

PERSONALE E LAVORO

Rivista di cultura delle

RISORSE UMANE

588

ANNO LIII – N. 4
APRILE 2017

R. Cenciotti - V. Bartolomeo - F. Bianchi
Le “quattro A” per la realizzazione professionale

Luciana d’Ambrosio Marri
Diversity & Inclusion Management: se non ora, quando?

Laura Conte
Leader felici fanno i collaboratori soddisfatti!

RISORSE UMANE FOCUS

A proposito di Gender Gap...e di Felicità

Centro Studi ISPER
Personale Internazionale: Il Disagio a Parigi - Francia

ISPER

CORSO DANTE 124/A – 10126 TORINO



COMITATO DI DIREZIONE

Ing. Giancarlo BIANCHI
Presidente AIAS
Associazione professionale Italiana Ambiente e Sicurezza

Dr. Massimo BOTTELLI
Direttore Settore Lavoro, Welfare e Capitale umano
ASSOLOMBARDA

Dr.ssa Marella CARAMAZZA
Direttore Generale Fondazione ISTUD per la cultura d'impresa e di gestione

Dr. Fabio CERCHIAI
Presidente ANIA
Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici

Dr.ssa Isabella COVILI FAGGIOLI
Presidente Nazionale AIDP

Dr. Giuseppe DE RITA
Presidente CENSIS
Fondazione Centro Studi Investimenti Sociali

Dr. Giancarlo DURANTE
Direttore Centrale ABI - Responsabile della Direzione Sindacale e del Lavoro

Prof. Franco FONTANA
Direttore LUISS Business School

Dr. Giovanni GODINO
Direttore Risorse Umane, Organizzazione e Relazioni Industriali GTT Gruppo Torinese Trasporti S.p.A.

Prof. Pietro ICHINO
Professore Ordinario di Diritto del Lavoro Università Statale di Milano

Prof. Michele LA ROSA
Sociologo del Lavoro
Direttore della Rivista "Sociologia del Lavoro" Co-responsabile CIDoSPeL - Centro internazionale di documentazione e studi sociologici sui problemi del lavoro



Dr. Franco PORRARI
Membro del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza INPDAP

Dr. Giuseppe ROMA
Segretario Generale e fondatore dell'Associazione per le città italiane RUR Rete Urbana delle Rappresentanze

Sen. Dr. Maurizio SACCONI
Senato della Repubblica

Prof. Tiziano TREU
Professore Emerito di Diritto del Lavoro Università Cattolica - Milano - Roma

Direzione e Redazione: ISPER -  Corso Dante 124/A - 10126 Torino -  Tel. 011.66.47.803

 Internet: www.isper.org -  E-mail: isper@isper.org

Gli articoli sono originali ed inediti; riproduzione consentita ad aziende abbonate ai Servizi ISPER, citando: "da rivista PERSONALE E LAVORO dell'ISPER - Istituto per la Direzione del Personale" ed inviando due copie a ISPER - Torino.

Protezione dei dati personali

Egregio lettore di "Personale e Lavoro", ai sensi della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali La informiamo che: i suoi dati personali, se non da Lei direttamente forniti, ci sono stati comunicati dall'azienda in cui opera al solo fine di informarLa sui servizi a cui ha diritto come cliente ISPER e riguardano esclusivamente l'ambito aziendale. I dati sono conservati su supporto elettronico al fine di inviarLe le comunicazioni di suo interesse in base alle indicazioni forniteci. Il conferimento dei dati ha natura facoltativa e il rifiuto a fornirli non ha altra conseguenza se non la mancata informazione sui servizi ISPER a cui può accedere o a cui ha diritto. Lei ha diritto a conoscere quali sono i dati trattati che La riguardano e a ottenerne l'aggiornamento, la rettifica, l'integrazione o la cancellazione facendo riferimento al titolare del trattamento di seguito riportato. Titolare del trattamento è ISPER Istituto per la direzione del personale - Corso Dante, 124/A - 10126 Torino - E-mail: isper@isper.org. I dati non saranno né comunicati né diffusi al di fuori dell'ISPER, le sole persone che ne verranno a conoscenza sono gli incaricati al trattamento dei dati, nell'ambito delle attività di gestione dei rapporti con i clienti.



“Di tutto per le HR”

Il primo contributo è dedicato ad un tema già trattato nel numero 575 del febbraio 2016: *Le Capacità Agentiche*, quelle “*capacità individuali (Anticipazione, Auto-regolazione, Auto-riflessione, Apprendimento vicario) alla base di comportamenti attivi, agentici appunto, che rafforzano reciprocamente le organizzazioni e le persone che vi operano*”: così erano definite allora.

Ora, l’oggetto è una ricerca sul campo:

- *Capacità Agentiche e Job Crafting*, per esplorare le correlazioni fra quelle e questo, inteso come l’insieme di “*comportamenti intenzionalmente messi in atto dalla persona allo scopo di sviluppare il ruolo organizzativo ricoperto, in accordo con le proprie inclinazioni, ridefinendo e ampliando sia le attività sia le relazioni sociali intrattenute*”.

I due altri contributi trattano di *Management delle Risorse Umane*, incrociando problemi, ruoli e fini:

- *Diversity & Inclusion Management*: se non ora quando? Il riferimento a *Primo Levi* è per sottolineare il contributo delle donne al mondo delle aziende, la sua urgenza e le persistenti e crescenti arretratezze italiane: dal 41° al 50° posto nel *Global Gender Gap Report 2016*. Ma anche per segnalare quanto le più avanzate stanno facendo.
- *Leader felici e collaboratori soddissfatti*: felicità umana, naturalmente, dunque correlata a variabili “normali”; nel caso presente, distribuita su *cinque poli (razionale, affettivo-relazionale, sociale, fisico-materiale, metafisico-spirituale)* il cui mix sia bilanciato.

“*Diversità*” e “*Felicità*”: due temi sterminati affrontati con due approcci inevitabilmente compartimentati; li abbiamo abbinati a qualche notizia della rubrica *Focus Risorse Umane*. Per allargare, appunto, il...focus.

Un’offerta ampia: spunti teorici e verifiche sperimentali; esortazioni e recriminazioni; innovazioni e rivisitazioni metodologicamente raffinate (dal *Job-enrichment* al *Job-crafting?*); modelli e progetti; percentuali e numeri: le *4 A*, la *Stella a 5 Punte*...

Si potrebbe dire: “*Di tutto per le Risorse Umane*”...

In questo numero

R. Cenciotti – V. Bartolomeo – F. Bianchi

Le “quattro A” per la realizzazione professionale

Luciana d’Ambrosio Marri

Diversity & Inclusion Management: se non ora, quando?

Laura Conte

Leader felici fanno i collaboratori soddissfatti!

FOCUS

A proposito di Gender Gap...e di Felicità

Centro Studi ISPER

Personale Internazionale: Il Disagio a Parigi - Francia

Le “quattro A” per la realizzazione professionale

Roberto Cenciotti	Dottore in Psicologia e Dottorando di ricerca in Psicologia della Personalità e delle Organizzazioni, Sapienza, Università di Roma
Veronica Bartolomeo	Dottore in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, Sapienza, Università di Roma
Francesco Bianchi	Dottore in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, Sapienza, Università di Roma

INTRODUZIONE

L’agentività nel contesto organizzativo

La proattività individuale è oggi sempre più importante nelle organizzazioni: i contesti lavorativi odierni sono infatti caratterizzati, molto più che in passato, da elevata complessità, mutevolezza e discrezionalità, che richiedono all’individuo capacità decisionale, di orientamento, di impegno in autonomia per il raggiungimento di obiettivi, di gestione dell’incertezza e al contempo di se stessi. Tale capacità di autodeterminarsi può essere letta alla luce del concetto di agentività (Bandura, 1986), riferito alla facoltà dell’essere umano di operare come “agente attivo”, ossia come un protagonista della dinamica sociale in grado di agire in maniera intenzionale sul proprio contesto, di generare i cambiamenti voluti e i risultati desiderati, di produrre e rivedere quando necessario le strategie per orientare gli eventi verso gli esiti prestabiliti.

Un costrutto emergente che fonda la possibilità di attivarsi in tal senso e quindi di riuscire a realizzarsi al meglio in ambito lavorativo è rappresentato dalle capacità agentive (Bandura, 1999; Cenciotti, Borgogni e Consiglio, 2016b), cioè da quelle quattro capacità fondamentali della mente (anticipazione, autoregolazione, autoriflessione e apprendimento vicario) che permettono alla persona di orientare il proprio operato, gestire consapevolmente se stessa nelle diverse situazioni e sviluppare le proprie competenze.

Le “quattro A” che sono alla base dell’agentività

La capacità di anticipazione, nello specifico, consente alla persona di proiettarsi nel futuro attraverso l’immaginazione, prevedere i possibili scenari e le eventuali difficoltà con cui si dovrà confrontare e, alla luce dei processi e dei cambiamenti in atto, definire le mete ed i percorsi per raggiungerle.

La capacità di autoregolazione, invece, permette alla persona di governare e sostenere il proprio impegno nella direzione auspicata, modulando le proprie dinamiche emotive e motivazionali nel momento stesso dell’azione: in questo modo l’individuo riesce ad evitare di disperdersi in condotte improduttive e mette viceversa in atto i comportamenti più appropriati.

La capacità di autoriflessione, che differentemente dalle precedenti si rivolge al passato, concerne l’analisi e la revisione dei comportamenti messi in atto in rapporto ai loro esiti (di successo o di insuccesso) e permette quindi di far tesoro delle esperienze vissute, in termini di messa a punto delle strategie e di rafforzamento delle competenze.

La capacità di apprendimento vicario, infine, consente anch’essa all’individuo di consolidare e ampliare il proprio repertorio comportamentale ma, in questo caso, attraverso l’osservazione di modelli di riferimento esterni (es. colleghi più

esperti), capitalizzando dal loro operato in base anche alle conseguenze (positive o negative) che esso produce.

Il progetto di ricerca

Il presente contributo si inserisce in un progetto di ricerca avviato negli ultimi anni e volto allo studio delle capacità agentiche e della loro espressione nel contesto organizzativo, i cui primi esiti hanno consentito di evidenziarne l'effettiva importanza per la riuscita professionale (Cenciotti et al., 2016b). Lo scopo del presente articolo è riprendere ed approfondire alcuni risultati di tale ricerca empirica, esaminando nel dettaglio la rete di relazioni che lega le quattro capacità agentiche ad un insieme di variabili personali e comportamentali di rilevanza organizzativa (i tratti di personalità, l'autoefficacia, il work engagement, il job crafting e la prestazione lavorativa) e, ancor più in profondità, verificando quale sia lo specifico processo comportamentale che conduce dal possesso delle capacità agentiche all'espressione di una prestazione di successo.

Il contributo delle capacità agentiche al buon funzionamento lavorativo

Le capacità agentiche, essendo al cuore di ciò che consente all'individuo di operare intenzionalmente su se stesso e sul proprio contesto, sono nella nostra ipotesi collegate ad una serie di dimensioni che hanno a che fare con l'agire umano, con particolare riferimento all'operato entro le organizzazioni.

Le “quattro A” in relazione a personalità, autoefficacia ed engagement

In primis si è ipotizzato che le “quattro A” fossero collegate alla personalità, ossia alle tendenze comportamentali stabili della persona che ne caratterizzano il modo di agire, con particolare riferimento ai tratti della coscienziosità e della stabilità emotiva, considerati dalla letteratura quelli maggiormente predittivi del successo lavorativo (Barrick, Mount e Judge, 2001). È stato inoltre ipotizzato un legame con l'autoefficacia, vale a dire le convinzioni che la persona ha di essere in grado di fronteggiare con successo le attività e le situazioni organizzative sfidanti (Bandura, 1986), e con il work engagement, un indicatore particolarmente importante della motivazione intrinseca che designa il grado di impegno che la persona esprime spontaneamente e con piacevolezza nel proprio lavoro (Schaufeli e Salanova, 2007).

Le “quattro A” in relazione al job crafting e alla prestazione

Per quanto riguarda invece l'espressione comportamentale vera e propria delle capacità agentiche ed il loro impatto organizzativo, si è ipotizzato che esse fossero collegate al job crafting (Tims e Bakker, 2010), ossia ai comportamenti intenzionalmente messi in atto dalla persona allo scopo di sviluppare il ruolo lavorativo ricoperto in accordo con le proprie inclinazioni, ridefinendo e ampliando sia le attività sia le relazioni sociali intrattenute, e che fossero inoltre associate alla prestazione lavorativa: è infatti ragionevole attendersi che quanto più si è capaci di operare come “agenti”, proattivamente, tanto più si creano i presupposti per esprimere al meglio le proprie potenzialità e competenze e, conseguentemente, realizzare una performance di maggiore qualità.

Dalle capacità agentiche alla performance: il ruolo chiave del job crafting

Proprio il “job crafting” può rivestire un ruolo centrale nel “trasformare” le capacità agentiche in performance di successo.

Le “quattro A” infatti, come illustrato in precedenza, fondano la possibilità di agire trasformativamente sul proprio contesto, modificandolo in direzioni

***I comportamenti
agentici che
trasformano le
“quattro A” in
prestazioni di
successo***

favorevoli alla realizzazione dei propri obiettivi professionali: è in questo senso ragionevole pensare che le già citate azioni di job crafting, volte appunto a ridisegnare il proprio lavoro in accordo con le proprie inclinazioni, possano rappresentare un meccanismo capace di “mediare” (ossia consentire) il passaggio dalle capacità agentiche alla performance. Tali comportamenti, nello specifico, incrementano le risorse lavorative (creando occasioni di varietà, di messa alla prova o di apprendimento) e sociali (promuovendo scambi costruttivi con il capo, con i colleghi o con altri interlocutori lavorativi) e allo stesso tempo rafforzano le richieste sfidanti (portando ad esempio la persona ad intraprendere progetti facoltativi o ad avviarne di nuovi) (Bakker, Tims e Derks, 2012). Nella nostra ipotesi, quanto più si è capaci di orientare e guidare se stessi, apprendendo dall’esperienza e più in generale dal proprio contesto, tanto più queste capacità “agentiche” tendono ad esprimersi sotto forma di comportamenti proattivi di job crafting, che a loro volta contribuiscono a costruire le condizioni lavorative e motivazionali migliori per la piena ed efficace espressione delle proprie competenze, producendo così una performance di livello superiore (sul legame tra job crafting e prestazione si vedano ad esempio: Bakker et al., 2012; Tims, Bakker e Derks, 2012).

OBIETTIVI

***La ricerca
empirica***

Attraverso la presente ricerca si è inteso:

- analizzare le correlazioni che le quattro capacità agentiche (anticipazione, autoregolazione, autoriflessione e apprendimento vicario) presentano con la coscienziosità, la stabilità emotiva, l’autoefficacia, il work engagement, il job crafting e la prestazione lavorativa;
- verificare il ruolo del job crafting nel consentire (in termini tecnici, mediare) il passaggio dalle capacità agentiche alla prestazione lavorativa.

METODO

Il campione

La ricerca empirica è stata condotta all’interno di una grande organizzazione italiana operante nel settore telecomunicazioni, in collaborazione con la direzione Risorse Umane. Il campione è composto da 179 partecipanti, prevalentemente uomini (69%) e di età media pari a 49 anni, tutti provenienti dallo stesso settore che si occupa dell’innovazione tecnologica garantendo lo scouting di nuove tecnologie e le attività di engineering dei servizi e delle piattaforme di rete. L’elevata autonomia che ne caratterizza le attività rende tale campione particolarmente adatto all’analisi delle caratteristiche e dei comportamenti agentici oggetto del presente contributo.

La procedura di raccolta dati

I dati sono stati rilevati in forma cartacea nel mese di marzo 2015 durante l’orario lavorativo dei dipendenti. La partecipazione era volontaria e il team di ricerca ha garantito la riservatezza sulle informazioni raccolte, utilizzate solo per fini scientifici, in forma aggregata e non a livello individuale. La direzione Risorse Umane dell’azienda si è impegnata preliminarmente ad associare a ciascuna persona coinvolta nello studio un codice identificativo e ha siglato ogni questionario vuoto con il codice sopracitato al fine di mantenere la

riservatezza dei rispondenti e per collegare le risposte al questionario con la relativa valutazione della prestazione del medesimo soggetto. Dunque la direzione Risorse Umane era a conoscenza dei codici, dei nomi dei partecipanti e dei dati di prestazione, ma non delle risposte al questionario; il team di ricerca era invece a conoscenza delle risposte al questionario, dei dati di prestazione e dei codici, ma non dei nomi dei partecipanti.

Gli strumenti

- **Capacità agentiche.** Le capacità agentiche sono state misurate attraverso un adattamento del questionario Agent (Borgogni, Cenciotti e Consiglio, 2016), utilizzando in particolare 20 item cui i partecipanti erano chiamati a rispondere su una scala d'accordo di tipo Likert a 7 passi (da 1= "Completamente in disaccordo" a 5= "Completamente d'accordo"). Lo strumento indaga, nello specifico, la capacità di prevedere e anticipare scenari futuri (**anticipazione**: 4 item, es. "Immagino il tipo di difficoltà che potrò incontrare nel raggiungimento dei miei obiettivi"), la capacità di governare le proprie emozioni e la conseguente espressione comportamentale (**autoregolazione**: 5 item, es. "Evito che i cambiamenti di umore influenzino il mio operato"), la capacità di capitalizzare dalle proprie esperienze (**autoriflessione**: 5 item, es. "Rifletto sui feedback che ricevo, anche quando sono particolarmente critici, per comprendere meglio il mio operato") e la capacità di apprendere dall'osservazione dell'operato altrui (**apprendimento vicario**: 6 item, es. "È di grande aiuto per me osservare alcuni miei colleghi che lavorano per poter imparare da loro"). L'attendibilità delle singole scale, misurata con il coefficiente alpha di Cronbach, è risultata adeguata in tutti e quattro i casi (rispettivamente .70, .87, .76 e .82).

- **Tratti di personalità.** I tratti della coscienziosità e della stabilità emotiva sono stati misurati attraverso 16 item tratti dal Big Five Questionnaire (BFQ, Caprara, Barbaranelli e Borgogni, 1993), cui i partecipanti erano chiamati a rispondere su una scala d'accordo di tipo Likert a 5 passi (da 1= "Assolutamente falso per me" a 5= "Assolutamente vero per me"). In particolare sono state indagate la propensione ad essere meticolosi e perseveranti (**coscienziosità**: 8 item, es. "Prima di consegnare un lavoro dedico molto tempo alla sua revisione") e la tendenza a tener sotto controllo le proprie emozioni e i propri impulsi (**stabilità emotiva**: 8 item, es. "Anche in situazioni estremamente difficili, non perdo il controllo"). L'attendibilità è risultata adeguata per entrambe le scale (alpha di Cronbach pari rispettivamente a .66 e .78).

- **Autoefficacia lavorativa.** La convinzione di essere all'altezza delle situazioni lavorative sfidanti e di portare a termine gli obiettivi con successo è stata misurata attraverso un adattamento della scala proposta da Borgogni e colleghi (Borgogni, Dello Russo, Petitta e Vecchione, 2010). Sono stati in particolare utilizzati 7 item (es. "Sono sempre capace di risolvere con successo qualsiasi tipo di problema si presenti nel lavoro" e "Sono sempre capace di portare a termine tutte le attività intraprese in tempi rapidi"), ognuno dei quali prevedeva una scala di risposta Likert a 7 passi, in cui 1 rappresenta "Per nulla capace" e 7

“Del tutto capace”. L’attendibilità della scala è risultata adeguata (alpha di Cronbach .89).

- **Work engagement.** Lo stato psicologico positivo e soddisfacente relativo al lavoro, caratterizzato da vigore, dedizione e immersione, è stato misurato attraverso l’adattamento italiano della Utrecht Work Engagement Scale a 9 item (UWES-9; Balducci, Fraccaroli e Schaufeli, 2010). Gli item, tre per ciascuna sotto-dimensione, prevedevano una scala di risposta Likert a 7 passi, da 1= “mai” a 7= “sempre”, e indagavano nello specifico l’energia e la persistenza (**vigore**, es. “Nel mio lavoro mi sento pieno di energia”), il senso di entusiasmo, orgoglio e ispirazione (**dedizione**, es. “Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio) e lo stato di concentrazione e assorbimento (**immersione**, es. “Mi lascio prendere completamente quando lavoro”) sperimentati nel proprio lavoro. L’attendibilità è risultata adeguata per tutte e tre le sotto-scale (alpha di Cronbach pari rispettivamente a .83, .90 e .82).

- **Job crafting.** La tendenza a mettere in atto comportamenti volti a modificare le richieste e le risorse lavorative per adattare alle proprie preferenze e caratteristiche personali è stata misurata attraverso l’adattamento italiano della Job Crafting Scale (Cenciotti et al., 2016a), composto da 13 item ognuno dei quali prevedeva una scala di risposta Likert a 7 passi (da 1= “mai” a 7=“sempre”). Nello specifico gli item indagavano i comportamenti volti a procurarsi occasioni di apprendimento o ad incrementare la varietà del lavoro (**umentare le risorse lavorative strutturali**: 4 item, es. “Creo le condizioni per sviluppare le mie capacità sul lavoro”), quelli orientati ad ottenere feedback e supporto dal proprio capo e dagli altri interlocutori lavorativi (**umentare le risorse lavorative sociali**: 4 item, es. “Chiedo al mio capo di farmi da coach”) e quelli atti ad avviare nuovi progetti ed attività (**umentare le richieste lavorative sfidanti**: 5 item, es. “Se ci sono delle novità, sono tra i primi ad acquisirle e testarle”). L’attendibilità è risultata adeguata per tutte e tre le sotto-scale (alpha di Cronbach pari rispettivamente a .82, .81 e .85).

- **Prestazione lavorativa.** La valutazione dei comportamenti lavorativi messi in atto dai singoli partecipanti, espressa dai rispettivi capi diretti, è stata fornita da parte dell’organizzazione ed effettuata utilizzando una scala a 7 passi (da 1= “non pienamente efficace” a 7= “molto efficace”).

La procedura di analisi dei dati

Al fine di esplorare le relazioni tra le capacità agentiche e le altre variabili di interesse (tratti di personalità, autoefficacia, work engagement, job crafting e prestazione), tramite il software SPSS 20 è stata eseguita una correlazione tra di esse utilizzando il coefficiente r di Pearson.

Successivamente, allo scopo di testare il ruolo di mediazione del job crafting nella relazione tra capacità agentiche e prestazione lavorativa, è stata utilizzata la tecnica della regressione mediata (Baron e Kenny, 1986; MacKinnon, 2008).

RISULTATI

Nella tabella 1 si riportano i risultati delle correlazioni.

Tabella 1. Correlazioni fra le “quattro A” e le altre dimensioni

	Anticipazione	Autoregolazione	Autoriflessione	Apprendimento Vicario
Coscienziosità	.21**	.07	.34**	.22**
Stabilità emotiva	.13	.63**	.33**	.24**
Autoefficacia	.67**	.48**	.42**	.44**
Work engagement	.53**	.44**	.47**	.43**
Job crafting	.63**	.44**	.56**	.53**
Prestazione	.17*	.09	.24**	.07

Note. * $p < .05$. ** $p < .01$. Il valore riportato entro ogni cella si riferisce all'entità della correlazione (coefficiente r di Pearson).

L'anticipazione ha mostrato correlazioni positive con la coscienziosità, l'autoefficacia, il work engagement, il job crafting e la prestazione (rispettivamente con coefficienti di correlazione pari a .21, .67, .53, .66 e .17), ma non è risultata associata alla stabilità emotiva.

L'autoregolazione ha presentato correlazioni positive con tutte le dimensioni all'infuori della coscienziosità e della prestazione lavorativa (nel dettaglio .63 con la stabilità emotiva, .48 con l'autoefficacia, .44 con il work engagement e .44 con il job crafting).

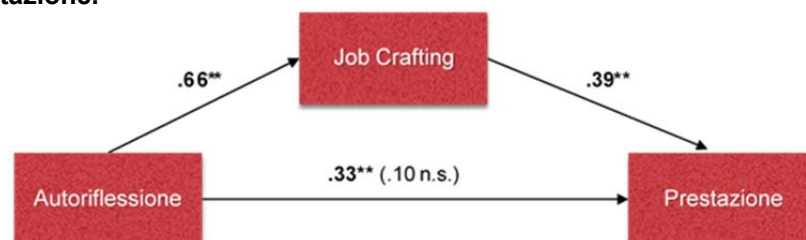
L'autoriflessione invece è risultata correlare positivamente con tutte le variabili di interesse (nello specifico .34 con la coscienziosità, .33 con la stabilità emotiva, .42 con l'autoefficacia, .47 con il work engagement, .56 con il job crafting e .24 con la prestazione).

Infine l'apprendimento vicario correla positivamente con tutte le variabili tranne la prestazione (nello specifico .22 con la coscienziosità, .24 con la stabilità emotiva, .44 con l'autoefficacia, .43 con il work engagement e .53 con il job crafting).

Si è deciso di inserire nei modelli di mediazione statistica solamente quelle capacità che si sono rivelate significativamente correlate con la prestazione, ossia l'autoriflessione e l'anticipazione.

La figura 1 riporta una sintesi dei risultati della prima regressione mediata che vede il job crafting come mediatore nella relazione tra autoriflessione e prestazione lavorativa.

Figura 1. Il ruolo del job crafting come mediatore tra autoriflessione e prestazione.

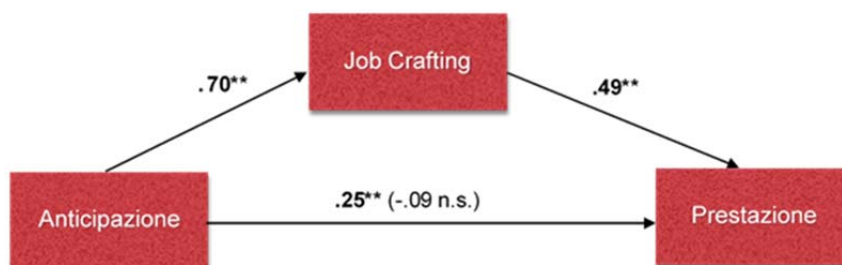


Note. ** $p < .01$. Tutti gli effetti riportati sono non standardizzati. Per quanto riguarda il nesso tra autoriflessione e prestazione, il coefficiente fuori dalla parentesi si riferisce all'impatto della prima variabile considerata come unico predittore della seconda, quello tra parentesi invece tiene conto dell'utilizzo contemporaneo dell'autoriflessione e del job crafting come predittori della prestazione.

L'autoriflessione, quando è stata considerata come unico predittore (tecnicamente, nelle regressioni semplici), è risultata impattare significativamente sul job crafting (β non standardizzato = .66) e sulla prestazione lavorativa (β non standardizzato = .33). Tuttavia, quando invece l'autoriflessione e il job crafting sono stati considerati simultaneamente come predittori della prestazione lavorativa, l'effetto dell'autoriflessione è divenuto non significativo, contro l'effetto significativo e positivo del job crafting (β non standardizzato = .39). Ciò ha suggerito che l'impatto dell'autoriflessione sulla prestazione fosse completamente "assorbito", e quindi totalmente mediato, dal job crafting (stima non standardizzata dell'effetto pari a .26, intervallo di confidenza CI 95% = [.10 - .43]).

La figura 2, infine, riporta una sintesi dei risultati della seconda regressione mediata che vede il job crafting come mediatore nella relazione tra anticipazione e prestazione lavorativa.

Figura 2. Il ruolo del job crafting come mediatore tra anticipazione e prestazione



Note. ** $p < .01$. Tutti gli effetti riportati sono non standardizzati. Per quanto riguarda il nesso tra anticipazione e prestazione, il coefficiente fuori dalla parentesi si riferisce all'impatto della prima variabile considerata come unico predittore della seconda, quello tra parentesi invece tiene conto dell'utilizzo contemporaneo dell'anticipazione e del job crafting come predittori della prestazione.

Nelle due regressioni semplici, anche l'anticipazione, come l'autoriflessione, è risultata impattare significativamente sul job crafting (β non standardizzato = .70) e sulla valutazione della prestazione (β non standardizzato = .25). Tuttavia, anche in questo caso, quando l'anticipazione e il job crafting sono stati considerati simultaneamente come predittori della prestazione lavorativa, l'effetto dell'anticipazione è divenuto non significativo, contro l'effetto significativo e positivo del job crafting (β non standardizzato = .49). Ciò ha suggerito che anche l'impatto dell'anticipazione sulla prestazione fosse totalmente mediato dal job crafting (stima non standardizzata dell'effetto pari a .34, intervallo di confidenza CI 95% = [.16 - .54]).

DISCUSSIONE

Il lavoro in esame ha consentito, in primo luogo, di verificare i legami esistenti fra le quattro capacità agentiche e una serie di dimensioni di particolare rilevanza organizzativa: i tratti della coscienziosità e della stabilità emotiva, l'autoefficacia lavorativa, il work engagement, il job crafting e la prestazione lavorativa.

Nello specifico, le "quattro A" sono risultate associate innanzitutto al tratto della coscienziosità (con l'eccezione dell'autoregolazione) e a quello della stabilità emotiva (con l'eccezione dell'anticipazione), suggerendo che il

Le "quattro A" risultano collegate ai tratti di personalità positivi

**Le “quattro A”
risultano legate
alla convinzione di
poter riuscire,
all’impegno e alle
azioni proattive**

possesso e l’esercizio di queste capacità si associ all’espressione di personalità precise, puntuali e perserveranti, da un lato, e calme, equilibrate e ben controllate, dall’altro. In particolare, la capacità maggiormente correlata con la stabilità emotiva è risultata essere l’autoregolazione ($r = .63$), indicando come il tratto in esame possa trovare riscontro soprattutto nella padronanza intenzionale delle proprie reazioni e condotte, mentre la capacità emersa come maggiormente legata alla coscienziosità è stata l’autoriflessione ($r = .34$), evidenziando come la suddetta caratteristica di personalità possa risultare accompagnata, prevalentemente, dall’essere anche in grado di analizzare costantemente il proprio operato.

Tutte e quattro le capacità agentiche, inoltre, sono risultate associate allo sviluppo di un elevato grado di fiducia nelle proprie possibilità realizzative (autoefficacia lavorativa), alla costruzione di un rapporto con il proprio lavoro improntato a benessere, fierezza, senso di sfida e concentrazione (work engagement) e, infine, all’intraprendere comportamenti finalizzati ad ampliare i confini del proprio ruolo lavorativo trasformandolo in accordo con le proprie preferenze (job crafting). Ciò suggerisce che coloro che sono più capaci di anticipare e regolare le proprie azioni e di apprendere dalla propria e altrui esperienza, in accordo con la teoria social cognitiva (Bandura, 1986), sono anche maggiormente inclini a sperimentare esperienze di successo e a capitalizzare da esse, sviluppando così una maggior convinzione di poter riuscire. Inoltre, chi è più capace di darsi delle mete, organizzando di conseguenza il proprio operato, e di utilizzare l’attività svolta e la presenza degli altri come occasioni di arricchimento, tende a sviluppare una migliore relazione con il proprio lavoro risultando di conseguenza più piacevolmente coinvolto e allo stesso tempo disponibile ad investire energia e concentrazione nella propria attività: complessivamente, può quindi rivelarsi più “ingaggiato”. Infine, le capacità di orientare e guidare le proprie azioni verso possibili mete future, e di usare le esperienze per ampliare il proprio bagaglio professionale, rendono più propensi ad azioni volte a modellare il proprio ruolo lavorativo allineandolo alle proprie motivazioni e competenze.

**L’autoriflessione e
l’anticipazione
risultano
associate alla
performance**

Due delle “quattro A”, nello specifico la capacità di autoriflessione e la capacità di anticipazione, sono poi risultate fondamentali anche per il conseguimento di risultati lavorativi di successo, essendo positivamente correlate alla valutazione della prestazione espressa dai capi diretti ($r = .24$ e $.17$ rispettivamente); al contrario, la capacità di apprendimento vicario e la capacità di autoregolazione non sono risultate determinanti in relazione al rendimento lavorativo. Tale mancata correlazione potrebbe essere legata al tipo di lavoro svolto dai partecipanti, ad alta innovatività e ad elevato contenuto tecnico, che potrebbe aver posto sullo sfondo le componenti relazionali, legate alla gestione di se stessi nel proprio contesto (autoregolazione) e all’acquisizione anche implicita di modelli di comportamento (apprendimento vicario), enfatizzando invece soprattutto gli aspetti cognitivi di pianificazione e programmazione del lavoro (anticipazione) e quelli di monitoraggio e di verifica costante dello stesso, alla ricerca continua dei propri margini di miglioramento (autoriflessione).

In particolare, ci si è chiesti allora in quale modo e attraverso quali specifiche espressioni comportamentali le suddette capacità si traducessero in un valore aggiunto per la prestazione.

***Il job crafting
esercita un ruolo
fondamentale nel
“trasformare” le
capacità agentiche
in performance di
successo***

Approfondendo i legami interessati, ossia quello fra autoriflessione e prestazione, e quello fra anticipazione e prestazione, entrambe le relazioni sono risultate “mediate” dal job crafting, ossia si realizzano per mezzo di tali comportamenti proattivi. Ciò vuol dire che, come suggerito dai risultati del primo modello di mediazione (il job crafting media la relazione tra autoriflessione e prestazione), le persone in grado di analizzare le esperienze personali e capitalizzare da esse, acquistano una maggiore consapevolezza delle proprie necessità di sviluppo e vanno a personalizzare di conseguenza il proprio lavoro, ottenendo grazie a questi adattamenti delle prestazioni più elevate. D'altra parte, come suggerito dai risultati del secondo modello di mediazione (il job crafting media la relazione tra anticipazione e prestazione), coloro che sono in grado di anticipare gli eventi, trascendendo i vincoli del passato e del presente, riescono ad individuare efficacemente gli elementi del contesto da modificare in vista di obiettivi futuri, mettendo conseguentemente in atto delle azioni di sviluppo delle attività e delle relazioni e, raggiungendo, proprio in virtù di tali arricchimenti, delle performance lavorative di maggior successo.

CONCLUSIONI

La presente ricerca ha evidenziato innanzitutto il ruolo svolto dalle risorse personali prese in esame, ossia le capacità agentiche, nel contribuire al buon funzionamento lavorativo in sinergia con altre dimensioni. Esse, infatti, si associano ai tratti della coscienziosità e della stabilità emotiva, suggerendo che si tratta di capacità che hanno a che fare da vicino con l'essere stabilmente precisi e perseveranti, da un lato, e calmi ed equilibrati, dall'altro, concorrendo all'espressione di queste caratteristiche. Ancor più, inoltre, le “quattro A” si associano a convinzioni, atteggiamenti e comportamenti orientati allo sviluppo e alla riuscita, con riferimento all'autoefficacia lavorativa, al work engagement e al job crafting.

Lo studio condotto ha inoltre avvalorato il ruolo chiave dei comportamenti di job crafting, volti a modificare intenzionalmente il proprio lavoro, non solo nel contribuire al successo lavorativo (è infatti noto il legame fra job crafting e performance, che è risultato confermato anche in questo studio) ma anche nel consentire il passaggio dal possesso di un buon livello di capacità agentiche di autoriflessione e anticipazione al raggiungimento di una prestazione lavorativa eccellente. In altri termini, l'esercizio delle capacità di anticipazione ed autoriflessione si concretizza in comportamenti “trasformativi”, attraverso i quali la persona sviluppa il proprio ruolo professionale intervenendo proattivamente sia sulle attività che sulle relazioni; proprio tali comportamenti agentiche forniscono un valore aggiunto alla prestazione espressa.

In un'ottica gestionale, due sono le indicazioni che nel complesso sembrano emergere: la prima è quella di riconoscere le capacità agentiche delle persone operanti nel contesto organizzativo, cercando di valorizzarle già in fase di selezione o di valutazione del potenziale ed eventualmente andando a svilupparle mediante interventi specifici quali azioni di feedforward, feedback o coaching (Cenciotti et al., 2016b); la seconda invece è quella di non ostacolare i comportamenti di job crafting ma anzi stimolarli e incoraggiarli, anche attraverso iniziative formative e incentivi, poiché è attraverso tali comportamenti che le persone

maggiormente dotate in termini di capacità agentiche riescono a mettere realmente a frutto questo loro potenziale, creando le condizioni migliori per riuscire nel proprio lavoro e per contribuire al successo organizzativo.

BIBLIOGRAFIA

- Balducci C., Fraccaroli F., Schaufeli W. B. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). A cross-cultural analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26, 144-150.
- Bandura A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive view*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura A. (1999). A social cognitive theory of personality. In L. Pervin e O. John (Eds.), *Handbook of personality*, pp. 154-196, Guilford Publications, New York.
- Bakker A. B., Tims M., Derk D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359-1378.
- Baron R. M., Kenny D. A. (1986). The moderator-mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrick M. R., Mount M. K., Judge T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *Personality and Performance*, 9, 1-20.
- Borgogni L., Cenciotti R., Consiglio C. (2016). *Test Agent*. Ed. Utilia - HR Now and Next, Milano.
- Borgogni L., Dello Russo S., Petitta L., Vecchione M. (2010). Predicting job satisfaction and job performance in a privatized organization. *International Public Management Journal*, 13, 275-296.
- Caprara G. V., Barbaranelli C., Borgogni, L. (1993). *Big Five Questionnaire: Manuale*. Organizzazioni Speciali, Firenze.
- Cenciotti R., Borgogni L., Callea A., Colombo L., Cortese C. G., Ingusci E., Miraglia M., Zito M. (2016a). The Italian version of the Job Crafting Scale (JCS). *Applied Psychology Bulletin*, 277, 28-36.
- Cenciotti R., Borgogni L., Consiglio C. (2016b). Le capacità agentiche e il loro ruolo nella riuscita professionale. *Personale e Lavoro*, 575, 13-19.
- MacKinnon D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. Mahwah, NJ, Erlbaum.
- Schaufeli W. B., Salanova M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner e D. P. Skarlicki (Ed.). *Research in social issues in management (Volume 5): Managing social and ethical issues in organizations*, pp. 135-177, Greenwich, CT, Informations Age Publishers.
- Tims M., Bakker A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South Africa Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
- Tims M., Bakker A. B., Derks D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.

Parole chiave

- Competenze
- Sviluppo
- Psicologia del Lavoro



Diversity & Inclusion Management: se non ora, quando?

**Luciana
d'Ambrosio Marri**

Sociologa del lavoro, esperta di psicosociologia delle organizzazioni, è consulente di management e sviluppo organizzativo, di benessere delle organizzazioni e delle persone. Docente anche in master sulle pari opportunità, si occupa di Diversity Management.

Autrice di numerose pubblicazioni sulla gestione risorse umane e su tematiche di *genere*, è relatrice in convegni su temi di scenario e attualità rispetto a questioni di competenza professionale. (www.lucianadambrosiomarri.it)

Scenario

Superato il Dopoguerra, arrivati al XXI Secolo tra alti e bassi di benessere economico, conquiste sociali, alternanze di passi avanti e regressioni culturali, crollo del Muro, apertura delle frontiere con libera circolazione in Europa, percezioni d'identità collettive e individualismo sfrenato, modelli di competizione e di successo che osannano bellezza e ricchezza, l'11 settembre 2001 che ha cambiato il mondo e l'idea di sicurezza, il primo presidente USA afro americano, cui è seguito un altro di pelle bianca con intenti restauratori e machisti, due papi che coesistono, realtà virtuali, virtuose e viziose, ecco sopraggiungere - insieme con la crisi a tutto tondo degli ultimi anni - l'avanzata di qualcosa verso la quale non si è preparati, in particolare culturalmente ed emotivamente: il grande esodo. Non quello biblico ma quello dal sud del Mediterraneo, e da paesi poveri e/o in guerra, di migliaia e migliaia di profughi, nel senso di masse che fuggono dal proprio paese alla ricerca di un'opportunità di vita umana, perché per la maggior parte di loro la propria vita di umano, in patria, non ha più nulla.

**Forza lavoro
variegata e
multietnica**

Dall'altra parte del loro mondo, nell'Occidente ricco e oltreoceano, spesso in crisi, ma con una gestione delle risorse proprie e di quegli stessi paesi del Sud del mondo a lungo usati - secondo i casi e i periodi - come propri fornitori o mercati di vendita, verso la fine degli anni Novanta le grandi multinazionali si rendono conto che la cosiddetta forza lavoro è ormai così variegata e multietnica che l'organizzazione del lavoro deve adeguarsi e anzi gestire le differenze che la compongono. Per molte aziende diventa imperativo valorizzare specificità delle persone anche e soprattutto in termini di genere, di età (age diversity), di provenienza geografica e così via, poiché tutto ciò ha implicazioni culturali anche sul lavoro negli approcci alla visione/percezione del tempo, dei metodi, dei problemi, delle relazioni interpersonali, dell'interpretare e vivere la collaborazione nel gruppo di lavoro, gestire i conflitti, comporre le divergenze, prendere le decisioni. E poiché la globalizzazione nel frattempo impetuosa e l'innovazione tecnologica nel campo delle comunicazioni che rincorre se stessa portano da una parte sempre più a interagire e a lavorare con colleghi che vivono in ogni parte del mondo, e dall'altra alla necessità di identificare nuovi mercati e capire consumatori differenti, appare sulla scena il Diversity & Inclusion Management.

Il Diversity Management

Il Diversity Management diventa così un protagonista innovativo per la gestione delle risorse umane in uno scenario sociale che secondo Michel Wieviorka, sociologo francese, "è una società di accoglienza ma anche di produzione individuale e collettiva di differenze" (2002, p. 187). Per le direzioni d'impresa il Diversity Management nasce quindi perché il valore della differenza assume significati in ottica di business e produttività, ma anche per il benessere organizzativo e la motivazione delle persone. Il senso di appartenenza e d'identificazione con l'impresa in cui si lavora sono ulteriori fattori di attaccamento e di fidelizzazione delle persone. Soprattutto di quelle più giovani, che - in particolare dove il mercato del lavoro è più mobile e la cultura del lavoro è più legata alla realizzazione individuale e meno alla sicurezza data dalla stabilità - affidano e sostanziano il piacere di lavorare e la propria energia motivazionale anche alla possibilità di coniugare "tempo vita lavorativa e tempo vita privata" nell'ottica di ciò che si chiama work life balance. È infatti quest'ultimo uno dei fattori alla base delle politiche aziendali di employer branding.

Affiorano così parecchi punti in comune tra discipline di ambiti anche molto distanti: sul tema e sugli approcci relativi a studi e prassi inerenti il Diversity Management, e la sua diffusione, possono trovare alleanze e chiavi prospettiche con aree comuni non solo la psicologia e la sociologia, ma anche l'economia e la geopolitica, la filosofia e lo studio delle religioni, la medicina e le arti.

Sul fronte degli studiosi organizzativi, secondo Rajvinder Kandola e Jhoanna Fullerton, autori di *Managing the Mosaic: Diversity in Action* (1994), il Diversity Management enfatizza la comprensione delle differenze tra coloro che lavorano e la gestione di tali diversità (rispetto a orientamento sessuale, differenze generazionali, di cultura, di religione, dis-abilità) come risorse che potenziano l'efficacia e l'efficienza del lavoro e della sua qualità. La capacità di valorizzare le differenze diventa per l'azienda un vantaggio competitivo.

Ciò non significa che la strada per la valorizzazione inclusiva delle diversità sia semplice o priva di pericoli o ambivalenze.

Diversity, minacce e possibilità di superamento

Quando nella vita lavorativa le imprese vogliono realmente impegnarsi su questo fronte s'imbattono in un tema non da poco: come superare gli stereotipi, sia quelli derivanti dalle abitudini e dai valori organizzativi fino a quel momento di fatto diffusi e ispirativi di modelli comportamentali e manageriali, sia quelli che muovono e animano i comportamenti consapevoli e inconsapevoli delle persone che in esse lavorano e che a loro volta rinforzano o no la cultura aziendale promossa.

Si tratta, infatti, di affrontare il potere di una minaccia di cui molti non sanno ma particolare e insinuante...quella dello "stereotype threat", la minaccia dello stereotipo.

La ricerca condotta da Spencer, Steele e Quinn (1999) e altre sullo stesso tema hanno dimostrato la tendenza a confermare lo stereotipo negativo proprio da parte di chi ne è vittima. In pratica, il timore di confermare lo stereotipo nei contesti dove questo si fa sentire, porta i soggetti "oggetto" di tale pregiudizio a entrare in un tale stato di ansia

La minaccia dello stereotipo

per la paura di confermarlo, fino al punto di comportarsi proprio secondo le aspettative stesse dettate dallo stereotipo. È noto, soprattutto alle donne, il peso reale dei pregiudizi nei loro confronti su tanti aspetti della vita sociale e lavorativa, non ultimi quelli che incidono nel rapporto lavoro-maternità (d'Ambrosio Marri, Mallen, 2011).

Oltre a modelli e dettati culturali dominanti, oltre a strutture sociali ed economiche, anche questo meccanismo inconscio del peso della minaccia dello stereotipo può contribuire a determinare, per esempio, il fenomeno della "autoesclusione", come accade ad alcune donne invisibili vittime, appunto, di questo boomerang (d'Ambrosio Marri, 2012). Per deduzione, un processo analogo potrebbe scattare in gruppi di minoranza o "diversi" per religione, orientamento sessuale, cultura generazionale, ecc. in quegli ambienti dove questi vengono "accolti", magari partendo proprio dalla necessità di farlo perché sono "differenti". Come combattere questo gioco pericoloso della minaccia dello stereotipo?

In ottica di lungo periodo, uno dei primi ambiti in cui investire in tal senso è l'educazione scolastica. Interessante, al riguardo, è l'esempio di un recente progetto realizzato con il sostegno della Regione Lazio "Diversi ma Pari" (2014), centrato sull'educazione alla relazione tra fiabe e cross-medialità e realizzato da alunni e insegnanti in alcune classi elementari della Regione, e altre realtà italiane realizzano progetti analoghi da tempo. Un altro esempio, per ridurre il gap della presenza nel mondo scientifico tra ragazze e ragazzi, viene dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio che, a inizio 2017, ha stanziato 1 milione di euro per l'attuazione del Progetto "IN ESTATE SI IMPARANO LE STEM - Campi estivi di scienze, matematica, informatica e coding". L'iniziativa prevede il finanziamento di progetti per la realizzazione di percorsi di approfondimento in materie scientifiche (matematica, cultura scientifica e tecnologica, informatica e coding) da svolgersi nel periodo estivo rivolti prevalentemente alle studentesse, ma anche a studenti, delle scuole elementari e medie (primarie e secondarie di primo grado).

***I processi di
cambiamento
organizzativo e
culturale***

E per gli adulti nel mondo del lavoro? Nelle aziende dove ho toccato da vicino processi di cambiamento organizzativo e culturale, orientati anche alla diffusione della Diversità come Valore, è evidente come nei confronti dialettici con manager e quadri intermedi, basati e dettati da toni e contenuti "politicamente corretti", spesso il sottofondo non dichiarato è il senso di fatica soprattutto emotiva riguardo l'auto-contenimento di sensazioni e pensieri che - atavici e ormai quasi parte del DNA - smuovono la parte più profonda delle persone. Inoltre, talvolta figure di leadership che rappresentano modelli negativi sono invece, di fatto, premiate perché magari "portano i risultati di business", anziché essere isolate dalla cultura dominante aziendale e ciò non aiuta (Castiello d'Antonio, 2013). In ogni caso, stimolare i rispecchiamenti da cui sviluppare processi di cambiamento personale e interiore prima che comportamentale (e apprendimenti reciproci) rappresenta sicuramente una strada che potenzia le possibilità di successo di una virata autentica, profonda e convinta del proprio approccio e del repertorio comportamentale verso il riconoscimento della Differenza e il rapporto inclusivo con essa. Il lavoro è lungo e la posta in gioco in azienda, ma

soprattutto nella società, è certamente alta.

Il Diversity Management oltre la moda

Nel Duemila ben 2000 dipendenti (casualità dei numeri!) citarono la Coca Cola per discriminazione razziale, vinsero la causa, che costò all'Azienda quasi 200 milioni di dollari e un controllo di un team di esperti per la durata di alcuni anni sul proprio comportamento verso la diversità!

Va tenuto presente che dal 2005, in Europa sono state varate le Carte della Diversità con l'obiettivo di offrire sostegno e di promuovere best practices nella gestione della differenza in migliaia di multinazionali, PMI e organizzazioni pubbliche. Il principio fondante delle Carte è la Gestione della Diversità, implementata attraverso il rispetto e il riconoscimento della diversità dei lavoratori, e un indicatore strategico di prestazione per le imprese.

Dunque, sono tante le aziende che mettono in moto nel tempo politiche di Diversity Management: tra queste - e in rigoroso ordine alfabetico - Accenture, BNL Gruppo Paribas, British Telecom, Coca Cola, Google, IBM, Ikea, L'Oréal, Mellin - Gruppo Danone, Michelin, Microsoft, Nokia, Pfizer, Vodafone, solo alcuni esempi di realtà. Senza dimenticare che dal 2008 esiste l'Equality Index che ogni anno premia le imprese che presidiano anche l'obiettivo dell'inclusione e del diversity management per i colleghi gay, lesbiche, bisessuali e trans: tra le più attente in classifica figurano BT Group, Morgan Stanley e Cisco Systems, insieme a molte delle aziende prima citate. "Le organizzazioni sono generalmente tese a trasmettere una propria immagine sociale e a diffondere, nelle modalità che ritengono più opportune, le caratteristiche della propria identità organizzativa" (Castiello d'Antonio, d'Ambrosio Marri, 2010, p.45). Dunque, l'esplicitazione dell'orientamento aziendale verso il Diversity Management premia business, immagine verso i consumatori di vario tipo di diversity e attrae giovani risorse di talento d'interesse aziendale che vogliono vivere una realtà "libera" dai lacci derivanti da pregiudizi, che le lasci libere di "essere".

Politiche inclusive di Diversity Management in Italia

In Italia, Benetton, COOP Adriatica, Edison, Enel, Luxottica, Poste Italiane, Tim (solo per citarne alcune imprese e in ordine alfabetico) hanno promosso al proprio interno e verso l'esterno politiche gestionali e culturali orientate alla valorizzazione della Diversity in ottica d'inclusione con iniziative originali e innovative e questo vale anche per Banca d'Italia, che tra l'altro contribuisce con un pool di ricercatori a monitorare andamenti in proposito. Non va poi dimenticato che nelle declinazioni della diversity ci sono anche le diverse abilità con le quali spesso chi è normo-dotato (come si suol dire) può interagire con qualche disagio derivante anche da pregiudizi sociali, oltre che da vissuti personali rispetto a quelli che, fino a poco tempo fa, si chiamavano generalmente handicap. Nel panorama italiano è d'obbligo citare l'Osservatorio Sda Bocconi, quale faro di ricerca sulla Diversity.

2016: uno spettro continua ad aggirarsi per l'Italia!

Mi riferisco al dato italiano inquietante rispetto al mondo del lavoro e al vivere civile che viene dall'edizione 2016 del Global Gender Gap Report, l'indice che il World Economic Forum utilizza da dieci anni per fotografare lo stato dell'arte in termini statistici delle dimensioni e della

intensità della disparità di genere in tutto il mondo (144 paesi). Rispetto ai quattro pilastri indicatori nella indagine sulla disuguaglianza tra donne e uomini (Salute e sopravvivenza; Educazione; Partecipazione economica ed opportunità; Responsabilizzazione in politica), l'Italia arretra al 50° posto rispetto al 41° dello scorso anno. E ai primi posti continuano a dominare i comportamenti virtuosi di Islanda, Finlandia, Norvegia, Svezia.

Secondo il rapporto *“Più di un decennio di dati ha rivelato che i progressi sono ancora troppo lenti per realizzare il pieno potenziale di una metà del genere umano all'interno delle nostre vite”*.

Questa considerazione dovrebbe far pensare perché è di evidente allarme, non solo per le donne ma per la democrazia tutta!

E allora?

Guardando al futuro, abbiamo come professionisti e come cittadini in Italia alcune piste di riflessione e di lavoro: imparare da esempi, allargare la visuale, uscire dagli schemi di abitudini e pregiudizi, lavorare sugli stereotipi che possono trasformarsi in preclusioni, praticare un'intensa attività formativa nelle imprese e nelle istituzioni, investire molto nell'educazione nelle scuole, dove - tra l'altro - la diversità nelle classi è da anni sempre più realtà diffusa, e non possiamo permetterci il lusso di dimenticare il lavoro da fare rispetto ai modelli nei media.

La società italiana sta cambiando sì, anche se in modo contraddittorio, sotto e attraverso i nostri occhi. Si tratta allora di avere più coraggio: “proprio perché, come cantava Gaber, un'idea finché resta un'idea è soltanto un'astrazione, le organizzazioni che hanno avuto il coraggio di “mangiare” l'idea del diversity management hanno, tra luci, ombre e contrasti, comunque messo in atto politiche innovative e «rivoluzionarie» dal punto di vista gestionale, contribuendo a produrre una cultura d'impresa che crea e pratica innovazione e con la quale si sviluppa valore. Non solo dal punto di vista economico” (d'Ambrosio Marri, 2010, p. 159).

Sarà importante ascoltare le nostre ambivalenze interiori, non far finta di nulla, ma usarle per maturare nuovi apprendimenti (anche da altri Paesi), magari non facili ma portatori e produttori di migliore vita. Soprattutto per le future generazioni cui tramandare, insieme all'opera di Primo Levi, l'interrogativo Diversity Management & Inclusion: se non ora, quando?

DIVERSITY MANAGEMENT IN ITALIA

Oggi le imprese italiane che hanno adottato politiche di Diversity Management sono il 21% (nel 2004 in Germania erano il 39,4% e nel 2005 erano il 48% nell'Unione Europea). Nelle aziende italiane con più di 250 dipendenti, tre direttori del personale su dieci (29%) non vogliono neppure sentire parlare di diversity management, due (21%) ne hanno adottato qualche pratica e gli altri cinque stanno valutando.

Questi i numeri da una ricerca su 150 direttori del personale d'impres italiane con più di 250 dipendenti. Tra le imprese che praticano politiche di Diversity Management il 46% per le imprese

ha più di 1.000 dipendenti, hanno una percentuale maggiore di donne (42% contro 35% nelle imprese non adottanti e non interessate a farlo), una popolazione sotto i 30 anni (23% contro 17%) e dichiarano di impiegare una percentuale di omosessuali pari al 2%, contro l'1% delle altre imprese. In queste aziende, l'attenzione maggiore (84%) è verso la diversità di genere mentre è minore l'attenzione all'età (58%), alle differenze etnico-culturali (39%) e all'orientamento sessuale (10%).

Dalla ricerca emerge che il 77% delle Aziende che lo adotta, ritiene il Diversity Management un fattore finalizzato al benessere dei dipendenti, ma solo il 23% ha introdotto una figura responsabile e solo il 16% un'unità organizzativa specificamente mirata, di solito allocata nella funzione delle risorse umane.

Rispetto a quali prassi concrete siano utilizzate dalle imprese, si evidenzia che anche le aziende praticanti il D.M. utilizzano una gamma limitata e generica di pratiche, mentre è evidente che solo un insieme di politiche integrate può favorire clima positivo, benessere organizzativo e qualità del lavoro e della vita di lavoro.

Fonte: Ricerca *Diversity Management Lab* della SDA Bocconi School of Management

<http://www.adnkronos.com/29.01.2015>; <http://job24.ilsole24ore.com/>

Bibliografia

Castiello d'Antonio A., "L'assessment delle qualità manageriali e della leadership", Franco Angeli, Milano, 2013.

Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri L., "Come muovere i primi passi in azienda - Bussole, attrezzature e suggerimenti per inserirsi al meglio nei nuovi contesti di lavoro", Franco Angeli, Milano, 2010.

d'Ambrosio Marri L., "DIVERSITY MANAGEMENT IN PRATICA: ESEMPI DI LUCI, OMBRE E CONTRASTI" in "Formare al management della diversità - Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa" - Guerini e Associati, Milano, 2010 (a cura di G. Alessandrini).

d'Ambrosio Marri L., "Carriere: tra visibilità e autoesclusione". La Carriera Rosa.it, 2012.

d'Ambrosio Marri L., M. Mallen, "Effetto D. Se la leadership è al femminile: storie speciali di donne normali", Franco Angeli, Milano, 2011.

Kandola R., Fullerton J. "Diversity in action: managing the mosaic", London: Institute of Personnel and Development, 1994.

Spencer, S. J., Steele, C. M., & Quinn, D. M. (1999). "Stereotype threat and women's math performance", *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 4-28.

Wieviorka M., "La differenza culturale. Una prospettiva sociologica", (2001), Editori Laterza, Roma-Bari, 2002.

Parole chiave

- Diversità
- Management



Leader felici fanno i collaboratori soddisfatti!*

(*dal libro Leader Felici - PM Edizioni)

Laura Conte

Consulente in gestione delle Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo - Manager Coach - Psicologo e Psicoterapeuta del Benessere

Perché la ricerca della felicità è un viaggio importante per un leader-manager, responsabile di un gruppo di persone? La felicità è un'emozione e come tale è contagiosa.

Col termine "contagio emotivo" raggruppiamo tutte quelle forme di condivisione emotiva immediata ed involontaria, caratterizzate da assenza di mediazione cognitiva. Si tratta di reazioni automatiche agli stimoli espressivi manifestati da un'altra persona: l'emozione è dunque condivisa non in modo intellettuale, ma in modo diretto, semplicemente stando a contatto diretto con le persone.

Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis e Annie McKee (2012) affermano che i fattori che concorrono a caratterizzare le aziende più floride sono certamente complessi, ma le ricerche condotte dagli autori suggeriscono, tra gli altri, l'atmosfera - lo stato d'animo generale dei collaboratori - come elemento che incide nella misura del 20-30 per cento sulle prestazioni.

La percezione che i collaboratori hanno del clima del gruppo dipende per il 50-70 per cento circa dalle azioni relazionali con il loro leader diretto (Goleman, Boyatzis, McKee, 2012). Più di chiunque altro, il team leader crea le condizioni che influenzano direttamente, nei singoli collaboratori, lo stato emotivo, l'umore condizionando così le loro prestazioni. La felicità di un manager non è più quindi una dimensione personale, ma diventa un elemento fondamentale nella gestione del ruolo organizzativo in quanto fattore essenziale per il successo di un gruppo di lavoro. La capacità del leader di vivere la felicità è collegata con il benessere delle persone che fanno parte del gruppo e quindi sulle loro prestazioni! Quindi i manager eccessivamente nervosi, irascibili, o assenti perché presi dalle attività, team leader colpevolizzanti e punitivi o lassisti sono responsabili del clima del gruppo molto più dei singoli membri di gruppo e questo incide sulla prestazione.

La felicità di un manager è un fattore essenziale per il successo di un gruppo di lavoro

Come ricercare la felicità? Benessere del sé: la felicità a 5 punte

L'Organizzazione Mondiale della Sanità afferma che la salute «non è l'assenza di malattia o infermità, ma è uno stato completo di benessere fisico, mentale e sociale».

La persona, e quindi il suo Sé, è un organismo capace di autoregolazione e volto al soddisfacimento dei propri bisogni, alla ricerca di equilibrio, autonomia, espressione di sé, tesa allo sviluppo e all'affermazione delle proprie potenzialità.

Secondo l'approccio gestaltico nessun organismo può essere considerato indipendentemente dalle sue relazioni con l'ambiente e al di fuori del campo organismo-ambiente di cui è parte.

Ciascun essere umano non può essere compreso se non all'interno delle sue relazioni interpersonali, così la descrizione di qualsiasi

ambiente non può che coincidere con la percezione - o con la prospettiva soggettiva - di chi quell'ambiente osserva. Attraverso la relazione con l'ambiente si forma il Sé della persona ed attraverso il Sé che poi l'individuo tesse e gestisce le relazioni con il mondo circostante.

Quindi l'identità personale, il Sé, è supportato o impoverito dalla qualità delle interazioni relazionali di condivisione e separazione che ciascuna persona ha con gli altri, con le attività da svolgere.

È importante che il Sé del manager presenti un buon grado di equilibrio e benessere per fronteggiare con efficacia il contesto lavorativo complesso, incerto e in continuo cambiamento.

Obiettivi da raggiungere sempre più sfidanti, la gestione delle persone con diversi gradi di motivazione e soddisfazione, incontri con i clienti, pressioni da parte del management, necessità di cogliere segnali deboli del cambiamento per poter rispondere con efficacia ai cambiamenti richiesti dal mondo circostante.

Al manager di oggi occorrono risorse in grado di alimentare la forza con cui affrontare il suo lavoro.

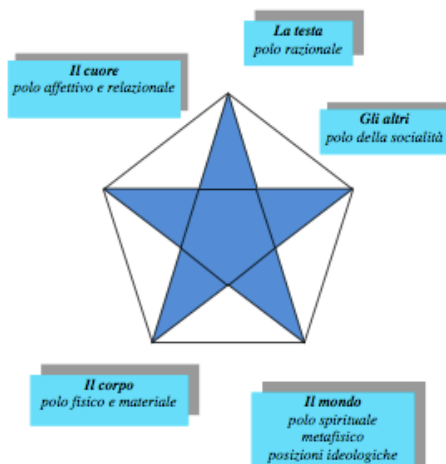
Lo psicologo francese Serge Ginger (Ginger, 1995) rappresenta le risorse che utilizza il Sé e di cui si nutre in termini energetici con la figura della stella a 5 punte. La figura esprime un'immagine metaforica dell'essere umano, armonica ed unitaria, in cui le cinque punte della stella definiscono schematicamente le "cinque dimensioni principali dell'attività umana tramite le quali la persona alimenta il suo senso di identità personale".

Questi poli interagiscono fra loro in un sistema, determinando ed orientando scelte anche in funzione della cultura di riferimento.

Il vertice della stella rappresenta *il polo razionale, mentale delle persone*, il mondo delle idee e la sede della creatività. Tutte le attività come la formazione, l'acquisizione di conoscenze, il confronto tecnico con gli altri, l'aggiornamento professionale o semplicemente soddisfare letture e conoscenze che nulla hanno a che fare con il lavoro servono per alimentare la dimensione mentale. Dedicare del tempo alla conoscenza, restare aperti a ciò che ancora non si conosce significa alimentare il polo razionale. Un manager sempre in affanno rispetto ai tempi lavorativi potrebbe dedicare poco tempo alla formazione professionale o più in generale alla lettura di ciò che lo appassiona, impoverendo un elemento del suo Sé.

La stella a 5 punte di Serge Ginger

Il polo relazionale



Il polo affettivo

I vertici laterali raffigurano le braccia, che rappresentano l'idea delle relazioni che gli individui coltivano con gli altri. Da un lato, (quello sinistro) troviamo l'affettività, il cuore, il mondo dei sentimenti, la propensione a costruire relazioni d'amore e di amicizia particolari e nutrienti.

Questo polo si alimenta dedicando il giusto tempo e la giusta cura al partner, ai figli, agli amici più stretti.

Troppo spesso nel pieno della maturità professionale ci si accorge di aver sottratto troppo tempo agli affetti cari, alle persone che si amano. Oppure di non aver saputo godere della ricchezza generata dall'affetto ricevuto dalle persone amate. O in altri casi ci si accorge di aver tradito se stessi adattandosi ad una relazione affettiva impoverente

Il polo sociale

L'altro vertice rappresenta il *polo* propriamente *sociale*, i luoghi culturali, gli altri, la polis in generale.

Per alimentare il polo sociale occorre dedicare tempo in modo da partecipare ad eventi sociali, partecipare o esprimersi attraverso eventi socio-culturali di più grande respiro. Partecipare ad attività di volontariato, coltivare uno sport o un hobby, partecipare alla vita attiva di associazioni, semplicemente prendersi cura del proprio gruppo degli amici, alimentando relazioni intense, imparando a tralasciare quelle relazioni vuote. Imparare a nutrirsi del semplice vivere insieme pezzi di vita.

Il polo fisico

I vertici inferiori della stella rimandano alle radici dell'uomo. Il vertice posizionato a sinistra si riferisce al *corpo materiale*, nel senso fisico del termine. Alimentare questa dimensione significa dedicare attenzione ai bisogni fisici del corpo, curare le malattie, dedicare tempo ad alimentare il benessere sotto tutte le forme possibili, dalla cura dell'abbigliamento sino alla cura del corpo attraverso sport, attività di benessere e bellezza. Riprendere e curare il fisico anche attraverso il rispetto del riposo quotidiano è funzionale ad alimentare il polo fisico. Infatti, uno dei primi sintomi di ansia e di stress è l'insonnia, l'incapacità di recuperare fisicamente il benessere del corpo.

Per quanto il polo fisico così descritto appaia banale nella sua descrizione, non sempre le persone sono in grado di entrare in contatto con la dimensione fisica del corpo. Molto spesso questa dimensione è gestita come la moda insegna per cui la cura del corpo serve solo a corrispondere ad immagini sociali. In questi casi se la persona non è in contatto con l'esperienza del prendersi cura del proprio corpo, la gestione di questa dimensione resta solo apparenza. Alcun beneficio ne è tratto.

Il polo spirituale

Il polo opposto, quello a destra, rappresenta l'area *metafisica, valoriale, spirituale e ideologica*. Questo polo rappresenta la capacità di attribuire senso e significato alla vita. Questa rappresentazione non è solamente uno schema astratto di carattere filosofico-concettuale. In questa dimensione troviamo l'uomo che cerca il senso delle cose attraverso la fede, sceglie una sua forma di spiritualità che può andare dalla meditazione a tantissime altre forme di elevazione spirituale. Questa è la dimensione che esprime il "credo" della persona. Dalla cura di questa dimensione che l'uomo dà l'impostazione valoriale ed ideologica alle sue scelte. Esplorare e coltivare tutto ciò che trascende la vita caduca e da

all'uomo uno slancio verso l'infinito. È la dimensione dell'insight spirituale attraverso il quale si entra in contatto con un'energia profonda, intensa.

Il modello di Ginger è una struttura con cui identificare eventuali disequilibri nella vita di una persona in alcune fasi della sua vita.

Alcune persone vivono la vita con un eccesso di sbilanciamento verso il polo fisico e materiale del corpo come cura della fisicità e dell'apparire belli e sani rispetto al polo spirituale che serve per dare un senso alla propria vita. Quindi, una presenza eccessiva di attenzione al corpo e alla cura dell'immagine fisica di sé, a scapito di una ricerca metafisica sul senso della propria vita e sul valore delle cose, rende poi difficile accettare i cambiamenti del corpo e i limiti che questo approccio alla vita presenta.

Il Sé è in equilibrio quando si pone un'equa attenzione a tutte e cinque le dimensioni

Il Sé è in equilibrio quando la persona pone un'equa attenzione a tutte e cinque le dimensioni. È attenta nel cogliere le carenze in uno di questi poli e trova il modo per alimentare l'area di cui riesce ad ascoltare il bisogno. Purtroppo il rumore che circonda la vita quotidiana e i litigi che caratterizzano i personaggi del teatro interiore di ciascun essere umano rendono complicato il viaggio verso l'ascolto dei propri bisogni. In questi casi la scorciatoia più utilizzata per risolvere il soddisfacimento dei propri bisogni è cogliere quelli che sono stati introiettati dalla famiglia o dalla società, ma che non sempre corrispondono con i bisogni più intimi della persona.

La vita stimola esperienze di contatto con se stessi quando pone l'essere umano davanti a situazioni di separazione intense come perdere il lavoro, una persona cara, un trasferimento in altro luogo.

Ad ogni modo, chi coltiva il proprio Sé vive e genera benessere anche nelle persone che lo circondano, appare come una persona carismatica e fonte di apprezzamenti e riconoscimenti. Un manager (donna o uomo) con un Sé in equilibrio dispone di tutte le risorse necessarie per costruire relazioni con l'ambiente soddisfacenti e arricchenti per sé e per gli altri. La forza del leader-manager passa attraverso la ricchezza delle persone che lavorano con lui e per lui. La scelta di coltivare tutte le sue risorse interiore è legata dunque non solo a recuperare risorse motivazionali personali, ma soprattutto per alimentare il benessere del gruppo.

Parole chiave

- Autosviluppo
- Leadership
- Psicologia del Lavoro



A PROPOSITO DI GENDER GAP...

IN ITALIA: le donne crescono...

L'Osservatorio *Unioncamere e Infocamere* segnala che il numero delle imprenditrici è in continuo aumento anche in Italia: a fine giugno 2015 erano 1.306.214, il 21,6% del totale. Ed in alcuni settori la percentuale è maggiore: oltre il 40% nelle agenzie di viaggio, negli alloggi per vacanze, nelle biblioteche ed archivi; in generale, nelle imprese del tempo libero e delle cure alla persona sono sopra il 25%.

"Entro il 2018, il 25% dei manager dovrà essere donna" (*Patrizia Zambianchi*, presidente del Diversity Committee di *Deutsche Bank Italia*).

...sono più istruite...

Secondo la recente pubblicazione Istat *Come cambia le vita delle donne 2004-2014*, nelle generazioni più giovani le donne sorpassano i coetanei per livello di istruzione, regolarità nei percorsi formativi e votazioni; e si riduce il divario tecnologico.

Anche le lavoratrici immigrate (ad eccezione delle marocchine e delle cinesi) sono spesso più istruite dei conterranei maschi.

...ma meno retribuite

Il Gender Gap Report 2016 di *Job Pricing* indica che in Italia la differenza di retribuzione fra uomo e donna è del 12,2% ed è cresciuta rispetto al 2014: le retribuzioni maschili sono aumentate dello 0,6% e quelle femminili sono diminuite dello 0,7%. Tuttavia l'Italia non ha la situazione peggiore: è *ottava* in Europa (il cui gap medio è del 16,3%) davanti a Francia (18° posto) e Germania (28°).

"Alle condizioni attuali, le donne avranno le stesse opportunità degli uomini nel 2096". (*Costantina Tribou*, vice president Risorse Umane di *Unilever Italia*).

ALTROVE

In **Usa**, sebbene le donne posseggano solo il 30% della ricchezza globale, normalmente controllano l'80% dei bilanci familiari ed influenzano le decisioni su più di 11 trilioni di dollari di asset investibili, pari a circa il 39% del totale. Si stima che entro il 2030 controlleranno i due terzi dell'intera ricchezza del paese. Le *super Ceo* delle grandi multinazionali sono 27, tra cui *Mary Barra* (General Motors) *Virginia Rometty* (Ibm) *Safra Catz* (Oracle).

In **Europa** sono 14, tra cui *Charlene de Carvalho* (Heineken,) e *Carolyn McCall* (EasyJet).

In **Giappone** *Maiko Kuroda*, subentrata al padre proprietario della *Toyoko Inn Co.* (una catena di 250 alberghi sull'orlo del fallimento) ha sostituito quasi tutti i manager uomini con *donne*, decuplicando in pochi mesi i ricavi. Progetta di aprire alberghi a *New York* (53 piani e 1000 camere) *Francoforte* (400 camere) e *Marsiglia*. Oggi le manager rappresentano il 97% del totale e sono tutte sposate: "le donne sposate sanno lavorare duro" assicura la presidente, madre di due figli.

Degli 875 milioni di analfabeti nel **mondo** i due terzi sono donne.

...E DI FELICITÀ

Leader felici...

Dentro la *Stella a 5 punte* di Ginger, illustrata nell'articolo di Laura Conte, ci sono, fra i fattori di *felicità aziendale*, i comportamenti "costruttivi" dei leader: cortesia, ironia (soprattutto auto-ironia) e humour sono ingredienti importanti.

In alcune aziende opera già un *CHO*, *Chief Happiness Officer* e in Google, da due anni, c'è un *Jolly Good Fellow* col compito di ridurre stress e tensioni e favorire l'attaccamento all'azienda.

Una ricerca dell'Università di Warwick (costantemente fra le prime dieci inglesi in graduatoria) rileva come la *felicità* del lavoratore contribuisca ad **umentare** del 12% le sue performances.

Humour...

Gli studi sulle proprietà del ridere (*gelatologia*, scienza del riso) lo confermano e rendono superati i modelli di leadership aggressivi, autocentrati, conflittuali o, peggio, psicopatici: è tempo dello *Humour Management*.

...e "Psichopathy" Management

Se lo *humour* produce risultati, cosa provoca *crisi*? Una recente pubblicazione, "*Colpevoli della Crisi? Psicologia e Psicopatologia del Criminale dal Colletto Bianco*" può offrire una risposta.

Gli autori, tre criminologi, *Isabella Merzagora* (docente di Criminologia alla Statale di Milano) *Guido Travaini* e *Ambrogio Penati* hanno messo a punto una *Checklist* che hanno sottoposto a manager di vari livelli. Molti si sono dileguati ma, col passaparola, hanno trovato disponibili 52 dirigenti di aziende lombarde.

Risultato: 12 hanno mentito, 1 (una donna) è risultato davvero psicopatico e un po' tutti hanno mostrato tratti disturbati. Ad integrazione, hanno analizzato le intercettazioni degli scandali Parmalat, Mose e Clinica Santa Rita ed anche qui erano presenti molte personalità psicopatiche.

"Non può essere attribuibile solo al caso, o alle debolezze storiche della cultura o dell'ethos nazionale, se la classe dirigente che siamo riusciti ad esprimere ha messo il paese nelle condizioni attuali e portato le grandi imprese, molto spesso, al loro declino" (Pier Luigi Celli, in *Capitani senza gloria*).

Parole chiave

- Diversità
- Leadership



.....

Personale Internazionale: il Disagio a Parigi – Francia



ISPER

A cura del Centro Studi ISPER

Da tematica per specialisti a cultura delle risorse umane

La tematica del Personale Internazionale tocca la quasi totalità delle aziende, passando da un aspetto per pochi specialisti a un tema di “Cultura” delle risorse Umane.

Personale e Lavoro dedica quindi uno spazio al Personale Internazionale.

Il Centro Studi ISPER da oltre 13 anni ha messo a punto una metodologia originale di valutazione del “disagio” per il Personale Internazionale in situazione di Espatrio o Trasferta.

In questo numero vengono presentati i risultati relativi a Taiwan e più in particolare alla città di Taipei e nel paragrafo successivo la metodologia.

ESPATRIO/TRASFERTA LUNGA⁽¹⁾

Risultati

Località	Disagio %	Disagio in millesimi	Classificazione a 5 livelli A/B/C/D/E	Classificazione a 6 livelli A1/B2/C3/D4/E5/F6	Classificazione a 8 livelli 1/2/3/4/5/6/7/8
PARIGI	12	118	A	A1	1

N.B. I punteggi di Espatrio e Trasferta non sono confrontabili basandosi su fattori differenti.

Di seguito i risultati che compaiono al termine della valutazione

Valutazione del Disagio per Personale all'Estero © ISPER

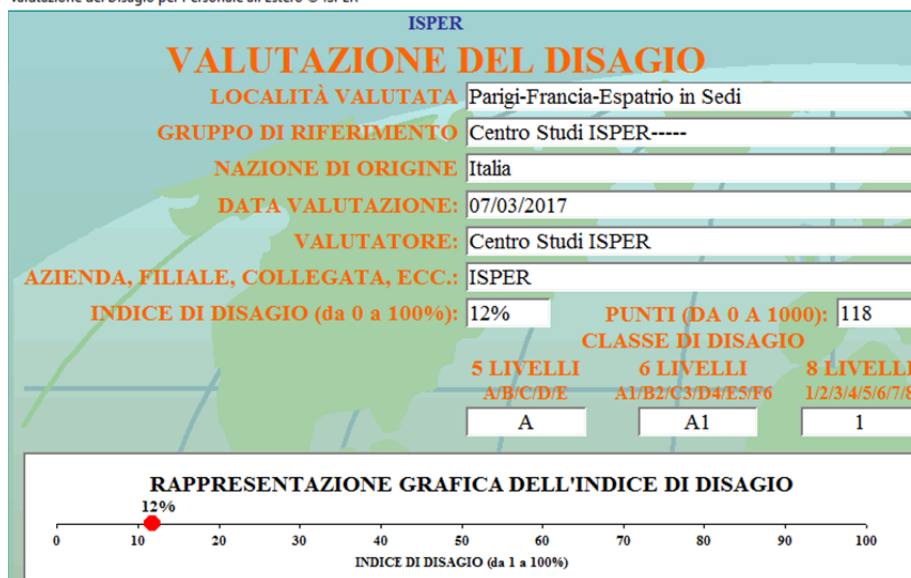


Fig. 1 Videata risultati

TRASFERTA

Risultati

Località	Disagio %	Disagio in millesimi	Classificazione a 5 livelli A/B/C/D/E	Classificazione a 6 livelli A1/B2/C3/D4/E5/F6	Classificazione a 8 livelli 1/2/3/4/5/6/7/8
PARIGI	11%	108	A	A1	1

N.B. I punteggi di Espatrio e Trasferta non sono confrontabili basandosi su fattori differenti.

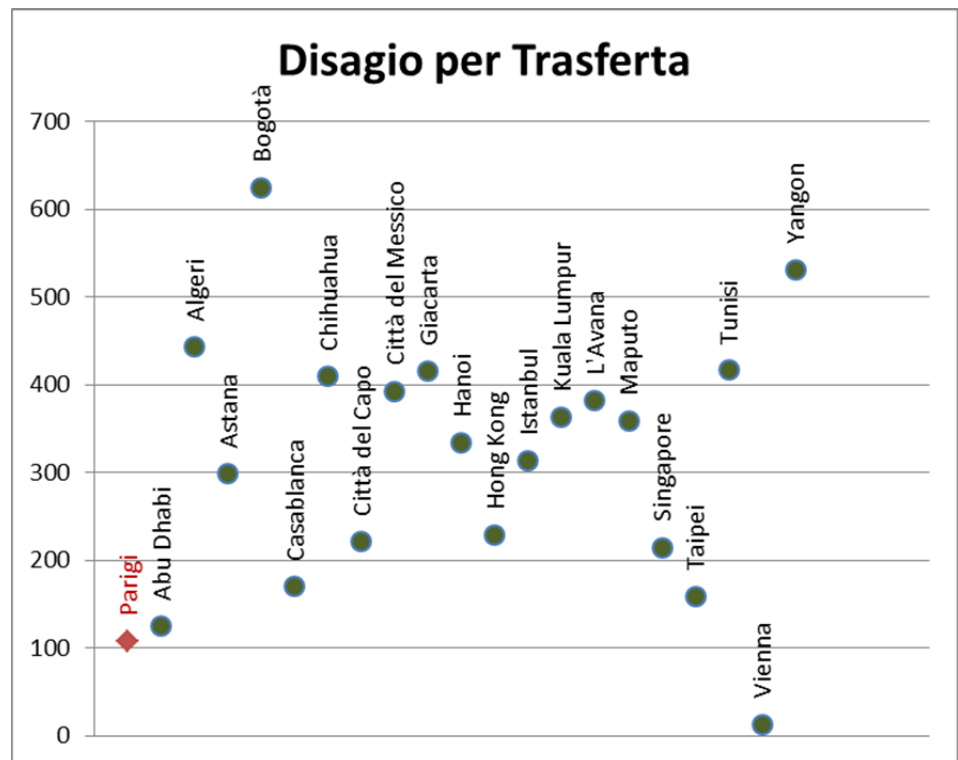
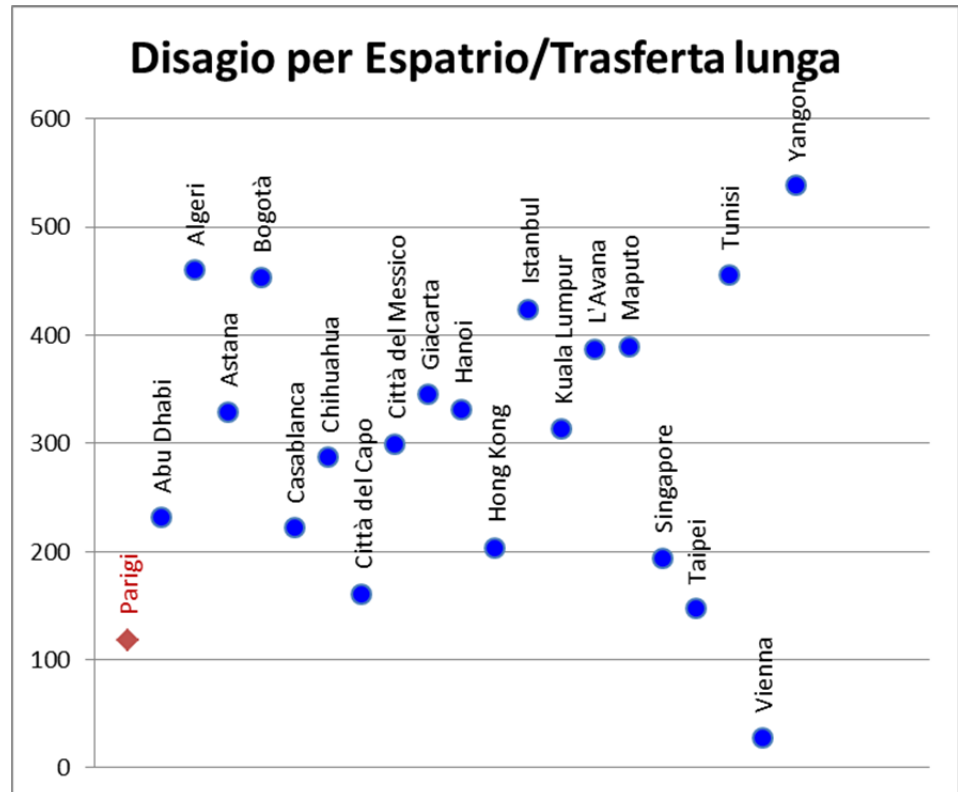
Disagio in situazione di Espatrio

Disagio in situazione di trasferta

Nuvola del disagio

LA NUVOLE DEL DISAGIO

La *nuvola* del disagio riassume il disagio delle città valutate negli ultimi mesi.



Metodologia

Metodologia

La metodologia ISPER si articola su quattro strumenti dedicati alle due situazioni che le aziende si trovano normalmente a gestire:

- 1) L'espatrio/Trasferta lunga¹
- 2) La trasferta

Queste due situazioni verso:

- a) Sedi stabili (uffici, stabilimenti, ecc.)
- b) Sedi temporanee (cantieri, campi, ecc.) o stabili, ma particolari (piattaforme, ecc.)

Il sistema di valutazione si basa sull'analisi di Fattori di Disagio, in numero variabile secondo lo schema che segue:

N° Fattori	Espatrio	Trasferta
Sedi	23	19
Campi	21	21

I fattori sono stati selezionati in base alla esperienza ISPER e delle Aziende che hanno collaborato alla messa a punto e considerano quelli ritenuti più significativi da valutare in ciascuna situazione.

Il Disagio non viene valutato su base nazionale, ma per ogni singolo sito. Situazioni diverse di Disagio (Espatrio o Trasferta, Sedi o Campi) non possono essere confrontate fra di loro, essendo valutate in base a fattori diversi.

Poiché il Disagio percepito è un mix di fattori oggettivi (ad esempio il clima atmosferico) e di fattori soggettivi (ad esempio l'Inglese non è un fattore di disagio per un madrelingua mentre può esserlo per altri), il sistema ISPER consente di creare famiglie di Disagio in base alle situazioni di origine (es. Uomo/Donna che comporta una significativa differenza di disagio nei paesi arabi) e alle Nazioni di origine. Per i fattori legati al viaggio ha infine anche importanza la città di partenza.

Nelle analisi proposte si assume che l'espatriato/trasfertista sia un Italiano, uomo, che conosca bene l'Inglese e che la città di provenienza sia Milano.

I risultati delle valutazioni vengono riportati su una scala da 0 a 100% che permette una rapida valutazione della situazione. Viene anche fornito il punteggio da 0 a 1000 per analisi più puntuali.

I risultati vengono infine classificati secondo tre sistemi: a 5, 6 e 8 livelli.

Questo permette di abbinare situazioni di disagio e aspetti retributivi.

Nelle valutazioni presentate le soglie sono equidistanti (es. 20%, 40%, 60% e 80% nella classificazione a 5 livelli), ma nel sistema fornito alle Aziende le soglie sono impostabili liberamente.

Ad esempio una banca che ha sedi stabili solo nelle grandi città avrà tutte situazioni con basso livello di disagio e dovrà porre le soglie più ravvicinate nella zona a basso punteggio. All'opposto un'azienda che opera solo su cantieri in situazioni difficili avrà tutte situazioni con alto livello di disagio e dovrà porre le soglie più ravvicinate nella zona ad alto punteggio.

Valutazione personalizzata

Parola chiave

- **Personale**
- **Internazionale**

Valutazione personalizzata

In qualsiasi momento si può richiedere all'ISPER una valutazione personalizzata del Disagio.

Viene abilitata la scheda da compilare nel Portale ISPER e, nell'arco di due giorni lavorativi, vengono restituiti i risultati con sintetiche valutazioni.



¹ Per Trasferta lunga si intende una trasferta superiore a due/tre mesi

I 24 SERVIZI ISPER

a supporto di chi opera nella Funzione Personale

✓ Benchmark Lampo®

⊕ Benchmark Osservatorio®

Bilancio Professionale e Autosviluppo

Calcolo e Previsione Pensioni INPS

Costo Vita città estera - Elaborazione personalizzata

Costo Vita Nazione Estera - Indici annuali

Disagio all'estero - Valutazione personalizzata

Disagio all'Estero - Software

Documentazione Attività Formative

ISPER Edizioni

Osservatorio Risorse Umane nei Bilanci

Panorama Risorse Umane

Pareri Amministrazione Personale

Personale e Lavoro

Quadro Normativo

Rappresentare le risorse umane nei bilanci - Strumenti

Scenario Risorse Umane

Sentenze e Commenti

Formazione Base

Formazione di Approfondimento

Formazione Convegnistica e di Confronto

Formazione Excel per l'Amministrazione del Personale

Percorsi di Perfezionamento

Formazione su Misura

