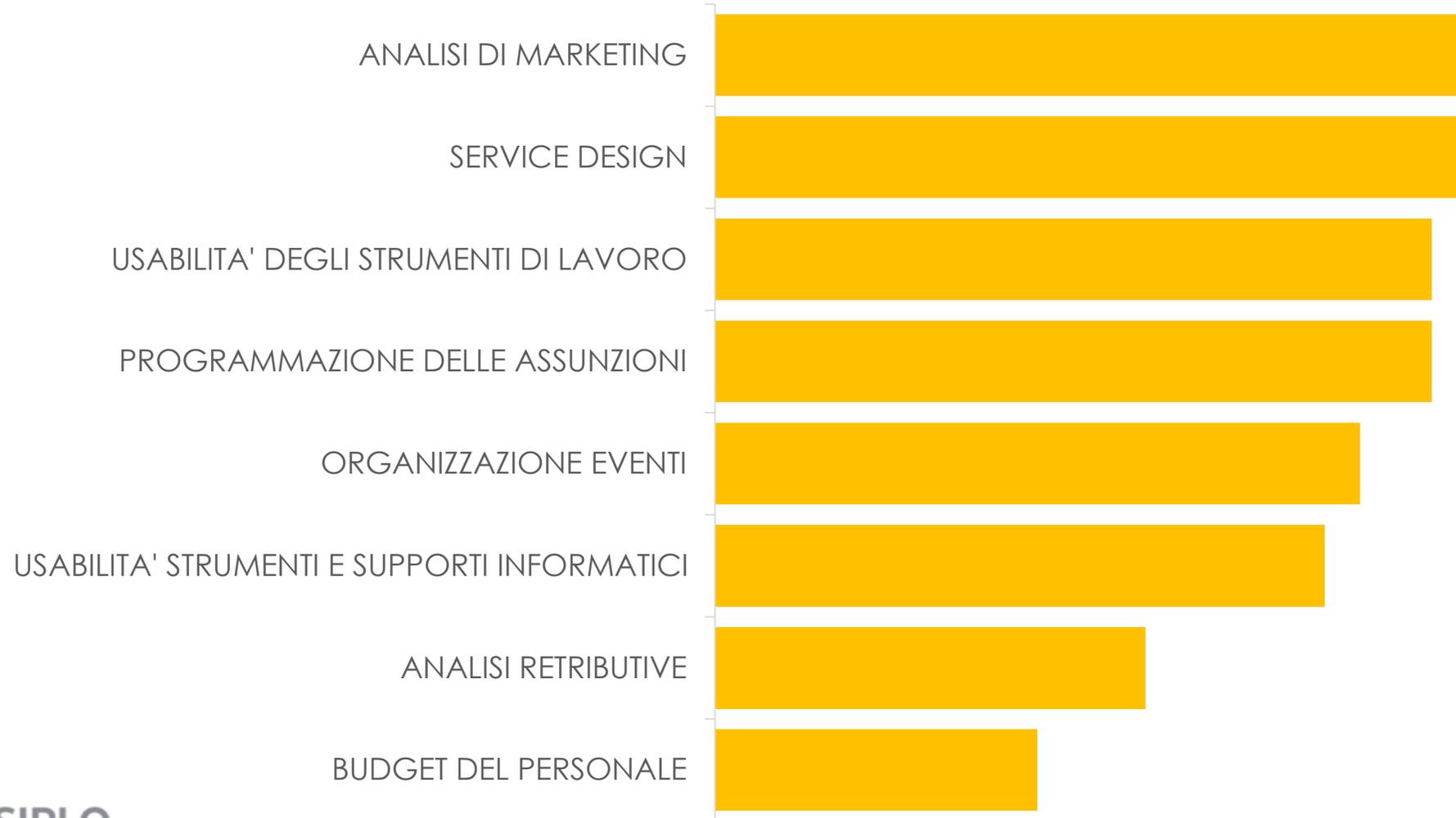
Attività maggiormente attribuite alla nostra professionalità



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Attività meno attribuite alla nostra professionalità



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Attività attribuite per tipologia di organizzazione (1.2)

	Industria	Servizi	PA
RECLUTAMENTO E SELEZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Selezione • Head hunting 	<ul style="list-style-type: none"> • Selezione • Reclutamento e screening curriculare 	<ul style="list-style-type: none"> • Selezione • Definizione del profilo professionale
GESTIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione performance • Definizione obiettivi • Mobilità interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione performance • Definizione obiettivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione performance • Definizione obiettivi • Mobilità interna
FORMAZIONE E SVILUPPO	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Analisi del potenziale • Sviluppo professionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione • Analisi del potenziale 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Sviluppo professionale • Formazione
ORGANIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Change management • Analisi della cultura org. • Analisi di clima 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi di clima • Change management 	<ul style="list-style-type: none"> • Change management • Analisi della cultura org. • Analisi di clima
COMPENSATION & BENEFIT	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemi di incentivazione • Pesatura delle posizioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemi di incentivazione • Pesatura delle posizioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemi di incentivazione
ERGONOMIA	<ul style="list-style-type: none"> • Progettazione e organizzazione del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Progettazione e organizzazione del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Progettazione e organizzazione del lavoro



Attività attribuite per tipologia di organizzazione (2.2)

	Industria	Servizi	PA
BENESSERE ORGANIZZATIVO E SICUREZZA	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto psicologico • Stress lavoro correlato • Benessere lavorativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Stress lavoro correlato • Supporto psicologico • Benessere lavorativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Benessere lavorativo • Supporto psicologico • Stress lavoro correlato
MARKETING E COMUNICAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione interna • Analisi comportamenti utenti/clienti 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi comportamenti utenti/clienti • Comunicazione interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi comportamenti utenti/clienti • Comunicazione interna
ORIENTAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Orientamento professionale • Inserimento lavorativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientamento professionale • Inserimento lavorativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientamento professionale • Inserimento lavorativo
NUOVE TECNOLOGIE	<ul style="list-style-type: none"> • Digital learning • Digital transformation • Supporto al lavoro digitale 	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto al lavoro digitale • Digital learning 	<ul style="list-style-type: none"> • Digital learning • Supporto al lavoro digitale
RICERCA E SVILUPPO	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo e validazione strumenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo e validazione strumenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo e validazione strumenti

Domande aperte

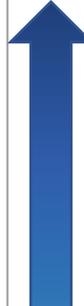
Per quale tipologia di attività collabora / ha collaborato con Psicologi del Lavoro?

Qual è stato/qual è il valore aggiunto che ha riconosciuto/riconosce nel lavoro degli psicologi del lavoro?

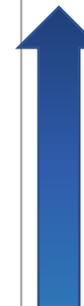
Su cosa ritiene che gli psicologi del lavoro debbano sviluppare ulteriori competenze?



Formazione e sviluppo
Reclutamento e selezione
Benessere organizzativo e sicurezza
Organizzazione



Analisi del contesto e visione di insieme
Focus sulla persona e sulla dinamiche relazionali e lavorative
Metodo di lavoro e formazione specifica
Capacità di gestione delle relazioni



Business e Economics
Diritto del lavoro e relazioni sindacali
Competenze digitali
Conoscenza delle realtà organizzative
Analisi dei dati



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Osservazioni

Poco SUD

Una professione di servizio

Networking multilevel

Una domanda tra passato (selezione e formazione) e presente (benessere), ma poco orientata al futuro e al business (digital, economics)

Le due facce della nostra moneta: change management e specialties

Confronto Domanda/Offerta



Survey ai committenti
2021

1. Selezione
2. Benessere
3. Formazione

1. Progettazione
2. Formazione
3. Benessere

AMBIENTI DIGITALI



Survey ai professionisti
2019/2020



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione



SIPLO

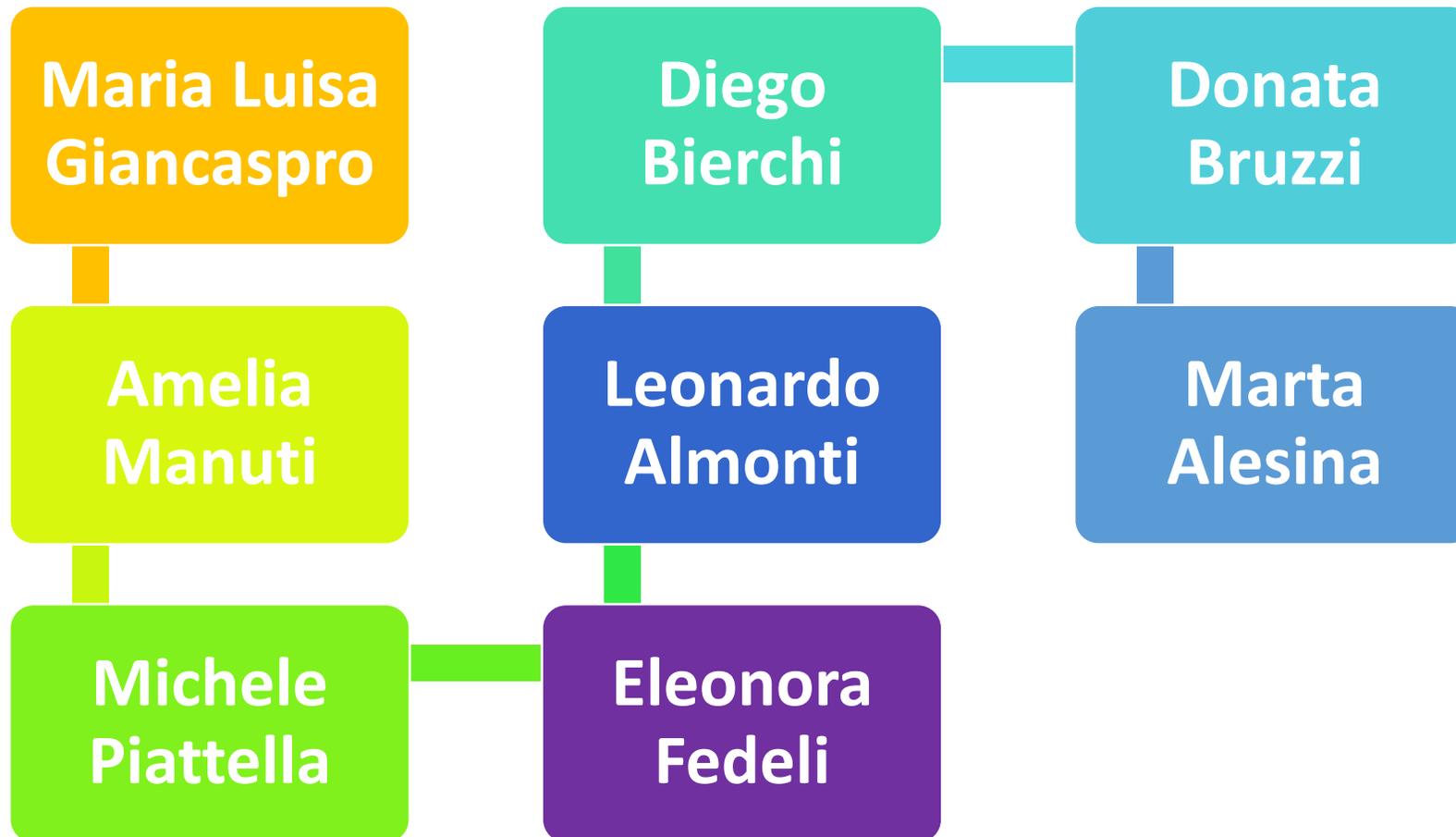
Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Talent Management e sviluppo di competenze

*Le sfide e i cambiamenti per la psicologia del
lavoro e delle organizzazioni*

11 Dicembre 2021

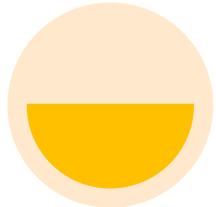
Il gruppo di progetto



Da dove siamo partiti: cos'è il talento?

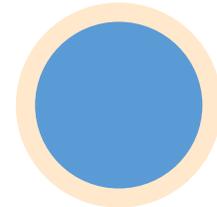


Talent management



Private sector

1. TM è una strategia che migliora l'**avanzamento dei dipendenti** di talento in modo che questi ultimi possano contribuire positivamente ad **elevate prestazioni organizzative** (Creelman 2004);
2. TM è uno strumento che mira alla **progressione di carriera** aiutando i dipendenti a produrre il loro **massimo rendimento** (Alferaih 2018)
3. TM è l'implementazione di **procedure specifiche** tra cui reclutamento e selezione, sviluppo della carriera e fidelizzazione dei dipendenti (Al Ariss, Cascio e Paauwe 2014; Crowley Henry e Al Ariss 2016; Rigg 2015; Meyers, van Woerkom e Dries 2013).



Public sector

1. I processi adottati per reclutare, sviluppare, distribuire, **trattenere e coinvolgere** sistematicamente i talenti del settore sia nel breve che nel lungo termine (Glenn 2012; Guo et al. 2011; Harris e Foster, 2010; Thunnissen e Buttiens 2017);
2. Una strategia che faciliti il settore nell'affrontare le **sfide contemporanee**, tra cui lo sviluppo della leadership e il miglioramento del servizio (Kock e Burke 2008; Rana, Goer e Rastogi 2013);
3. Un processo per raggiungere una misura adeguata per supportare l'**attuazione di obiettivi strategici** all'interno della filosofia, della cultura e della struttura dell'istituzione (Garrow e Hirsh 2008; Thunnissen e Buttiens 2017)

Object versus subject talent management

Il talento come oggetto



abilità e/o capacità sviluppata (ad es. Cheese, Thomas e Craig 2008; Michaels, Handfield-Jones e Axelrod 2001; Silzer e Dowell 2010 ; Stahl et al. 2012; Tansley 2011; Williams 2000),

una competenza innata (ad es. Silzer e Dowell 2010; Ulrich 2007),

impegno/adattamento dei dipendenti (ad es. Garrow e Hirsh 2008; Ulrich 2007).



TM fondato sulla gestione delle conoscenze e delle competenze dei dipendenti (Vance & Vaiman 2008)

Il talento come soggetto



Capacità di adattamento a determinate posizioni lavorative (Alferaih, 2018)

talenti sono individui che possiedono competenze e capacità specifiche (Gallardo-Gallardo, Dries e González Cruz 2013).

Gestione efficiente di persone con talenti in modo da migliorare il loro fit con uno specifico lavoro



TM fondato su procedure che facilitano il posizionamento dei dipendenti giusti nelle giuste posizioni lavorative (Duttagupta 2005), in modo che ciascuna possa massimizzare la propria produzione (Buckingham & Vosburgh 2001)

TM esclusivo vs inclusivo

Esclusivo

- «**Solo alcuni sono meglio di altri**»: enfatizza gli obiettivi organizzativi che guidano le pratiche manageriali per monitorare le prestazioni dei dipendenti e **per distinguere quegli individui che possono aumentare la redditività** (Thunnissen & Buttiens 2017).
- È reso operativo tramite modelli esecutivi che includono pratiche come la **valutazione dei dipendenti**, la **gestione delle prestazioni**, lo **sviluppo** e l'**implementazione dei dipendenti** (Glenn 2012).

inclusivo

- «**Tutti i dipendenti di un'organizzazione hanno qualità speciali e ognuno di loro contribuisce ad alte prestazioni in modo unico**» (Gelens et al. 2013). Ciò diventa possibile quando ciascun dipendente ricopre la **posizione che consente di esercitare il proprio talento** (Davies & Davies, 2010). Le organizzazioni identificano inizialmente il **potenziale** di ciascun dipendente e quindi supportano il suo sviluppo in modo che possa essere tradotto in output (Buckingham e Vosburgh 2001)
- l'adozione di pratiche come lo **sviluppo**, l'**impegno** e la **fidelizzazione** dei dipendenti (Thunnissen & Buttiens 2017). Viene implementato attraverso l'adozione di un modello strategico che guida la **determinazione dei bisogni dei talenti** e lo sviluppo di pratiche che potrebbero **soddisfare tali bisogni** (Glenn 2012).

E la pandemia?



Il PW sul talent management



Le domande di base

Come si può individuare?

Cos'è il talento?

Come si può valorizzare?

Come si può coltivare?

Gli obiettivi del progetto



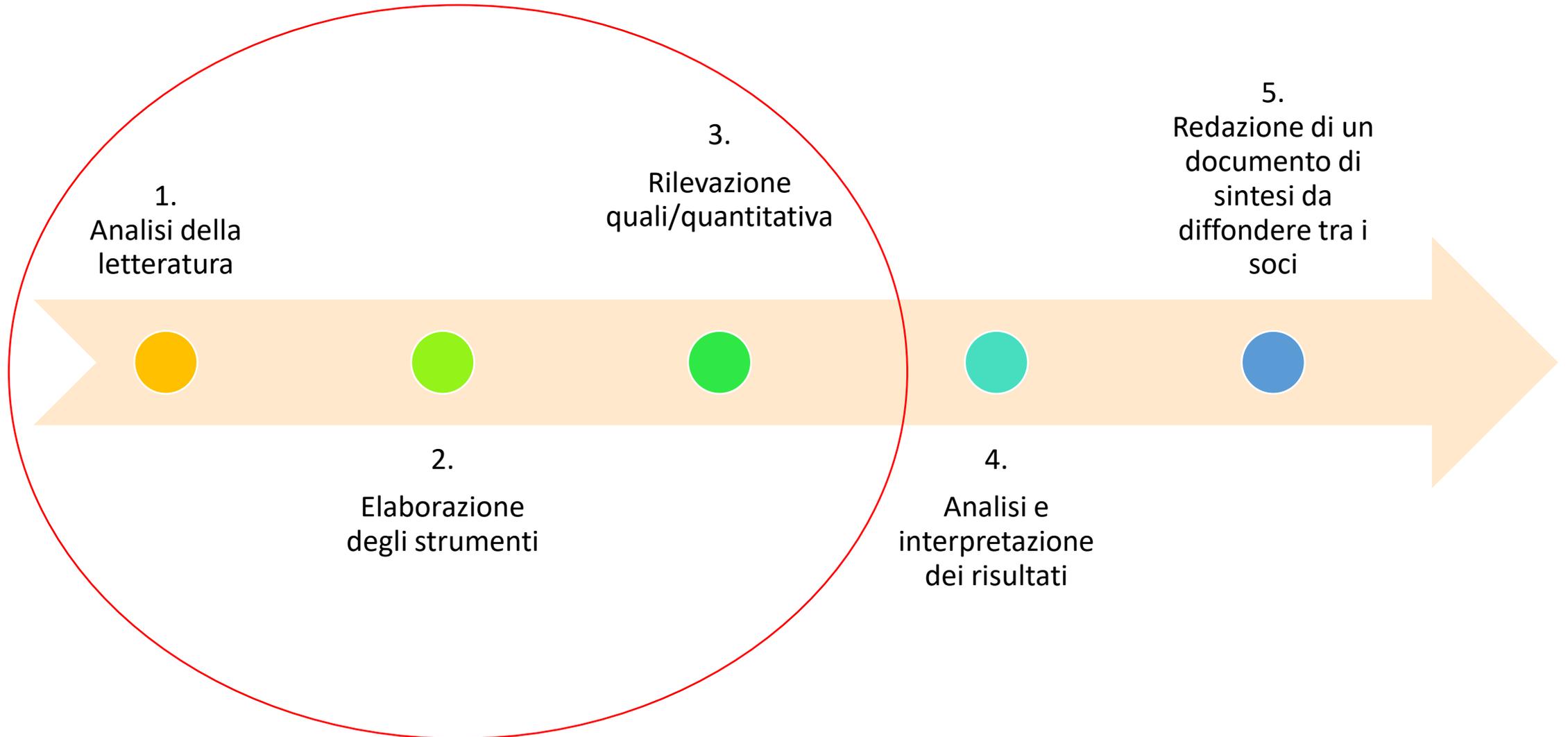
Definire il talento

Identificare le
competenze
chiave per la
ricerca del talento

Identificare le
strategie più
efficaci di
individuazione e
valorizzazione del
talento

Condividere
modelli e strategie
di retention e
valorizzazione del
talento

Gli step del progetto



Le aree di indagine e i partecipanti alla focus group discussion



**I partecipanti...
al momento**



Principali risultati

Che cos'è il talento?



«Si possono allenare tante competenze, ma alcune caratteristiche, quali soprattutto le soft skills, sono innate» (F.)

«Il talento ha una componente attitudinale che però ha bisogno di essere coltivata» (G.)

«Il talento per un 70 per cento è caratterizzato da caratteristiche della persona, da un 30 per cento dall'entusiasmo, motivazione, passione» (S.)

«Le caratteristiche di una persona con talento sono un carattere coraggioso e open mind, essere una persona che riesca a focalizzarsi sul presente, ma a proiettarsi e a crescere in futuro, a raggiungere una meta, che ha un obiettivo che muove il suo agire nel lungo periodo» (D.)

CARATTERISTICHE/RISORSE PERSONALI

vs

OPPORTUNITÀ DEL CONTESTO

«Il talento è la declinazione del potenziale che si incrocia con aspetti aziendali, del ruolo, ma anche con motivazione e performance» (M.)

«Il talento è legato a performance, capacità, motivazione e competenze. Importanti sono anche: avere un'ambizione, la capacità di muoversi in un contesto, l'obiettivo teso al miglioramento» (L.)

«Alcune caratteristiche possono essere più intrinseche delle persone, legate a tratti non modificabili, ma è anche vero che motivazione, performance possono essere legate alle opportunità nella carriera, che sia essa agli esordi o in una fase successiva» (G.)

INNATO vs DA COLTIVARE

Caratteristiche e competenze del talento

COMPETENZE DIGITALI

PENSIERO ANTICIPATORIO

ATTITUDINE ALLA CREATIVITÀ

LEARNING ORIENTATION

PROATTIVITÀ

ADATTAMENTO AL CONTESTO

INNOVATIVITÀ

VISIONE LATERALE

VERSATILITÀ

CURIOSITÀ

AGILITÀ NEL CAMBIAMENTO

AGILITÀ NEL RISULTATO

AUTOCONSAPEVOLEZZA e COSCIENZA CRITICA

COMUNICAZIONE NON OSTILE e GENTILEZZA

«La persona di talento è colui che si **adatta al contesto**, ma **non iper-adatta**, cioè che non si spegne, che ha proattività, spinta verso l'innovazione, che è capace di far sentire la propria voce» (M.)

«La persona di talento è colui che è in grado di **cavalcare il cambiamento**, di avere un **pensiero anticipatorio**, che superi previsioni sistemiche e guardi avanti e ciò riguarda l'aver preservato l'attitudine alla **creatività, all'immaginazione...** a cui si aggiunge la learning orientation» (G.)

«Nella persona di talento è importante l'**auto-consapevolezza** perché conoscere i propri punti di forza e debolezza consente di sapere su cosa fare affidamento» (P.)

«La persona di talento sa inserirsi in un gruppo riuscendo ad **arricchire anche il lavoro degli altri**, favorendo l'integrazione delle proprie competenze con quelle degli altri; la persona di talento **aiuta gli altri ad esprimersi e non li schiaccia**» (L.)

Prassi, strumenti e tecniche di individuazione del talento

- ASSESSMENT
- DEVELOPMENT
- TEST ATTITUDINALI E DI RAGIONAMENTO LOGICO
- PROVE AD HOC → canalizzati in base all'obiettivo
- FORMAZIONE
- COLLOQUIO NON STRUTTURATO E OCCASIONI DI INCONTRO → creare un rapporto reciproco
- RESPONSABILITÀ E ATTENZIONE DELLA DIREZIONE RISORSE UMANE → individuare possibili bisogni
- SISTEMA DI FEEDBACK A 360 GRADI → dare visibilità e valore alle persone
- INCONTRO CON IL MANAGER DIRETTO
- CALIBRAZIONE DELLE VALUTAZIONI → assicurare oggettività sulle tematiche
- PERCORSI DI SVILUPPO → supportare i piani di crescita in riferimento alle soft skills
- PARTECIPAZIONE A NUOVE SFIDE → creare spazio per esprimere il proprio potenziale
- PROGETTARE → cambiare la prospettiva

- *«Le strategie sono porsì nell'**atteggiamento di ricerca**, di cercare qualcosa (da parte dell'azienda). Difficilmente riusciamo a trovare qualcosa che non stiamo cercando per scovare talenti che non sapevamo di avere. Ognuno di noi è talentuoso in qualcosa. **Ogni azienda dovrebbe lasciare a ciascuno di esprimere il proprio potenziale. Ognuno può eccellere in qualcosa**» (G.)*
- *«Il talento è una persona che eccelle nel proprio ruolo. Un primo modo per rintracciare il talento è **verificare che gli obiettivi assegnati a quella persona siano soddisfatti o addirittura superati**. Occorre esporre poi la persona a progetti locali e internazionali per **sfidare le capacità e dare obiettivi sfidati** ove si è osservato che quella persona ha capacità per eccellere»*
- *«Però il talento si identifica anche quando alla persona **le brillano gli occhi**.. è importante fare domande per comprendere cosa le fa brillare gli occhi, **per cosa si accendono**».*

Prassi, strumenti e tecniche di valorizzazione del talento



STRATEGIE CENTRATE SULLE RELAZIONI

- Non perdere di vista la relazione tra colleghi
- Fornire spazio, ascolto, confronto, feedback
- Aiutare il collaboratore a mettere a fuoco le proprie motivazioni
- Ascoltare ripetutamente il collaboratore, non solo in fase di selezione

STRATEGIE CENTRATE SULLE PRASSI ORGANIZZATIVE

- Offrire autonomia decisionale
- Delegare, avere fiducia
- Coinvolgere, offrire sfide professionali e opportunità all'interno del contesto
- Promuovere appropriata formazione (tecnico, linguistica e trasversale) che stimoli le persone

CAREER MANAGEMENT

- Fornire adeguata conoscenza del proprio percorso di crescita professionale , con onestà e trasparenza nella condivisione di obiettivi

REWARD

- Fornire benefit
- Premiare comportamenti di successo e performance elevate

Nuove prospettive di Talent Management (post pandemia)

Aumento delle dimissioni

- «Le dimissioni sono un elemento definito dalle persone non solo dalle organizzazioni» (G.)
- «Tante persone hanno deciso di cambiare lavoro per andare in contro alle proprie inclinazioni personali» (S.)

Mancanza di condivisione e confronto

- «Ciò che un po' è mancato è il confronto. Prima della pandemia nei luoghi di lavoro vi era più condivisione anche spontanea non solo strutturata e maggiore confronto con i colleghi (anche davanti la macchina del caffè)» (P.)
- «Adesso si vive tutto attraverso l'online e tante cose vengono meno. È molto cambiata la ricerca del talento perché prima vi era il contatto diretto» (A.)

Resilienza e Soft skills

- «In questo contesto di pandemia siamo stati tutti chiamati a immaginare a qualcosa che superi la resilienza» (G.)
- «La pandemia ha stimolato il bisogno di auto - motivazione, di non perdersi a causa del cambiamento» (M.)
- «La pandemia ha mostrato ancora di più la necessità di concentrarsi sempre meno sulle competenze specifiche, ma molto di più sulla capacità di creare collegamenti» (F.)

Cambiamento e innovazione

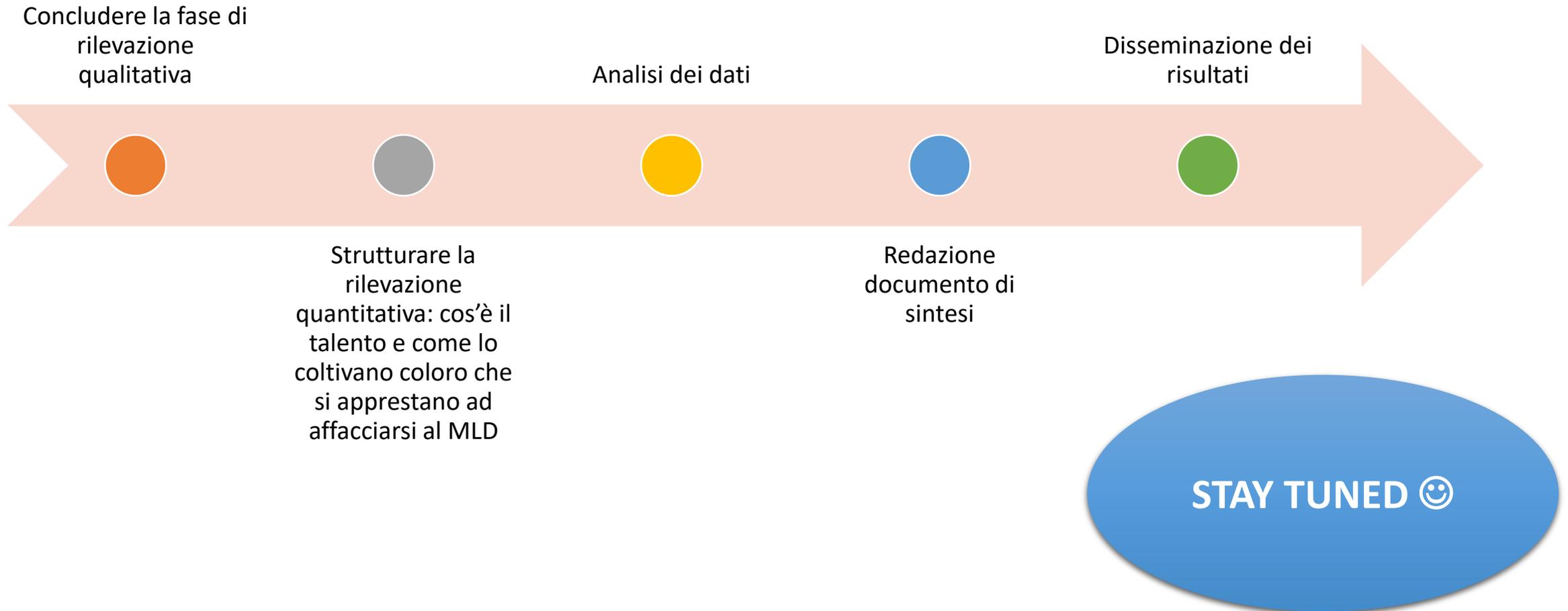
- «La pandemia è stata un esempio di cambiamento. Chi è stato in grado di introdurre innovazione ha potuto immaginare qualcosa di nuovo» (L.)
- «La pandemia ha cambiato tutti e inevitabilmente anche la persona di talento, che, come tutti, ha subito e ha reagito a questa situazione, sicuramente investendo su sé stessa in termini di formazione, di proattività» (C.)

Conclusioni...aperte

- Il talento è una **competenza** che può essere **appresa ed allenata**, oltre che frutto di attitudini innate;
- Il talento si identifica con la capacità di **adattamento**, di apertura al **cambiamento**, di **autoconsapevolezza**, **learning agility**;
- Le tecniche d individuazione e valorizzazione del talento possono essere **più o meno strutturate** ma sono vincolate dalla volontà dell'azienda di **scoprire e promuovere** il talento;
- La pandemia ha aperto **nuovi scenari** e ci interroga rispetto al nostro **ruolo** e alla nostra **responsabilità** di professionisti che lavorano con e per le persone



...i prossimi step





Grazie per l'attenzione