



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**LA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE DELLE
RISORSE UMANE E LE INFLUENZE CULTURALI
SULLA VALUTAZIONE. IL CASO BREMBO N.V.**

**HUMAN RESOURCES POTENTIAL ASSESSMENT
AND CULTURAL INFLUENCES ON EVALUATION.
BREMBO N.V. CASE.**

Relatore: Chiar.ma

Prof.ssa Micol Bronzini

Tesi di Laurea di:

Eleonora Tonelli

Anno Accademico 2023 – 2024

*A Catia e Giovanni,
per sempre grazie.*

INDICE

Introduzione	5
Capitolo 1 Valutare il potenziale delle risorse umane	
1.1 Il sistema di valutazione delle risorse umane	9
1.1.1 La valutazione delle posizioni	14
1.1.2 La valutazione delle prestazioni	15
1.2 Un focus sulla valutazione del potenziale	20
1.2.1 Di cosa si parla quando si dice “potenziale”	23
1.2.1.1 Differenza tra potenziale e performance	28
1.2.2 Perché valutare il potenziale delle risorse umane? Il significato e gli obiettivi	29
1.3 Il sistema di valutazione del potenziale	36
1.3.1 Gli attori della valutazione	37
1.3.2 Strumenti e metodi di valutazione del potenziale	40
1.3.2.1 Questionari e test	43
1.3.2.2 Assessment Center	44
1.3.2.3 Development Center	50
1.3.2.4 I metodi indiretti	52

1.3.3 Lo sviluppo del potenziale	54
1.3.4 Ripensare il potenziale	63
1.4 Questioni aperte e nuove traiettorie di valutazione	68

Capitolo 2 La dimensione culturale della valutazione: un approfondimento teorico

2.1 Introduzione all'analisi	75
2.2 Definire la cultura	78
2.3 Il modello di Hofstede	82
2.4 Valutare: una questione di cultura	90
2.4.1 Influenze culturali sulle pratiche di gestione delle risorse umane	91
2.4.2 Scelte di valutazione e cultura	107
2.4.3 Alcune considerazioni	117

Capitolo 3 La valutazione del potenziale in atto: il caso Brembo N.V.

3.1 Introduzione metodologica al capitolo	125
3.2 La valutazione delle risorse umane in Italia: lo stato dell'arte	128
3.3 Il caso Brembo N.V.	140
3.3.1 Il Gruppo Brembo	140
3.3.2 Il processo di valutazione	153
3.3.3 Alcune considerazioni finali	169

Conclusioni	179
Bibliografia	185
Sitografia	188
Ringraziamenti	189

INTRODUZIONE

Questo elaborato nasce dalla volontà di occuparsi del tema della valutazione delle risorse umane nelle organizzazioni, dedicando particolare attenzione alla valutazione della dimensione del potenziale delle stesse. Tra le “3 P” della valutazione (Posizione, Prestazione, Potenziale), infatti, l’aspetto più spesso sottovalutato è proprio quello del potenziale che, al contrario, meriterebbe maggiore riguardo, motivo per cui si è scelto di metterlo al centro della trattazione. Attraverso la comprensione e la valutazione del potenziale delle proprie risorse umane, le organizzazioni, quotidianamente concentrate sul fronteggiare i problemi e raggiungere gli obiettivi del presente, si rivolgono al futuro, a cui guardano consapevoli della qualità del proprio capitale umano e delle sue potenzialità in termini di sviluppo, risultando così più capaci, rispetto alle organizzazioni che non fanno questo tipo di riflessione, di cogliere le opportunità ed affrontare le minacce del futuro. Si ritiene che proprio questa sia una capacità centrale per le imprese che vogliano affermarsi con successo nell’attuale panorama competitivo.

Gabriele Gabrielli, nella prefazione del volume, a cura di Laura Borgogni, *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni* (2008), afferma che «non c’è tema più complesso e scivoloso, forse, di quello della valutazione» (p.15).

L'obiettivo del presente scritto, in cui si condivide la posizione appena illustrata, è proprio quello di analizzare le ragioni di tale complessità e di offrire ai lettori alcuni strumenti per affrontarla attraverso un approccio multidisciplinare, che offre spunti sia dal punto di vista della sociologia organizzativa, che dell'organizzazione e della gestione delle risorse umane.

L'interesse di chi scrive verso queste tematiche, acceso durante il percorso di studi, si è particolarmente sviluppato in occasione di un tirocinio svolto presso la sede italiana di Brembo N.V.¹, dove si è avuta la possibilità di toccarne con mano la centralità e la strategicità per il buon funzionamento di un'organizzazione e per il benessere dei suoi membri. È proprio in quell'occasione che per la prima volta si è fatta esperienza della valutazione del potenziale e si è quindi deciso di approfondire in maniera particolare questo aspetto. Un primo strumento attraverso cui si è realizzata tale ricerca, e quindi la successiva scrittura dell'elaborato, è stata una rassegna della letteratura accademica disponibile in merito, sia nazionale che internazionale. Inoltre, per le parti empiriche si è fatto ricorso all'analisi documentale e alla realizzazione di interviste, oltre che all'osservazione partecipante per quanto riguarda nello specifico il caso Brembo N.V.

¹ N.V. sta per *Naamloze Vennootschap*, forma societaria regolata dal diritto olandese e corrispondente alla S.p.A. nel diritto italiano.

La trattazione è articolata in tre capitoli. Il primo illustra da un punto di vista teorico i principali tratti dei sistemi di valutazione delle risorse umane ed i più diffusi strumenti utilizzati per avere la misura del potenziale delle risorse umane.

Il secondo capitolo propone un'altra lente attraverso cui inquadrare e leggere il tema della valutazione delle risorse umane, ossia quello della cultura nazionale, attraverso il modello delle sei dimensioni culturali proposto da Geert Hofstede. La principale ragione per cui si è voluto approfondire la dimensione culturale, tra le altre che saranno adeguatamente illustrate nel Capitolo II, è il fatto che questa risulti capace di influenzare e determinare le scelte nell'ambito dei sistemi di valutazione delle risorse umane.

Infine, nel terzo ed ultimo capitolo si elabora una riflessione conclusiva attorno all'attuale stato dei sistemi di valutazione delle risorse umane nel quadro delle imprese italiane, per poi proporre l'analisi del caso aziendale di Brembo N.V.

Capitolo I

VALUTARE IL POTENZIALE DELLE RISORSE UMANE

1.1 Il sistema di valutazione delle risorse umane

Parlare di valutazione delle risorse umane può evocare, a seconda dell'interlocutore, diverse immagini. È infatti ancora piuttosto comune associare alla valutazione una forma di controllo, nella quale il superiore gerarchico verifichi che i comportamenti ed i risultati realizzati dal subordinato siano in linea con quelli attesi. Questo paradigma in realtà è ad oggi applicato nelle sole organizzazioni che presentano una cultura dalla forte matrice burocratica. Nei casi più estremi, che riguardano realtà scarsamente evolute e sempre più rare, la valutazione diventa così strumento di oppressione dei dipendenti. Sempre di più invece si fanno strada altri modelli di organizzazioni, in cui la valutazione è interpretata come passaggio preliminare fondamentale per la successiva valorizzazione della persona (Costa e Gianecchini, 2019). Sarà questa seconda la prospettiva abbracciata nel corso della trattazione. Alla luce di tale precisazione, è possibile definire la valutazione delle risorse umane come un processo finalizzato a quantificare e rendere esplicito il valore della persona nell'organizzazione.

Il dualismo interpretativo appena proposto ricalca in fin dei conti quello emerso negli anni '50 con la nascita dell'espressione "Gestione delle risorse umane". Questa era inizialmente un sinonimo dell'allora ben più diffuso "Direzione del

Personale”, ma ben presto è stato riempito di un nuovo significato dalle imprese, intenzionate ad esplicitare un nuovo approccio alle persone, non più verticale ma orizzontale, che incentivasse alla motivazione ed al coinvolgimento più che al controllo (Paneforte, 1999).

Per chiarire il senso del valutare, appaiono particolarmente interessanti le riflessioni di Gabriele Gabrielli e Federico Bencivelli². Gli autori rimarkano che il significato più profondo della valutazione dovrebbe essere quello di accettare di essere in relazione con l’altro, di avere l’altro di fronte. Non un altro qualsiasi, ma un altro per cui «la nostra valutazione può essere fonte di motivazione e soddisfazione, ma anche di scoramento e delusione; può alimentare incomprensioni, ma suggerire altresì percorsi di sviluppo; può portare a un premio, ma anche a un inasprimento della relazione. Gli esiti della valutazione possono rafforzare atteggiamenti negativi verso l’azienda e il suo management, ma anche rinforzare quelli positivi». Questa relazione quindi, se ben gestita, è capace da sola di generare valore. In aggiunta, valutare presuppone la costruzione di una relazione orizzontale, di un rapporto di reciprocità, in cui il feedback non viene calato dall’alto ma condiviso e spiegato, generando un’occasione di comprensione e

² Gabrielli G., *Valutare: la dimensione della reciprocità*, in “HR Online”, n. 5 anno 2014.

Bencivelli F., *Il senso della valutazione in azienda: le conseguenze inattese della relazione con le persone*, in “HR Online”, n. 9 anno 2016.

miglioramento non solo per chi lo riceve ma appunto anche per chi valuta. In quest'ottica si suggerisce di interpretare gli strumenti che saranno approfonditi nel corso della trattazione, che non sono fini a se stessi ma componenti di un processo continuo e di una relazione in evoluzione.

Per comprendere ed assimilare questi aspetti, è imprescindibile che le persone che a più livelli costituiscono le organizzazioni abbraccino collettivamente questa prospettiva. Perché sia valorizzato l'individuo e la relazione con l'altro tramite lo strumento della valutazione, è infatti fondamentale che tutta la cultura aziendale sia orientata in questa direzione. Quando si parla di valutazione delle persone, non è possibile ignorare il tema della cultura, che verrà perciò debitamente approfondito nei capitoli successivi. Come esplicita Andrea Castiello D'Antonio (2020) infatti, in tema di valutazione vige un duplice imperativo: il dovere di valutare, per chi fa parte dell'ambito HR, fa il paio con il diritto ad essere valutati di tutti coloro che siano inseriti in una qualunque organizzazione. L'autore rimarca però che la realtà in molti casi è distante da questa affermazione, sia per via della cultura dell'organizzazione stessa sia, ancor di più, del Paese in cui questa si colloca. Basti pensare al fatto che non appena si parla di valutazione ad un cittadino di molti Stati europei o sudamericani, a questo vengono immediatamente in mente escamotage per aggirarla, nei casi più gravi per barare o falsarla. Al contrario, il rischio che tali eventi accadano è talmente irrisorio che non viene nemmeno preso in

considerazione nel momento in cui si struttura un processo di valutazione che coinvolga i soli cittadini statunitensi.

L'esigenza primaria da cui nasce la valutazione delle risorse umane in azienda è quella di conoscere il valore attuale e potenziale delle persone che la compongono, al duplice fine di strutturare un percorso di sviluppo individuale e di ottenere un quadro generale dello stock di risorse presenti in azienda, per garantirne infine una migliore gestione e performance globale.

Addentrandosi negli aspetti più tecnici, appare subito chiaro come quello della valutazione sia un tema centrale in quanto, in una visione integrata del sistema di gestione delle risorse umane, il compito della valutazione è quello di perno principale su cui basare i successivi processi decisionali relativi all'ambito formativo e di sviluppo delle persone, a quello retributivo, ed infine di pianificazione del personale interno ed esterno (Paneforte, 1999). In una prima fase quindi valutare serve a classificare e a gestire, quindi a identificare le peculiarità di ognuno e costruire un percorso di pianificazione personale che sia anche funzionale al successo dell'azienda. Ma questo non basta. Troppo spesso le aziende si fermano allo strumento di rilevazione senza prendersi il compito e la responsabilità di dispiegarne le relative conseguenze. Queste, come già anticipato, possono riguardare gli ambiti più diversi: dall'individuazione dei talenti, al grado di delega nell'organizzazione, fino ad arrivare alla motivazione ed infine alla bravura

dell'azienda nel fare *retaining*³, tema cruciale dopo gli anni della *Great Resignation*⁴. Insomma, sono molte le realtà che negli ultimi decenni hanno adottato un qualche tipo di sistema di valutazione del personale (dalle imprese più piccole alle multinazionali, dalle private alle amministrazioni pubbliche), ma risulta ancora di scottante attualità il tema di farsi carico dell'output del processo di valutazione per agire in maniera trasformativa e, se necessario, radicale, sull'ambiente al fine di sviluppare non solo l'individuo ma l'intera organizzazione (Borgogni e Petitta, 2003).

Quello della valutazione delle risorse umane costituisce un sistema in quanto capace di creare valore per l'organizzazione tramite la combinazione e l'interdipendenza dei diversi oggetti del processo valutativo. Alla domanda “cosa valutare?” è infatti possibile dare almeno tre diverse risposte: la posizione, la prestazione, il potenziale. Le prime due voci verranno di seguito approfondite, mentre per la terza si rimanda al paragrafo 1.2.

³ Corrisponde alla capacità dell'azienda di trattenere i dipendenti, riducendo o comunque tenendo al di sotto di una certa soglia il tasso di abbandono del posto aziendale, e di conseguenza il turnover dei dipendenti.

⁴ Dimissioni di massa. Con il termine coniato da Anthony Klotz si indica il fenomeno, manifestatosi in seguito all'emergenza pandemica da Covid-19, di aumento del numero di dimissioni (AIDP).

1.1.1 La valutazione delle posizioni

Valutare le posizioni (*job evaluation*) significa delineare l'articolazione e l'importanza relativa delle posizioni all'interno dell'azienda al fine ultimo di agganciarvi le scelte relative alla differenziazione delle retribuzioni associate a ciascuna posizione, a prescindere dalla persona che la occupa (Solari, 2008). Volendo leggere la valutazione con una lente temporale, come propone Stefano Paneforte in *La gestione delle persone nell'impresa* (1999), si potrebbe dire che la valutazione delle posizioni è quella rivolta al presente, in quanto definisce il contributo che ad oggi è richiesto agli individui che ricoprono ciascuna posizione. Associata a questa tipologia di valutazione, figlia del taylorismo organizzativo, vi è dunque una duplice pretesa di oggettività: sia nel metodo di valutazione, scientifico, che nell'oggetto di valutazione, ossia compiti e responsabilità di ciascun ruolo (Costa e Gianecchini, 2019). Tra quelle analizzate è la metodologia di valutazione più diffusa nelle imprese, anche in quelle di più piccole dimensioni, in quanto risponde ad una esigenza che emerge già dalle prime fasi di vita di un'azienda, ossia quella di percezione di equità e trasparenza, in primis tra i dipendenti interni, poi anche rispetto ai ruoli speculari in altre imprese. Il problema che ne consegue è appunto quello della comparabilità, che ha dato origine a numerosi metodi con cui può essere configurata una *job evaluation*, tra cui si possono distinguere due macro gruppi: metodi globali (come il *job ranking* e la *job classification*) e metodi analitici (metodo della comparazione per fattori e metodo

del punteggio). I primi si dicono metodi globali in quanto considerano la mansione nel suo complesso, dando un unico giudizio di sintesi, mentre i secondi scompongono la mansione in fattori, diversi a seconda di ciascun metodo, per valutarli in maniera analitica. Per fama e utilizzi spicca all'interno della seconda categoria il Metodo Hay, che viene di frequente utilizzato dalle grandi imprese per la valutazione delle posizioni dirigenziali e manageriali. I fattori che considera nell'analisi sono tre, ossia il *know-how*, il *problem solving* e l'*accountability* (livello di responsabilità) del soggetto che viene valutato.

Indipendentemente dal metodo adottato, l'analisi e la successiva valutazione delle posizioni rappresentano la base su cui vengono costruiti i sistemi di valutazione delle prestazioni e del potenziale, che non possono prescindere da un'attenta analisi e valutazione delle posizioni.

1.1.2 La valutazione delle prestazioni

Riprendendo la classificazione proposta da Paneforte (1999), valutare le prestazioni di un collaboratore (*performance appraisal*), significa analizzare il contributo da esso fornito nel passato al raggiungimento degli obiettivi aziendali, attribuendo un giudizio a quanto emerge dal confronto dei risultati effettivamente conseguiti rispetto a quelli attesi (di norma, l'arco temporale considerato nella valutazione è l'anno). Mentre nella valutazione della posizione il focus è rappresentato dall'organizzazione in senso stretto, nella valutazione della

prestazione questo si sposta sui comportamenti che la persona ha messo in atto nello svolgimento della propria attività, rendendo quindi la valutazione delle prestazioni un processo continuo, che riguarda tutta la vita delle risorse umane in azienda. Il fine primario della valutazione delle prestazioni è infatti dare coerenza alle differenze retributive basate sulle differenti performance dei lavoratori (Costa e Gianecchini, 2019). È bene però puntualizzare in questa fase che la valutazione di qualunque fenomeno aziendale non è una misurazione fine a se stessa (o almeno, non dovrebbe esserlo), ma è proiettata ad un miglioramento dei risultati in termini di efficacia o efficienza, a seconda delle circostanze, e quindi funzionale ai processi decisionali critici per l'organizzazione (Costa e Gianecchini, 2019).

La valutazione delle prestazioni ha quindi in comune con gli altri processi valutativi il fatto che venga utilizzata per diversi scopi: raccolta di informazioni per la gestione delle risorse umane; selezione interna; riassegnazione o ridefinizione delle posizioni; individuazione e soddisfacimento dei bisogni di formazione e sviluppo; incentivo alla produttività; supporto retributivo a particolari politiche di gestione del personale quali il *Management By Objectives* (MBO o gestione per obiettivi) o il più evoluto *goal setting* (definizione degli obiettivi) (Costa e Gianecchini, 2019). Appare ormai chiaro che sia un segno distintivo delle aziende più evolute proprio quello di utilizzare quanto emerso dal processo di valutazione sempre, almeno, con una doppia finalità: non solo di determinazione dell'incentivo retributivo ma anche in ottica di sviluppo, miglioramento della prestazione e in

ultima analisi di stimolo alla crescita professionale del lavoratore. Peculiarità del sistema di valutazione delle prestazioni rispetto a quello in precedenza analizzato è l'assoluta centralità del ruolo manageriale: è proprio il responsabile che gestisce i collaboratori ad essere chiamato ad esprimere un giudizio sulla performance delle persone che gli riportano (Borgogni, 2008).

È possibile distinguere i principali modelli di riferimento per la valutazione della prestazione sulla base dell'oggetto a cui si riferiscono: alcuni valutano i comportamenti, altri i risultati ed altri ancora, più di recente, le competenze dell'individuo (Solari, 2008). I modelli per comportamenti si focalizzano su come concretamente il valutato abbia realizzato il risultato atteso, mentre quelli per risultati misurano l'esito del suo sforzo (Rotondi, 2003). Infine i modelli di competenze riprendono l'osservazione dei comportamenti al fine però di estrarvi e codificare competenze specifiche che siano funzionali al raggiungimento di risultati di successo per l'organizzazione (Borgogni, 2008). Laura Borgogni (2008) propone un'ulteriore sistematizzazione dei modelli valutativi della prestazione, aggregandoli in due grandi famiglie: la valutazione per fattori e la valutazione per obiettivi. Il discrimine è chiaro: nei primi metodi i parametri utilizzati come riferimento nella valutazione sono decisi e mantenuti fissi per un lungo arco di tempo, a seconda delle scelte aziendali, mentre nei secondi i parametri vengono stabiliti e calibrati ogni anno sulla base degli obiettivi aziendali da raggiungere. Questo richiama la logica dell'MBO, anche per la caratteristica che ad ogni

obiettivo viene associato un peso ponderato rispetto alla sua importanza relativa. Anche in questa classificazione viene proposta una terza categoria, quella dei sistemi misti, che presentano caratteristiche ibride dell'una e dell'altra famiglia.

La scelta circa quale dei modelli proposti adottare dipende dai tratti distintivi dell'organizzazione, in particolare dalla sua struttura e cultura, che hanno un impatto fondamentale nella scelta, ma anche dalle caratteristiche del lavoratore e del ruolo che ricopre. Le strutture maggiormente burocratiche tendono ad imporre dall'alto il metodo di valutazione prescelto, mentre in quelle più flessibili non stupirebbe trovare valutatore e lavoratore a discutere di quali elementi concorreranno nella valutazione della performance del secondo (Paneforte, 1999).

Le tecniche ad oggi utilizzate sono numerosissime. Volendo citarne due tra le più diffuse nella prassi aziendale, queste sono il metodo del confronto a coppie ed il metodo della distribuzione forzata (Costa e Gianecchini, 2019). In questo secondo caso in particolare si richiede ai manager di collocare i propri collaboratori secondo una distribuzione di percentuali predefinite, in modo da costringerli a differenziare i propri collaboratori, respingendo la tendenza diffusa ad attribuire a tutti valutazioni comunque elevate (distorsione della "fuga verso l'alto" delle valutazioni). In ogni caso, perché la valutazione sia efficace, è necessario definire, esplicitare e condividere un processo di valutazione. È molto importante che tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di valutazione della performance non confondano l'atto del valutare con il processo di valutazione, ossia il suo

“contenitore”, un concatenarsi di fasi e procedure (Borgogni, 2008). Progettare tale contenitore è una sfida per l’organizzazione in quanto è necessario adattarlo e renderlo fruibile a tutti i soggetti coinvolti, adeguandolo non solo alle necessità degli addetti ai lavori ma anche a quelle dei non esperti di risorse umane, ai quali deve venire spiegato e condiviso, non imposto, il processo ed i suoi fini, in maniera che sia un percorso comune e quindi capace di creare valore con l’aiuto di tutti e per tutta l’organizzazione. Altrettanto sfidante per chi nelle risorse umane si occupa di illustrare per la prima volta questo processo ai responsabili coinvolti, che diventeranno a loro volta valutatori dei propri collaboratori, è far vivere loro la valutazione non come una serie scollegata di tappe da completare, ma come un *continuum*, un processo che nonostante abbia delle tappe formalizzate, non si esaurisce mai.

A riprova della attualità e vivacità del tema della valutazione, che continuamente pone domande e nuove sfide a chi se ne occupa dentro e fuori ai confini aziendali, negli ultimi anni si è andata affermando la progressiva sostituzione del termine *performance appraisal* (letteralmente, valutazione della prestazione) con quello di *performance management* (gestione della prestazione). Questo cambiamento non è stato radicale né distruttivo, ma è conseguito alla volontà di enfatizzare alcuni aspetti evidentemente trascurati nel modello tradizionale di valutazione della prestazione. Dietro al termine *performance management* infatti si cela, spiega Roberto Cenciotti in *Valutazione e talent management* (Borgogni, 2018), il fatto che

il compito del capo - valutatore non sia tanto quello di valutare il proprio collaboratore, ma più che altro quello di gestire continuamente la sua prestazione in ottica di arricchimento di capacità e competenze. Inoltre, si vuole porre l'accento sul fatto che il sistema di valutazione della prestazione debba essere un percorso integrato in continua evoluzione, costellato di feedback formali e informali, e che sia sempre associato ad un piano di miglioramento che parta dalla reciproca condivisione delle aspettative di entrambe le parti coinvolte.

1.2 Un focus sulla valutazione del potenziale

Rispetto alle altre variabili solitamente considerate nel sistema di valutazione aziendale, si è scelto di dedicare la gran parte della trattazione al potenziale, terza "P" della valutazione dopo posizione e prestazione, per più ordini di ragioni. Prima tra queste l'evidente squilibrio nell'attenzione dedicata ai sistemi di valutazione delle risorse umane che, tanto nella letteratura quanto nella pratica aziendale, sono sbilanciati a favore del *performance appraisal* in primo luogo, seguito dalla valutazione della posizione, per arrivare solo infine ad una qualche formalizzazione di un sistema di valutazione del potenziale umano. Questa asimmetria non deriva però da uno scarso interesse da parte delle organizzazioni alla valutazione del potenziale, anzi. Dagli anni '80 del '900 in poi infatti l'attenzione verso l'analisi del potenziale è aumentata in modo consistente, a tratti a ritmi contagiosi, al contrario però delle pubblicazioni sull'argomento che, inizialmente del tutto

inesistenti (Levati, 1991), sono poi comunque rimaste minoritarie rispetto a quelle dedicate alle altre dimensioni della valutazione. Marco Fertoni (2005) riporta di un fenomeno speculare da parte delle organizzazioni: secondo l'autore, queste percepiscono il problema della valutazione del potenziale come attuale ed urgente in azienda, tanto che chi siede ai vertici non teme di affermare che il futuro dell'azienda stessa dipende dall'individuazione precoce di manager con elevato potenziale. Ma, testimonia l'autore (p.34), «dalla dichiarazione di principio alla pratica attuazione di un sistema organico ed efficace di valutazione del potenziale esiste un vero e proprio gap che è allo stesso tempo culturale e metodologico». Per gap culturale si intende qui il fatto che alcune realtà aziendali non interpretano come un tema rilevante quello del potenziale, in quanto ritengono erroneamente che per realizzare il successo aziendale sia sufficiente concentrare tutte le proprie risorse sulla selezione “dei migliori” e sulla loro formazione in funzione di quanto emerge dal solo processo di valutazione della performance. Questo va di pari passo con una carenza in termini di strumenti disponibili per essere utilizzati allo scopo di valutare il potenziale delle risorse umane, soprattutto se questi vengono paragonati con l'ampio range di tecniche di misurazione e valutazione della performance messe a punto sia per le realtà più semplici che per quelle più complesse.

Allora, come mai la valutazione del potenziale ha fatto e fa tuttora tanta fatica ad affermarsi? Una risposta, che apparirà più chiara una volta che si sarà proseguito nella lettura, potrebbe essere che l'orientamento che emerge quando si tratta di

valutazione del potenziale è estremamente soggettivo, motivo per cui, anche se si dispone di solidi strumenti oggettivi per fare inferenze predittive (Costa e Gianecchini, 2019) e addirittura di commissioni internazionali che da decenni lavorano sulla definizione di norme per la valutazione, questa ha fatto difficoltà ad affermarsi nella pratica manageriale (Gabrielli e Profili, 2020). Un'altra possibile e sempre parziale spiegazione potrebbe essere la complessità di afferrare il concetto di potenziale e di conseguenza di implementarne un sistema di analisi e valutazione, per cui sarebbe necessario comprendere ed accettare la multidimensionalità del concetto di potenziale, che abbraccia aspetti sia organizzativi che psicologici, capire le sue implicazioni e conseguenze organizzative, fare una scelta, per forza di cose parziale, in termini di sua indagine, e dedicare persone con background differenti alla sua progettazione ed implementazione. Chiaramente questo è un processo complesso, ma non impossibile, come dimostrano i casi di aziende di diversa tipologia ed estrazione che sono con successo riuscite in questa impresa.

Con il seguente scritto si intende quindi dimostrare l'assoluta centralità del potenziale in un contesto come quello odierno, in cui l'ambiente economico, tecnologico e sociale pongono alle imprese sfide continue, sempre diverse tra loro e spesso imprevedibili, ma che è necessario affrontare e gestire in breve tempo se si vuole essere presenti e creare valore. E questo non vale solo per manager e dirigenti, ma per la totalità della popolazione aziendale. Sotto questa luce e a tale

scopo, oltre che a quello fondamentale di sviluppo delle risorse umane, linfa vitale dell'azienda, si ritiene di procedere con la seguente disamina.

1.2.1 Di cosa si parla quando si dice “potenziale”

Rispondere a questa domanda è estremamente complesso e di certo non si sbaglierebbe dicendo “dipende”. Infatti, come si capirà ben presto, il concetto di potenziale è nella maggior parte dei casi relativo, nel senso che va definito a seconda delle caratteristiche del contesto in cui ci si trova e delle finalità con cui lo si maneggia. Non volendo però fermarsi a questa prima e semplice risposta, per quanto corretta, nel seguente paragrafo si proverà a trovare una definizione comune di potenziale. Tanto in letteratura quanto, soprattutto, all'interno delle organizzazioni, è infatti necessario esplicitare e concordare una definizione di potenziale, in quanto da questa discendono le decisioni circa la metodologia più adatta per valutarlo e le successive azioni di sviluppo.

A tal fine risulta utile partire dalla ormai nota ripartizione proposta da Paneforte (1999). Egli descrive quella del potenziale come la valutazione orientata al futuro, nella quale si considerano le caratteristiche professionali e personali della persona oggi per valutarne i risultati conseguibili domani, in una posizione differente da quella attualmente ricoperta. Proprio per questa ragione la valutazione del potenziale è il *trait d'union* che collega i sistemi di valutazione (principalmente

orientati al passato) con le strategie di sviluppo delle risorse umane interne all'azienda (chiaramente proiettati al futuro) (Boldizzoni e Quarantino, 2014).

È possibile definire il potenziale come insieme di disposizioni, aspirazioni, convinzioni e valori individuali che maturano e si esprimono di fronte a situazioni concrete e che si consolidano attraverso l'apprendimento e l'esperienza (Caprara e Cardinali in Borgogni, 2008). Il potenziale emerge quindi come il bagaglio distintivo di caratteristiche di ogni persona, in parte espresse ed in parte inespresse, non osservabili durante l'attuale lavoro. Questo è quindi un tema centrale, in quanto attraverso il potenziale è possibile attivare un processo di formazione e ri-selezione interna, al fine di individuare ed investire in maniera mirata sulle risorse, a partire da coloro che emergeranno come talenti o *key people* per l'organizzazione.

William Levati (1991, p.13) propone un'ulteriore ottica di analisi, suggerendo di integrare la definizione "base" di potenziale con i diversi livelli che nel sistema aziendale vi interagiscono, finendo per influenzarsi continuamente, ossia quello psicologico, organizzativo e culturale. Questi vengono presi come tre diverse lenti con cui il concetto di potenziale può essere letto, per poi essere integrati pur nella loro diversità. Dal punto di vista psicologico il potenziale è equiparabile a «l'insieme di energie, capacità e attitudini presenti in un determinato individuo, ma che non sono richieste dalla posizione che egli al momento ricopre, o non sono utilizzate per mancanza di *know-how*». Dal punto di vista organizzativo invece il potenziale emerge dal confronto tra «le caratteristiche di un individuo e quelle

richieste per ricoprire al meglio una determinata posizione». Infine, si arriva alla definizione che forse più delle altre colpisce per novità della prospettiva, ossia quella di potenziale dal punto di vista culturale, che può essere considerato come «il confronto tra cultura dell'organizzazione e cultura dell'individuo».

Il dibattito attorno al potenziale è in continuo fermento e, attingendo dall'evoluzione della disciplina ed ancor più dei contesti organizzativi in cui questa è stata applicata, è possibile ricostruirne diverse accezioni.

Dal momento che le aziende che per prime, dagli anni '60 in poi, si sono avvicinate alla valutazione del potenziale erano aziende di grandi dimensioni, interessate ad esplorare il potenziale delle figure dirigenziali, la prima configurazione di potenziale che si è diffusa corrispondeva proprio al potenziale manageriale. Con il proliferare della pratica si è poi fatta strada anche una dimensione di potenziale che potesse adattarsi alle altre figure presenti in azienda, professionisti e tecnici, ossia un potenziale che potremmo definire specialistico (Castiello D'Antonio, 2020).

Il concetto a cui, anche implicitamente, si fa più di frequente riferimento è quello di “potenziale relativo”, che sta ad indicare il tipo di potenziale richiesto per una specifica posizione che attualmente non si ricopre ma che si potrebbe assumere in futuro, solitamente nel breve o medio periodo. Essendo questa valutazione vicina sia nel tempo che nello spazio (di solito si fa riferimento ad uno step, un salto, nella scala gerarchica), il suo risultato è tendenzialmente sicuro (Fertonani in Borgogni,

2008). Tra i sostenitori della tesi di tale “relativismo” del potenziale, da correlare sempre ad una posizione ricopribile in un prossimo futuro, troviamo sia William Levati (1991), che Gian Carlo Cocco ed Angela Gallo⁵. Levati (1991, p.19) sostiene infatti che la valutazione del potenziale non sia un’unità di misura valida in senso assoluto, ma «un metodo di confronto tra un sistema di caratteristiche presenti in uno specifico individuo ed un sistema di caratteristiche richieste da una specifica posizione in uno specifico contesto», e prosegue affermando che «uno stesso sistema di caratteristiche può rappresentare un alto potenziale rispetto ad una posizione ed un basso potenziale rispetto ad un’altra». È però stata coniata anche l’espressione “potenziale assoluto”⁶, che si sgancia dal legame con la specifica posizione per comprendere dimensioni del potenziale che più in generale possono permettere lo sviluppo della persona all’interno dell’organizzazione, come ad esempio caratteristiche trasversali quali la determinazione, l’orientamento all’obiettivo e la leadership. Borgogni e Petitta (2003) propongono poi un’ulteriore concettualizzazione, quella di “potenziale agentic”, volendo enfatizzare la dimensione del potenziale legata al cambiamento ed all’essere dinamico, in potenza. Come il potenziale assoluto, anche questo è orientato in maniera

⁵ Cocco G. C., Gallo A. (a cura di), *L’Assessment in azione*, Franco Angeli, Milano, 2009.

⁶ Fertonani M., *La valutazione delle prestazioni e del potenziale manageriale*, Franco Angeli, Milano, 1998.

trasversale all'intera organizzazione, ma più del precedente vuole porre al centro non tanto le caratteristiche che concorreranno al successo dell'individuo, quanto quelle che gli permetteranno di evolvere e mutare insieme all'organizzazione, proprio come il mercato odierno richiede sempre più di fare.

Ulteriore domanda che l'organizzazione deve porsi nella progettazione di un sistema di rilevazione e valutazione del potenziale è se vuole tener conto del potenziale "di competenze" o di quello "psicologico" (Borgogni, 2008). Il primo risponde alla domanda del che cosa potrebbe essere in grado di fare l'individuo in un certo contesto, mentre il secondo è incentrato non sul fare ma sull'essere dell'individuo e sulla sua piena realizzazione. Ancora, il primo si interroga su cosa l'individuo potrebbe compiere, mentre il secondo su come sarebbe capace di affrontare certe situazioni. Evidentemente in questo secondo caso entrano in gioco elementi quali la personalità dell'individuo e le sue personali inclinazioni, oltre alle capacità cognitive.

Appare in queste circostanze fondamentale ricordare il ruolo cruciale del contesto organizzativo in cui si prendano decisioni circa la valutazione del potenziale, ed in particolare della sua cultura. È ormai chiaro infatti che investire in potenziale voglia dire investire nell'organizzazione stessa: la scelta di abbracciare una concezione dinamica di potenziale, orientata allo sviluppo, quindi agentic, va ben oltre alle conseguenze in termini di strumenti ed applicazioni tecniche, per riguardare in maniera preponderante la cultura organizzativa, quindi in tal caso la

capacità e flessibilità dell'organizzazione a mettersi in discussione e rivolgersi al cambiamento.

1.2.1.1 Differenza tra potenziale e performance

A questo punto è necessario fare una precisazione: nonostante siano elementi che si trovano spesso associati, sia nei sistemi di valutazione aziendale sia nella letteratura, performance e potenziale, così come i rispettivi sistemi di rilevazione e valutazione, sono concetti che vanno ben distinti. A ragione questi infatti vengono spesso presi in considerazione in una medesima fase di analisi e rispetto ad una stessa popolazione aziendale, in quanto sono interconnessi, ma non per questo devono essere sovrapposti.

Il risultato che una persona realizza oggi non è in alcun modo predittivo infatti di quello che sarà in grado di generare domani. Detto in altri termini, non è automatico che i *best performer* di oggi siano gli stessi dotati anche di *high potential*, e quindi corrispondano ai talenti (Rotondi, 2003). Confondere i due concetti vorrebbe dire incappare nell'errore di pensare che chi oggi stia ottenendo buoni risultati in una certa posizione grazie alle proprie conoscenze, competenze, attitudini ed esperienze, possa fare lo stesso in futuro in una posizione però diversa, dove certamente parte di quelle conoscenze, esperienze e capacità saranno azzerate e dovranno essere via via ricostruite. Questa confusione potrebbe creare effetti dannosi non solo per la nuova posizione occupata, ma anche per lo stesso

collaboratore coinvolto, in termini di scarsa formazione, bassa o nulla motivazione ed infine, nel peggiore dei casi, con conseguenze negative in termini di *retention* (Rotondi, 2003).

1.2.2 Perché valutare il potenziale delle risorse umane? Il significato e gli obiettivi

Chiarito il significato di potenziale, è necessario fermarsi a riflettere sul senso della sua valutazione. Questo processo, i cui step e metodi verranno dettagliatamente descritti nel prosieguo della trattazione, viene definito da Levati (1991, p.20) come «un'attività di diagnosi con finalità di orientamento». Scomponendo questa affermazione, è evidente come emergano due fasi fondamentali che devono caratterizzare il processo di valutazione del potenziale: in prima battuta si deve realizzare una sorta di intervento di diagnosi per valutare il potenziale inespresso dell'individuo, per poi capire in quale ruolo possa essere incanalato nel futuro.

I benefici di questa attività vanno a favore sia della persona valutata che dell'organizzazione. Prima di tutto infatti prendere parte ad un processo di valutazione del potenziale, e quindi ricevere un feedback in questo senso, è un'occasione di sviluppo per la persona, uno strumento utile a mettere in chiaro le proprie ambizioni e lavorare sulle aree di miglioramento possibili. In questo senso la valutazione del potenziale risulta addirittura essere un'arma a doppio taglio in

quanto contemporaneamente contribuisce ad incrementare il benessere dei lavoratori quando questi si sentono coinvolti nei processi aziendali, ed ancora di più quando eventualmente vedano realizzate le proprie aspettative, ma d'altra parte rischia di essere volano di insoddisfazione nel momento in cui invece l'organizzazione non si faccia carico di quanto emerso dal processo di valutazione, non si prenda la responsabilità di investire nello sviluppo di quel potenziale, o ancora preveda per il collaboratore un percorso di carriera diverso da quello più coerente con le sue attitudini e prospettive. Tra gli obiettivi della valutazione infatti c'è quello di favorire la motivazione ed il *commitment* dei dipendenti, motivo per cui la superficiale o errata valutazione delle capacità dell'individuo, o ancora l'attrito tra la valutazione dell'organizzazione e le aspirazioni personali, possono diventare cause di demotivazione e disimpegno⁷.

Lato organizzazione, invece, la valutazione del potenziale risponde all'esigenza fondamentale di pianificare i percorsi di sviluppo delle risorse umane interne, passando attraverso il non semplice percorso della loro conoscenza e della valorizzazione delle attitudini e capacità di ciascuno con azioni mirate. Questo permette di far crescere le proprie risorse e di trovarsi nella migliore delle situazioni auspicabili per un'azienda, ossia quella di avere la persona giusta al posto giusto nel momento giusto, grazie ai propri sforzi organizzativi e non ad un caso fortuito.

⁷ Paces L., *Anche il manager ha un ciclo di vita*, in "L'impresa", n. 5 anno 1991.

La maggior parte delle realtà aziendali infatti preferisce investire sulla crescita del personale interno, già selezionato e formato, motivo per cui è necessario identificare per tempo chi potrà ricoprire con successo una certa posizione più sfidante di quella che attualmente occupa (Borgogni, 2008). Volendo sintetizzare, quindi, la valutazione del potenziale piace alle persone perché le aiuta ad investire nel proprio sviluppo, e piace alle organizzazioni in quanto le obbliga a non improvvisare ma ad agire in maniera razionale e motivata negli interventi di sviluppo.

Una delle domande che ci si pone ai vertici aziendali prima di deliberare a favore o meno dell'implementazione di un processo di valutazione del potenziale è “perché dovremmo valutare il potenziale dei nostri dipendenti?”. Le risposte possibili a questo interrogativo sono molteplici e si tenterà in questa fase di riportare i principali obiettivi strategici che è possibile centrare per un'azienda grazie alla valutazione del potenziale delle proprie risorse umane.

Levati (1991), tra i primi in Italia a scrivere di valutazione del potenziale, dopo aver percepito grande interessamento da parte delle organizzazioni proprio a partire dalla loro osservazione, conclude che un tema sentito da tutte le aziende è quello di allineare i propri piani di sviluppo con gli input provenienti dall'ambiente tecnologico e finanziario. Testimonia però parallelamente la tendenza di molte aziende a sottostimare la portata che la conoscenza delle proprie risorse umane potrebbe avere nel realizzare tale difficile sfida. Solo le aziende più attente e capaci di leggere la realtà hanno invece compreso la rilevanza non solo di intercettare

repentinamente i segnali provenienti dal mondo esterno, ma anche di guardare al proprio interno, e quindi di analizzare e valutare il potenziale delle proprie risorse umane al fine di fare investimenti in formazione e quindi armonizzare lo sviluppo delle persone con i progetti di cambiamento organizzativo. Il livello di innovazione e cambiamento richiesto dal mercato alle organizzazioni si riverbera perciò sui lavoratori: la conoscenza delle loro caratteristiche e lo sviluppo delle loro potenzialità diventano di fatto un'area strategica di investimento a pieno titolo (Boldizzoni e Quaratino, 2014).

Entrando dentro i confini aziendali, si comprendono altri fini per cui le imprese potrebbero valutare il potenziale. Di seguito vengono elencate le principali motivazioni riscontrate:

- Individuare gli alti potenziali (o *high potentials*) e costruire piani di carriera di queste persone, a cui si prevede di affidare responsabilità critiche nel futuro (Rotondi, 2003). Questo in seconda battuta permette di garantire ai collaboratori sempre maggiore autonomia, realizzando un modello organizzativo propenso alla delega (Fertonani in Borgogni, 2008);

- Supportare piani di crescita e sviluppo delle persone, alle quali dedicare interventi formativi mirati. Individuare punti di forza, aree di miglioramento e possibilità di sviluppo di una risorsa la motiva e la responsabilizza, offrendole inoltre uno strumento utile ad autogestire il proprio sviluppo professionale (Fertonani in Borgogni, 2008);

- Dedicare ai talenti, considerati persone critiche per l'azienda, azioni di *retention* mirate, che si concretizzino in qualsivoglia opportunità di sviluppo per evitare che questi cerchino altrove la soddisfazione delle proprie motivazioni professionali;

- Identificare i possibili candidati interni rispetto ad una posizione organizzativa aperta, evitando all'azienda di dover ricorrere in maniera certamente costosa e magari anche affrettata al mercato esterno;

- Più in generale, costruire tavole di rimpiazzo per posizioni critiche. Queste tavole, che sono dette anche di successione, costituiscono uno strumento importante nella moderna gestione delle risorse umane. Secondo quanto riportato nella “Relazione 2023 sull'evoluzione della corporate governance delle società quotate” dal Comitato Italiano per la Corporate Governance infatti, l'80% delle società di grandi dimensioni ha elaborato almeno un piano per la successione degli amministratori esecutivi, dato che appare stabile rispetto al 76% del 2022 e in aumento rispetto al 55% del 2021. Nelle società di minori dimensioni il medesimo dato cala vertiginosamente 24%. Lo scopo principale di queste tavole è quello di definire per un certo ruolo o posizione presente all'interno di un'organizzazione le persone più indicate a ricoprirlo qualora l'attuale titolare dovesse lasciarlo, tenendo appunto conto delle caratteristiche professionali ed attitudinali del personale che vi viene inserito;

- Gestire il cambiamento: essere consapevoli del patrimonio di potenzialità disponibili in azienda, e confrontarlo con le capacità richieste dal nuovo scenario di business, è una chiave utile ad affrontare le fasi di forte discontinuità organizzativa (Gabrielli e Profili, 2020);

- Sviluppare una cultura organizzativa aderente alle politiche aziendali, dando più spazio a chi naturalmente condivide i valori aziendali (Rotondi, 2003);

- Raccogliere sul campo preziose informazioni sulla cultura aziendale e sul clima interno, aumentando la consapevolezza dell'organizzazione sui problemi più diffusi, sulla soddisfazione dei dipendenti e sulla loro visione del futuro dell'azienda (Rotondi, 2003);

- Coinvolgere le risorse umane in un processo che le mette al centro, tentando di modificare in positivo l'ottica in cui queste vivono i progetti che le coinvolgono, agendo quindi sulla cultura aziendale, in modo da entrare in sintonia con i collaboratori, che si sentono così conosciuti, orientati ed aiutati in modo rigoroso e scientifico (Levati, 1991).

Da questa sintetica disamina emergono diverse tendenze. In primis, si è compreso come la valutazione del potenziale vada ben oltre all'essere uno strumento di gestione delle risorse umane per diventare invece una strada da percorrere se si vuole accrescere il valore dell'organizzazione. E questo vale non solo in termini di capacità e competenze, ma anche di creazione di una cultura comune.

Storicamente questo strumento era utilizzato esclusivamente a fini valutativi, mentre oggi è sempre più impiegato in forma mista, sia a fini conoscitivi delle potenzialità di una persona, sia soprattutto di sviluppo della persona stessa, attraverso il suo coinvolgimento e responsabilizzazione. È quantomai attuale riprendere l'espressione coniata da McKinsey nel 1997, ossia "guerra per i talenti". Questa sta ad indicare che le imprese competono anche e soprattutto nell'accaparrarsi e, sfida sempre più complessa nell'odierno contesto di *Great Resignation*, nel trattenere i migliori talenti presenti sul mercato del lavoro. Per farlo, le leve da attivare contemporaneamente sono tantissime, e vanno ben oltre a quella economica, e il ruolo della gestione delle risorse umane e degli strumenti finora approfonditi è decisivo. Barbara Imperatori⁸ descrive la complessità ed allo stesso tempo l'importanza di questa sfida, riportandone anche le insidie e le possibili vie di uscita: «Gestire i talenti ha mostrato però anche limiti e rischi. Dedicare molte risorse a pochi, ancorché talenti, provoca demotivazione tra gli esclusi, più numerosi e spesso anche più propensi a rimanere in azienda. I talenti non sono poi sempre soddisfatti di essere inseriti in programmi di mobilità e sviluppo intensi e accelerati, perché questi non necessariamente sono allineati ai loro obiettivi professionali e, anche, personali. Infine, non sembra davvero possibile

⁸ Imperatori B., *La gestione dei talenti: persone al centro e soluzioni sostenibili*, in "Il Sole 24 Ore", 8 gennaio 2020.

trattenere i talenti e, anzi, è normale aspettarsi che soprattutto loro progettino carriere “senza confini” passando attraverso più organizzazioni» - continua - «Gestire i talenti non significa preoccuparsi di pochi e ignorare gli altri, ma costruire un sistema in cui diversità ed equità possano convivere».

1.3 Il sistema di valutazione del potenziale

Quello della valutazione del potenziale è uno strumento estremamente flessibile, per più ragioni. Per prima, la fase dell'intero processo aziendale in cui può essere efficacemente messo in atto. Infatti, se fino ad ora si è sottinteso che venisse valutato il potenziale delle risorse già assunte dall'azienda, in quanto questo è il caso di gran lunga più frequente, non va dimenticato che è possibile e sensato valutare il potenziale anche in fase di selezione dei candidati ad entrare nella compagine aziendale. Chiaramente questo è un processo dispendioso in termini di risorse, tempo ed energia per le aziende ma, quando messo in atto, garantisce con maggiore accuratezza non solo che il candidato sia adatto alla posizione per cui si è proposto, ma anche che abbia del potenziale inespresso, del materiale grezzo in potenza che può essere attivato e sviluppato dall'impresa una volta che la persona venga adeguatamente inserita nei percorsi di formazione e sviluppo aziendali. Fare questo passaggio in fase di selezione permette quindi all'organizzazione di fare un investimento elevato, ma mirato e motivato, su una risorsa che auspicabilmente potrà contribuire ad incrementare il valore aziendale più a lungo possibile.

Rappresentando un elevato costo per l'azienda, questa scelta potrebbe essere fatta magari solo nelle fasi più avanzate della selezione e solo per certe figure che si ritengano particolarmente strategiche e rilevanti.

Un altro motivo di flessibilità e modularità della valutazione del potenziale si riscontrerà a breve nella trattazione, quando verranno presentati e descritti solo alcuni, i principali e più diffusi, tra gli strumenti utili a tal fine. La scelta tra quale di questi adottare, decisione assolutamente reversibile e mutevole a seconda del contesto in cui l'azienda si trova e della fase del ciclo di vita che sta vivendo, dipende da una serie di variabili da considerare ed bilanciare tra cui: le finalità per cui si procede con tale tipo di valutazione, le risorse umane e non disponibili da dedicarvi, la cultura aziendale ed in particolare la propensione dei dipendenti ad essere valutati, la posizione o più in generale la tipologia di popolazione aziendale che lo specifico processo valutativo ha ad oggetto (per livello, anzianità e caratteristiche delle risorse), la concezione di potenziale che si fa propria (si fa riferimento in primis al bivio fondamentale tra potenziale relativo o assoluto ed agentico), ed altre ancora che emergeranno nel corso della trattazione.

1.3.1 Gli attori della valutazione

Anche i profili degli attori che prenderanno parte al sistema di valutazione del potenziale dipendono dalle caratteristiche distintive e dalle scelte metodologiche fatte dall'impresa. Decisione determinante in questo senso è quella relativa alle

finalità per cui si è implementato un sistema di valutazione⁹. Se queste sono orientate verso motivi gestionali, saranno solitamente coinvolti i responsabili diretti delle persone da valutare e specialisti HR interni alla stessa organizzazione. Se al contrario invece la valutazione è portata avanti con fini diagnostici della personalità dei propri collaboratori, allora sarà più probabile reclutare a tale scopo specialisti come psicologi esterni ad affiancare i sempre presenti addetti della Direzione del Personale aziendale. Altre variabili che influenzano tale scelta sono la cultura e l'orientamento manageriale, più o meno propensi ad accentrare le responsabilità sulla linea manageriale (questo si vedrà che avviene nei casi di intervista al superiore circa la valutazione del potenziale), oppure al contrario favorevoli ad affidare ad uno o più specialisti esterni la conduzione di questo progetto.

È proprio seguendo l'evoluzione della cultura organizzativa in senso ampio che è possibile riscontrare il seguente fenomeno, riportato da Costa e Gianecchini (2019): inizialmente, agli albori ed alla prima diffusione dei processi di valutazione, l'orientamento di questi era strettamente *top down*, come naturale conseguenza dell'impostazione della grande maggioranza delle realtà aziendali del tempo. Diffondendosi poi, i sistemi di valutazione si sono mossi nella direzione di un maggiore coinvolgimento di attori sempre più eterogenei. È possibile citare come

⁹ Manara G., *La persona è la risorsa dell'impresa: la valutazione del personale*, in "Persone e Imprese", n.1 anno 1997.

esempio a tale proposito il modello della valutazione a 360°, utilizzato sia nell'ambito della valutazione del potenziale che, molto più di frequente, della performance, ed ancora come strumento di sviluppo individuale. Volendo valutare il potenziale di un dipendente, generalmente un quadro o un dirigente, con questa tecnica, si andrebbero a ricercare informazioni sul suo potenziale proprio a partire da tutte le persone a contatto con lui in termini lavorativi, quindi il superiore gerarchico, i colleghi (*peer evaluation*), i collaboratori, i clienti interni ed esterni. A questi attori si aggiungerebbe inoltre anche una componente di autovalutazione del soggetto.

Si giunge infine all'approfondimento dei possibili destinatari di un processo di valutazione del potenziale. Anche in questo caso, è utile un *excursus* storico (Rotondi, 2003): per un lungo periodo l'*appraisal* del potenziale è stato orientato alla sola ricerca di alti potenziali, persone in prospettiva da promuovere a ruoli apicali. Negli anni a questo indirizzo se ne sono affiancati altri, probabilmente dietro la spinta data dal progressivo appiattimento delle strutture organizzative. Tali nuovi orientamenti risultano evidenti nell'utilizzo di questo strumento anche in senso di mobilità orizzontale e trasversale, non più solo verticale, ma più in generale nella forte connotazione di strumento di sviluppo oltre che di selezione per certe posizioni. Ad oggi quindi la valutazione del potenziale può riguardare tutte le fasce aziendali. Maria Giovanna Rotondi non si ferma però a questa conclusione e riporta che nella maggioranza dei casi di sistemi di valutazione del potenziale

istituzionalizzati nelle aziende italiane l'oggetto di valutazione è rappresentato dai giovani laureati e diplomati, a 2 - 3 anni dall'inserimento in azienda. Questo deriva dal fatto che la valutazione del potenziale ha un orientamento fortemente rivolto al futuro, motivo per cui riguarda in prima battuta la popolazione aziendale giovane, escludendo, in linea di massima, coloro che abbiano oltre i 45 - 50 anni. Il discorso appena fatto non vale però per dirigenti e quadri, ma anche per *middle manager* e *professional*, tutte categorie che vengono comunque interessate da processi di valutazione del potenziale in nome dell'elevato *know-how* specifico di cui sono detentrici, anche se caratterizzate da un'anzianità aziendale ed anagrafica solitamente maggiore. Se dalla ricomposizione di questo complesso ed articolato sistema emerge una popolazione aziendale eccessivamente ampia che dovrebbe essere inclusa nel processo di valutazione, è uso comune incrociare tali dati con quelli provenienti dalla valutazione della prestazione, definendo come criterio soglia per accedere al processo di valutazione del potenziale il raggiungimento nell'arco dell'anno di una adeguata prestazione, uguale o superiore ad un certo livello atteso, che viene definito caso per caso (Rotondi, 2003).

1.3.2 Strumenti e metodi di valutazione del potenziale

Si è più volte detto che quello di valutazione del potenziale è un processo, le cui fasi sono state sintetizzate da Rotondi (2003) nei seguenti passaggi:

1. Definizione delle finalità e della popolazione target;

2. Scelta del percorso (metodologia, strumenti e profilo ideale);
3. Sviluppo del percorso (comunicazione, rilevazione e restituzione);
4. Revisione e utilizzo dati;
5. Iniziative gestionali e di sviluppo.

Una fase che viene “data per scontata” dall’autrice e che si ritiene invece di dover adeguatamente evidenziare è quella che Levati (1991, p.33) non esita a definire «la fase fondamentale e determinante, che rende possibile e qualifica l’intero processo», ossia l’affermazione di una chiara e forte volontà politica da parte del vertice aziendale. Iniziare a fare valutazione del potenziale in un’organizzazione non significa infatti solo scegliere ed implementare la relativa tecnica ma significa dare un’impronta alla cultura organizzativa aziendale, aumentando il peso di variabili slegate tanto dall’autorità gerarchica quanto dalla valutazione della sola prestazione. Perché le persone comprendano, accettino ed abbraccino questo cambiamento, e non lo vivano come una incomprensibile perdita di tempo ed energie, è fondamentale che il vertice aziendale non solo appoggi tale scelta, ma che la comunichi e ne sia il primo sponsor.

La letteratura organizzativa tradizionalmente procede nella disamina degli strumenti e delle metodologie utili nella critica fase di rilevazione del potenziale delle risorse umane distinguendo tra metodi diretti ed indiretti di valutazione (Gabrielli, 2010). La differenza tra questi due gruppi risiede nella «fonte da cui provengono i fatti che costituiscono la base della raccolta dei dati e quindi

dell'elaborazione delle informazioni» (Levati, 1991, p.37). Caratteristica distintiva dei metodi diretti è infatti quella di osservare direttamente e quindi rilevare sul campo le informazioni necessarie, coinvolgendo la persona valutata, mentre per quanto concerne i metodi indiretti non si opta per tale coinvolgimento diretto dell'individuo ma si dà più spazio all'organizzazione, rivolgendosi ad una o più terze parti privilegiate nella relazione, quali ad esempio il capo della persona da valutare, o i suoi clienti esterni ed interni (Gabrielli, 2010).

Un'altra chiave di lettura per interpretare i diversi metodi di valutazione, che solo parzialmente coincide con quella appena descritta, è quella li distingue in tre famiglie metodologiche principali¹⁰: l'intervento interno attraverso la linea; l'intervento esterno di tipo specialistico; l'intervento misto. Del primo gruppo fanno parte tutti quegli interventi di raccolta di informazioni dai capi diretti del valutato, ma anche da una autovalutazione del proprio potenziale da parte del diretto interessato, che verrà poi confrontata con quanto emerso al punto precedente. L'intervento esterno di tipo specialistico invece consiste in processi che coinvolgono sempre il valutato, ma che si concretizzano in tecniche psicodiagnostiche realizzate solitamente da esperti esterni all'azienda. Dall'ibridazione delle prime due categorie nasce infine la terza.

¹⁰ Caccamo M., *La valutazione del potenziale*, in "Banche e Banchieri", n. 4 anno 1994.

Di seguito gli strumenti che verranno approfonditi: tra i metodi diretti si analizzeranno questionari e test, Assessment Center e Development Center, mentre tra quelli definiti indiretti le schede di valutazione somministrate ai superiori e le interviste rivolte agli stessi. Elemento che accomuna entrambi i metodi è la presenza di una griglia, punto di riferimento e chiave di lettura dei fenomeni indagati. Questa si concretizza in un elenco di categorie predittive di potenziale, dette *item*, a loro volta raggruppate in aree diverse a seconda degli obiettivi aziendali perseguiti tramite la valutazione, oltre che della cultura organizzativa. Le informazioni raccolte nel processo di valutazione vengono ricondotte a tali *item* al fine di costruire il profilo dell'individuo¹¹.

1.3.2.1 Questionari e test

Questionari e test spiccano tra gli altri per la loro standardizzazione, che li rende strumenti adeguati ad una prima rilevazione quantitativa del potenziale. Sono generalmente strutturati in un elenco di *item* tra cui la persona deve scegliere una sola alternativa oppure organizzarli secondo una personale graduatoria. Si distinguono in test attitudinali, di intelligenza, motivazionali e di personalità (Borgogni, 2008). Gli ultimi due in particolare sono quelli solitamente adoperati

¹¹ Cremonini L., *L'analisi e la valutazione del potenziale manageriale nelle organizzazioni*, in "FOR (Rivista AIF per la formazione)", n. 23/24 anno 1994.

nelle fasi di selezione e di *assessment* del potenziale. Tra questi quello più conosciuto è il *Big Five Questionnaire* (BFQ), che ricostruisce la personalità tramite cinque dimensioni: energia, amicalità, coscienziosità, stabilità emotiva e apertura mentale¹².

Sono evidentemente strumenti poco onerosi per l'organizzazione che li somministra, rapidi in termini di esito della valutazione (il tempo stimato per la compilazione del BFQ è di trenta minuti), ed ancora di facile accettazione per coloro a cui viene richiesto di compilarli. A fronte di questi vantaggi, che li rendono particolarmente utili come mezzo di *screening* in fase di selezione, soprattutto se questa coinvolge un elevato numero di candidati tra cui adoperare una prima scrematura, questionari e test risultano essere insufficienti al fine di comprendere realmente le potenzialità di un dipendente, proprio a causa del loro essere strumenti sintetici e standardizzati e perciò inadatti ad andare a scavare e cogliere le capacità inesprese di una persona. Per una più approfondita analisi, sarebbe quindi opportuno che questi venissero integrati con altre delle seguenti tecniche.

1.3.2.2 Assessment Center

L'Assessment Center (d'ora in poi AC) rappresenta la forma "classica" di valutazione del potenziale: è una delle metodologie più complete di valutazione ed

¹² Caprara G. V., Barbaranelli C. e Borgogni L., *Big Five Questionnaire*, Giunti, Milano, 2003.

al contempo più predittive, motivo per cui è la più utilizzata nelle organizzazioni (Pasinato e Zucchi, 2008). In Italia, ha iniziato a diffondersi attorno agli anni '70 inizialmente per i ruoli di tipo manageriale, per poi vivere un uso sempre più esteso ad altre figure.

L'AC consiste in una metodologia di valutazione strutturata, basata sull'osservazione dei comportamenti individuali al fine di inquadrare le caratteristiche del potenziale dei soggetti coinvolti, cercando proprio tramite l'osservazione di ridurre l'errore naturalmente insito nel processo valutativo¹³. Come gli altri strumenti, anche l'AC può essere usato sia in fase di selezione che di valutazione del potenziale. La durata media va da una a tre giornate, a seconda della complessità dei profili da valutare, ed il numero di partecipanti ottimale varia tra le sei e le dodici persone, che interagiscono tra loro (ma di cui, è bene ricordare, viene valutato il potenziale individuale). L'osservazione delle interazioni viene condotta da un numero di *assessor* proporzionali al numero dei partecipanti (solitamente, uno ogni tre), il cui compito è quello di osservare e registrare le reazioni dei partecipanti agli stimoli, i loro comportamenti verbali e non, sempre in maniera coerente alla griglia definita in fase di progettazione e prestando particolare attenzione a limitare interpretazioni e giudizi. Essere un gruppo di osservatori consente di superare *bias*, euristiche ed errori di osservazione, grazie appunto allo

¹³ Augugliaro P., *Dagli Assessment ai Development Center*, Franco Angeli, Milano, 2013.

strumento del confronto. Solo in seconda battuta degli esperti competenti dovranno interpretare i risultati così emersi. Le esercitazioni in cui si concretizza un AC possono essere diverse e vanno dai test psicologici, alle esercitazioni individuali e collettive, fino alle interviste ed ai colloqui. La maggior parte delle prove può essere definita situazionale, in quanto consiste in esercizi che simulano una reale situazione organizzativa per osservare il comportamento della persona. Chiaramente queste prove sono modellate sulla base delle situazioni che più probabilmente la persona affronterà nella posizione di lavoro per cui si vuole valutare il potenziale. L'AC risulta quindi più efficace quando riferito ad una specifica posizione (concetto di potenziale relativo), ma ciò non toglie che si possano prevedere esercitazioni tendenti alla neutralità, finalizzate quindi alla ricerca del potenziale cosiddetto assoluto (Borgogni e Petitta, 2003). Levati (1991) suggerisce di vedere l'AC come un contenitore, il cui contenuto viene di volta in volta ridisegnato a seconda delle necessità e specificità dell'organizzazione. Si cercano di localizzare così competenze e comportamenti considerati più adeguati ad affrontare situazioni rilevanti attraverso esercitazioni di gruppo messe in atto tramite modalità quali *business game*, *role playing*, esercizi di negoziazione o comunicazione, casi di studio, *leaderless group discussion*, *fact finding*, ma anche individuali, ad esempio attraverso *in basket*, *interview simulation* ed esercizi *in tray* (Borgogni, 2010). A dimostrazione della metamorfosi continua che vive questo strumento, durante il 41° Congresso internazionale sui metodi dell'Assessment

Center del 2018 è stato riportato come la tecnologia sia ormai parte integrante dell'AC, basti pensare alla possibilità di realizzare attualmente dei Virtual Assessment. L'*hi-tech* è un tassello fondamentale per rendere l'AC un'esperienza positiva, coinvolgente e realistica per i partecipanti. Gli altri driver di evoluzione dell'AC, secondo quanto emerso durante il Congresso, possono riassumersi in: velocità, qualità e accuratezza, etica ed equità, accessibilità¹⁴.

L'output del processo è un profilo individuale quali-quantitativo per ogni partecipante che viene consegnato sotto forma di report alla funzione committente l'AC. A questo si aggiunge un importantissimo feedback a ciascun partecipante circa gli elementi di potenziale emersi.

Come ogni strumento, anche l'AC presenta vantaggi e criticità che vanno considerati prima della sua implementazione. Tra i pregi, spicca senza dubbio quello di essere un processo strutturato e standardizzato nelle sue fasi, affidato e gestito da esperti. Spesso si fa per questo ricorso come osservatori a consulenti esterni, ma anche nel caso in cui venissero utilizzate figure interne, questo rappresenterebbe per loro un momento di sviluppo e di confronto, utile anche al superamento dei propri *bias* personali (Borgogni e Petitta, 2003). Un altro indubbio vantaggio che differenzia l'AC dagli altri strumenti descritti è la possibilità di osservare e monitorare più variabili e più livelli di analisi contemporaneamente,

¹⁴ Website *Utilia HR Now & Next*.

costruendo situazioni di prova complesse e stratificate (Borgogni, 2010). Infine, è importante mettere in luce un aspetto di cui beneficia tutta l'organizzazione, ossia la possibilità di rendere trasparente un processo, quello di valutazione del potenziale, che altrimenti per un lavoratore potrebbe risultare opaco ed in balia della sola autorità gerarchica. Anche e soprattutto per questo è cruciale illustrare ai soggetti coinvolti in anticipo il processo in cui saranno coinvolti e le sue finalità, oltre che dedicare tempo ad un adeguato colloquio di feedback.

Passando invece agli aspetti più critici, è certamente laborioso e costoso strutturare un processo di AC. In letteratura sono inoltre emersi diversi limiti legati allo strumento. Sorge ad esempio il dubbio legato al dispiegarsi del cosiddetto “effetto Hawthorne”¹⁵: i soggetti valutati si comporterebbero così nella realtà oppure le loro reazioni sono condizionate dalla consapevolezza di essere osservati e valutati? In secondo luogo, è vero che l'AC permette di osservare in azione aspetti quali lo stile di leadership della persona, la sua capacità di lavorare in team o la sua assertività, ma non consente di indagare cosa invece stia sotto l'azione, quali motivazioni e convinzioni profonde spingano l'individuo ad operare in quel modo. La soluzione in questo senso è rappresentata dall'integrazione dell'AC con altri strumenti quali test e questionari. Un'ulteriore possibilità potrebbe essere quella di mettere in atto una *task force*, altro strumento di valutazione del potenziale, poco

¹⁵ Mayo E., *The human problems of an industrial civilization*, 1933.

diffuso nel contesto italiano, dove spesso lo si adopera ma in maniera implicita ed inconsapevole, non strutturata. Fare *task force* equivale a mettere direttamente alla prova la persona da valutare, a testarla sul campo, in situazioni reali ma controllate da un capo adeguatamente formato sul tema. Questa modalità evidentemente supera l'artificiosità delle situazioni che vengono simulate nel contesto protetto dell'AC, e si distingue da quest'ultimo in quanto rappresenta non solo uno strumento di valutazione ma anche di sviluppo della persona, motivo per cui è solitamente integrata all'interno di programmi di *goal setting* (Borgogni, 2010). Un ultimo importante *caveat* da tenere a mente quando si ha a che fare con questo strumento è la cultura, che impatta in primis sul grado di accettazione del processo da parte dei valutati (Borgogni e Petitta, 2003). Entrando poi nello specifico della cultura organizzativa della singola realtà in cui si implementa l'AC, un errore comune è quello di dare per scontato che caratteristiche personali uguali abbiano uguale valore in posizioni diverse o tempi diversi nella stessa organizzazione, o ancora in organizzazioni diverse. È bene ricordarsi invece, come si vedrà nel Capitolo II, che vi sono contesti e culture che premiano l'individualismo, mentre altri che premiano il sentimento di appartenenza al gruppo. È per questo auspicabile che il processo di avvio di un AC sia sempre preceduto da un'attenta analisi dell'ambiente economico e sociale e della cultura organizzativa, elementi che permeano in maniera irreversibile il concetto di successo nell'organizzazione (Borgogni, 2008).

1.3.2.3 Development Center

Si intende mettere in chiaro sin da subito che il Development Center (d'ora in poi DC) non rappresenta un ulteriore ed autonomo strumento di valutazione del potenziale, ma un'estensione di quanto avviene a partire dall'AC, un completamento del processo di valutazione del potenziale che lo lega a quello di formazione ed autosviluppo (Fertonani in Borgogni, 2008). Il DC rilegge in chiave moderna la valutazione del potenziale e la integra con ricadute di tipo formativo, mirando a stimolare lo sviluppo di autoconsapevolezza da parte del valutato.

Questo strumento nasce nel contesto anglosassone dietro la forte spinta a rendere la persona valutata protagonista del processo, a partire proprio dal punto dove tradizionalmente si ferma l'AC, ossia il feedback (Pasinato e Zucchi, 2008). Nel contesto italiano, Rotondi (2003, p.109), riferendosi al DC, afferma che: «la specificità risiede nel fatto che dopo ciascuna prova presentata al gruppo, l'andamento della prova stessa viene commentato e viene proposto un modello teorico che supporti i comportamenti più efficaci». Tra le modalità applicative del DC più di successo è necessario ricordare il modello di competenze di Oggioni e Rolandi¹⁶, i quali sostengono che le competenze debbano essere osservabili,

¹⁶ Oggioni E., Rolandi A. (a cura di), *Performance improvement. Il miglioramento delle prestazioni organizzative attraverso lo sviluppo delle competenze*, ETAS libri, Milano, 1998.

valutabili ed infine sviluppabili. Le fasi caratterizzanti di tale modello sono (Pasinato e Zucchi, 2008):

- la mappatura delle competenze di un ruolo (una modalità utile è quella della *job description*);
- la valutazione delle competenze della persona e la condivisione della diagnosi (con i processi e le tecniche tipiche dell'AC);
- lo sviluppo delle competenze (tramite attività di sviluppo mirate quali *training*, *coaching* o *counseling*).

L'andamento e la struttura del processo di DC sono quindi, soprattutto nelle fasi iniziali, vicine all'AC. Il risultato è però di un processo più lungo, della durata minima di tre giorni, vista la necessità di commentare l'andamento di ogni prova e di proporre ai partecipanti un modello teorico che possa guidarli nello sviluppo una volta tornati alla normale attività di lavoro (Fertonani in Borgogni, 2008).

Il DC permette di acquisire consapevolezza dell'impatto del proprio comportamento nel contesto organizzativo, di identificare i propri punti di forza e le aree di miglioramento, e di pianificare un percorso di autosviluppo in questa direzione (Fertonani in Borgogni, 2008). Il passaggio, anche lessicale, da Assessment a Development è quindi chiaro e si concretizza in un piano di sviluppo su misura per l'individuo che gli consenta la messa in pratica del potenziale precedentemente rilevato. La forza del DC è quindi quella di fornire modalità operative di cambiamento, che incrementano la credibilità e la percezione di utilità

del momento valutativo e motivano i soggetti coinvolti (Boldizzoni e Quaratino, 2014).

1.3.2.4 I metodi indiretti

Tra le tecniche più di frequente utilizzate in questo ambito c'è la somministrazione di una scheda di valutazione del potenziale al diretto superiore gerarchico del soggetto da valutare ed, eventualmente, anche ai suoi superiori funzionali. Il contenuto della scheda è estremamente variabile, a seconda della propensione e della sensibilità verso tali tematiche presente in azienda, ma è possibile generalizzare e dire che contiene una serie di capacità ritenute critiche a cui il capo deve attribuire un valore in riferimento al proprio collaboratore.

Un'altra metodologia indiretta è l'intervista al capo, durante la quale un membro solitamente interno alla Direzione Risorse Umane aziendale ragiona insieme al superiore sul potenziale del collaboratore, indagando l'esperienza maturata e soprattutto i comportamenti adottati da questo in diverse situazioni. Il risultato dell'intervista è evidentemente ben più approfondito rispetto a quanto non emerga dalla scheda, e di certo è meno dipendente dalla soggettività del valutatore, elemento che rende gli output delle schede scarsamente omogenei (Paneforte, 1999), ma di contro emerge da un processo più *time consuming* rispetto alla rapida scheda (Borgogni, 2008). L'intervistatore non solo deve essere abile a cogliere durante il colloquio le potenzialità del valutato, spesso nascoste, ma deve anche

prestare attenzione a fenomeni che di frequente si manifestano e che rischiano di inquinare il processo di valutazione, come evitare che il piano della naturale relazione, sia tra valutante e valutato che tra intervistatore e valutante, si vada a confondere con le informazioni oggettive della valutazione (Levati, 1991). Non è detto inoltre che l'intervista ai superiori del valutato non possa essere abbinata ed integrata con l'intervista diretta al valutato stesso. Questa risulta particolarmente utile quando si vogliano affrontare eventuali questioni emerse nell'intervista ai superiori ed approfondire le aree meno chiare. Inoltre, il valore di questa intervista non sarebbe solo diagnostico ma anche fortemente motivazionale e di orientamento alla carriera per l'individuo (Paneforte, 1999), evitando che si crei la paradossale situazione di estraneità del valutato al processo di rilevazione del suo potenziale, oltre che allineando le sue aspettative a quelle del resto dell'organizzazione. Questo si dimostra ancor più significativo e necessario nei casi di individuazione di alti potenziali, che si sentiranno più consapevoli e responsabilizzati riguardo alla loro stessa crescita, oltre che motivati al raggiungimento di obiettivi sfidanti. Uno strumento evoluto in questo senso, che rema a favore di un concetto di valutazione integrata, è il colloquio di potenziale. Questo consiste in un colloquio psicologico motivazionale che può essere di integrazione agli altri strumenti già approfonditi per indagare, secondo una matrice clinica (motivo per il quale è necessario affidarlo ad un professionista di riferimento), elementi che potrebbero non emergere dalle

tecniche tradizionalmente utilizzate, come le intenzioni, i valori, l'autocontrollo, la resilienza, solo per citare alcune delle caratteristiche connesse con il potenziale.

Tornando ai metodi cosiddetti indiretti, che per natura non coinvolgono i valutati, questi risultano in linea di massima essere più adatti a finalità di promozione e carriera più che a quelle di sviluppo, ma questa non va presa come una regola assoluta, in quanto tutto dipende dalle modalità di applicazione al singolo caso.

Un vantaggio che vale per tutti i metodi indiretti è che permettono di conoscere il lavoratore in maniera contestualizzata rispetto al suo lavoro quotidiano, intercettando sfumature del suo potenziale che in situazioni più artificiali come gli Assessment Center potrebbero non trasparire (Borgogni, 2018). Le indicazioni che provengono da questa analisi restano comunque possibilità, che necessitano di un approfondimento diretto per essere correttamente utilizzate.

1.3.3 Lo sviluppo del potenziale

Portata a termine la fase di raccolta e rilevazione delle informazioni utili alla valutazione del potenziale, si giunge infine ai passaggi conclusivi del processo di valutazione. Protagonista di questi momenti è il Comitato di Sviluppo, che si riunisce generalmente almeno una volta l'anno ed è composto da esperti del personale e da superiori dei valutati, arrivando a coinvolgere solitamente i vertici. Il Comitato, a partire dal profilo del valutato emerso fino a quel punto, ha il compito di elaborare una valutazione di sintesi del potenziale, ma questo non basta. Si

occupa anche di correlare i risultati di tale valutazione con le altre informazioni che l'azienda già possiede, per prime quelle circa la valutazione della prestazione dello stesso, ma anche le sue conoscenze ed esperienze, rifuggendo il rischio di fare valutazioni e conseguenti decisioni basate esclusivamente su una variabile isolata, in tal caso il potenziale, che porterebbero a conclusioni per forza di cose parziali ed infine poco rilevanti per lo sviluppo aziendale ed individuale. Sulla scia di quanto emerso da tale integrazione, il Comitato, che non a caso è denominato di Sviluppo, predispone piani di sviluppo e supporto formativo personalizzati, che possano conciliare quanto emerso dal processo di valutazione con le esigenze e le dinamiche organizzative (Levati, 1991). Il documento che favorisce la pianificazione e la successiva realizzazione delle azioni di sviluppo prende appunto il nome di Piano di Sviluppo. In particolare, nel Piano sono fissati obiettivi di sviluppo del singolo individuo, azioni utili a metterli in atto e modalità di valutazione dei relativi risultati. Questo documento viene redatto in maniera congiunta dal soggetto valutato e chi, interno o esterno all'azienda, si sia occupato in quanto esperto del processo di valutazione (Rotondi, 2003).

Prima di addentrarsi nelle strade dello sviluppo, è importante ricordare che il processo di valutazione non è esente da errori e rischi in cui è possibile incappare. Nel momento in cui si parla di giudizio, nonostante si sia già dimostrato come questo possa essere basato su modalità oggettive di valutazione, si incorre necessariamente in sue possibili distorsioni. L'atto valutativo è infatti un atto

tipicamente umano (Borgogni, 2018) e per questo influenzato dalla soggettiva percezione del valutatore. Tanto più la tecnica di valutazione utilizzata poggia su basi di oggettività, tanto più questi fenomeni si manifesteranno con un grado di probabilità più basso, anche se mai pari allo zero. Inoltre gli errori possono essere dettati da cause diverse tra loro, utili da conoscere per essere fronteggiati al meglio. Gli errori più comuni commessi dai valutatori sono detti errori “universali”, in quanto non legati ad uno specifico sistema di valutazione ma capaci di verificarsi comunque ed ovunque. Tra questi possiamo citare (Auteri e Busana, 1985):

- L'indulgenza, che si realizza quando si attribuiscono giudizi superiori a quelli che il valutato meriterebbe per debolezza di carattere di chi sta valutando o erronea interpretazione dello standard;

- La severità, che al contrario della precedente si manifesta quando il valutatore per perfezionismo, timore di perdere i collaboratori migliori o di essere in concorrenza con loro, o ancora per interpretazione questa volta restrittiva dello standard, giudica troppo rigidamente il valutato rispetto a quanto oggettivamente meriterebbe;

- L'appiattimento, fenomeno per cui le valutazioni si concentrano sui valori intermedi della scala di giudizio, con l'esito di perdere in termini di valenza informativa, nascondendo le differenze tra i valutati. Proprio per evitarlo si utilizza la già citata tecnica della distribuzione forzata, anche questa però non esente da rischi. Si parla di errore di contrasto infatti quando metodi quali il confronto e la

distribuzione forzata inducono non tanto a valutare le caratteristiche del lavoratore in sé ma a paragonarle con quelle dei colleghi;

- L'alone, effetto per cui si attribuisce all'individuo una valutazione complessiva sotto l'influsso di una sua caratteristica, che risulta talmente preponderante agli occhi del valutatore da inglobare, come fosse un alone, tutti gli altri suoi tratti;

- Pregiudizi e stereotipi, che intervengono quando si giudica la persona basandosi su schemi mentali, senza che questi abbiano un reale fondamento;

- La proiezione, che avviene quando il valutatore trasferisce le caratteristiche del valutato sulle proprie, operando un confronto. Se queste coincidono, il giudizio sarà positivo, mentre se si discostano negativo, scardinando però la valutazione dall'osservazione della realtà dei fatti.

Esistono anche altre due categorie di errori, ben diverse da quelle appena descritte, ossia quelli imputabili a cause organizzative e quindi indipendenti dal controllo e dalla volontà dell'interessato, ed ancora gli errori legati a ragioni contingenti, cioè derivanti da una certa situazione di fatto che interessa o il valutatore o il sistema di valutazione adottato¹⁷.

Questa breve disamina degli errori non deve portare a pensare che non abbia senso valutare, vista l'impossibilità di annullare la soggettività del valutatore e le

¹⁷ Zerilli A. (a cura di), *La valutazione del personale* in *Enciclopedia di direzione ed organizzazione aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1987.

altre cause di errore. In un'organizzazione infatti è impossibile, oltre che dannoso, astenersi da qualsiasi tipo di valutazione, mentre è cruciale ridurre al minimo la probabilità che questi fenomeni si verifichino indisturbati. Borgogni (2018) suggerisce a tal fine di agire su tre direttrici, ossia quella del confronto, della formazione e della consapevolezza. Dal momento che la soggettività del valutatore è ineliminabile, è possibile gestirla e valorizzarla tramite il confronto con altri valutatori, cosa che si fa tanto nell'Assessment Center quanto in fase di selezione del personale, quando si prevedono più step nell'iter di selezione anche al fine di neutralizzare i *bias* a cui ciascuno potrebbe essere soggetto. Ma questo non basta. È infatti fondamentale che tutti gli attori coinvolti nei processi valutativi siano formati su tali tematiche, in modo da sviluppare una propria consapevolezza dei possibili errori in cui si può cadere, ed anche delle proprie tendenze personali, per prevenirle, riconoscerle e controllarle, garantendo equità ed efficacia dei processi.

A questo punto, è possibile approfondire i percorsi di sviluppo che dovrebbero seguire la valutazione del potenziale, il cui obiettivo primario dovrebbe appunto essere lo sviluppo professionale del soggetto valutato, realizzato garantendo una corrispondenza tra valori e bisogni dell'organizzazione e obiettivi in termini di sviluppo di carriera e soddisfazione dell'individuo (Paneforte, 1999). Si utilizza l'espressione "dovrebbe" in quanto, nonostante lo sviluppo sia una fase naturale e necessaria della valutazione del potenziale, senza la quale l'intero processo perde di senso, non tutte le realtà aziendali hanno nella pratica adottato questa visione,

fermandosi a volte alla sola rilevazione del potenziale, dando quindi vita ad una sorta di “dossier” del potenziale dei dipendenti rimasto poi inutilizzato. Non solo questo rappresenta uno spreco di risorse investite nella progettazione e realizzazione di uno strumento infine inutile, ma soprattutto costituisce un grande rischio che l’azienda si assume. Infatti, un processo valutativo che non dia seguito tramite la valorizzazione e lo sviluppo a quanto emerso dalla rilevazione, è un processo incompleto, inefficace in termini di accrescimento del patrimonio aziendale di capacità e competenze, ma soprattutto estremamente frustrante per le persone coinvolte (Rotondi, 2003). Queste in prima battuta non percepiranno l’utilità del processo valutativo, interpretandolo, non a torto in tal caso, nella migliore delle ipotesi come un’inutile spesa per l’azienda, mentre nella peggiore come uno strumento di controllo, oppressivo nei loro confronti. Pertanto, ne risentirà anche la motivazione di queste persone, che calerà di fronte ad un processo valutativo che non mira al loro stesso miglioramento. Nel lungo periodo, questa scelta avrà effetti ben visibili sulla *talent retention* dell’organizzazione: non vedendo un seguito concreto in termini di proposte e azioni di sviluppo alla valutazione cui sono stati sottoposti, i dipendenti alla prima occasione lasceranno il posto di lavoro per un altro in cui sia esplicito e concreto l’interesse dell’azienda verso lo sviluppo delle proprie risorse umane.

Le opzioni disponibili nella pratica per sviluppare il potenziale di un collaboratore sono molteplici: si va dalle più tradizionali forme “in aula”, che

consistono in seminari ed incontri formativi incentrati su tematiche specifiche e mirati a colmare le carenze in termini di conoscenze e capacità rilevate in una certa porzione della popolazione aziendale, passando per lo *skillab*, seminario di gruppo in cui si lavora su specifiche capacità di ogni singolo partecipante, come in un laboratorio, in modo da svilupparne i comportamenti più efficaci, fino ad arrivare alle forme di intervento più evolute e complesse quali il *coaching* e il *counseling*, pratiche attualmente molto diffuse nelle organizzazioni (Rotondi, 2003).

Il *coaching* in particolare è un intervento formativo che si rivolge o al singolo individuo o ad un piccolo gruppo di persone e che parte dalla presa di coscienza delle caratteristiche e delle esperienze passate di ognuno per orientarsi allo sviluppo futuro delle capacità attualmente possedute e delle potenzialità ancora inesprese (Borgogni, 2018). Il *coaching* infatti, quando connesso ai sistemi di valutazione della prestazione e del potenziale, si pone come duplice obiettivo sia quello di migliorare l'attuale prestazione del soggetto, sia di svilupparne il potenziale (Borgogni e Petitta, 2003). Il *counseling* si rivolge invece al singolo individuo e si concentra sulla risoluzione di un problema, attraverso la rielaborazione dei vissuti personali. Analogamente al *coaching*, quindi, mira a stimolare una crescita nell'individuo e uno sviluppo delle sue potenzialità, ma a ciò si somma anche la volontà di superamento delle fragilità personali che possono influire negativamente sulla sfera professionale, o viceversa delle problematiche lavorative che possono impattare sulla vita personale. L'elemento che caratterizza il *counseling* è proprio

l'intento di considerare come imprescindibile, anzi particolarmente meritevole di attenzione, l'intreccio tra vita lavorativa e vita personale: un problema che è riconducibile ad una di queste due aree, in quanto problema dell'individuo, non può essere ignorato nell'altra dimensione (Borgogni e Petitta, 2003).

Si conclude, così, dopo aver tracciato i possibili percorsi di sviluppo del potenziale, e quindi della persona, l'*excursus* sul processo di valutazione del potenziale. Alla luce di quanto illustrato, si intende in questa sede fare propria e riproporre la riflessione che Alberto Busnelli ha condiviso nell'edizione del giugno 2014 dell'*Harvard Business Review Italia* (p.52), a commento di un altrettanto interessante articolo di Claudio Fernández-Aráoz dal titolo *Individuare i talenti nel 21° secolo: perché oggi il potenziale conta più dell'intelligenza, dell'esperienza e delle "competenze"*. Busnelli dichiara infatti sin dal titolo del suo commento che sviluppare il potenziale è «un'ardua impresa». Dalla lettura di questo capitolo, si sarà infatti intuita la complessità di elaborare e soprattutto di far funzionare un sistema di valutazione del potenziale, ma allo stesso tempo l'ampia possibilità di strumenti per fare sì che questo accada. Egli sottolinea però l'impatto di altri fattori, di matrice culturale, sociale ed individuale, che rendono l'obiettivo di sviluppare il potenziale, una volta compreso in cosa questo consista, ancor più complesso da raggiungere. Partendo dalle origini dello sviluppo di una persona, si è chiesto l'autore, il sistema scolastico in cui è inserita si dimostra in grado di sviluppare apertura verso l'apprendimento continuo, l'interesse per l'altro, il cambiamento?

L'individuo che è così stato educato si trova poi ad entrare nel mondo del lavoro, in aziende che in gran parte dei casi adottano sistemi di valutazione standardizzati e rigidi, che nei casi peggiori ostacolano l'espressione e lo sviluppo del proprio personale potenziale. Anche quando invece questa volontà c'è, nella pratica si scontra con la difficoltà a trovare soluzioni concrete, ma soprattutto ad applicarle, per via di quelle vecchie cattive abitudini organizzative, che fanno da freno alla novità. Egli cita a questo proposito un diffuso orientamento ai risultati di breve periodo, che cozza con l'investimento orientato al futuro che richiede la valutazione del potenziale, ma anche la tendenza del management a replicare nella forma e nei contenuti specialistici le carriere dei propri collaboratori, ed una cultura aziendale non sempre orientata, ma anzi scettica, allo sviluppo e al dinamismo. Forti di questa consapevolezza, per riuscire nell'ardua impresa di capire e sviluppare il potenziale, è essenziale intervenire su due direttrici fondamentali. La prima è certamente la valorizzazione della persona come risorsa, con la quale dialogare sin dal suo ingresso in azienda e a favore della quale investire anche e soprattutto di fronte a scenari e cambiamenti imprevedibili. Dall'altro lato è necessario non dimenticare di agire anche sul contesto aziendale, come se questo fosse un terreno da rendere sempre più fertile alle nuove opportunità, al cambiamento ed alle sfide, anche quando queste appaiono scomode.

1.3.4 Ripensare il potenziale

Dopo aver delineato un quadro del sistema di valutazione del potenziale, a partire dalle sue forme più semplici e tradizionali fino alla più evoluta valutazione orientata allo sviluppo, si vuole in questa sede proporre una metodologia innovativa di valutazione e sviluppo del potenziale, che si discosta da tutte quelle in precedenza descritte per alcune caratteristiche distintive che saranno approfondite. Questa proposta nasce dall'esperienza e dal successivo volume che la raccoglie dal titolo *Oltre il potenziale* (2008), di Alessandra Pasinato ed Elena Zucchi. Le autrici hanno costruito una nuova ed autonoma metodologia, detta *Assessment Center empowerment oriented*, a partire dall'unione della più classica metodologia dell'Assessment Center al modello del *self empowerment*. Quando si parla di approccio di *empowerment* si fa riferimento ad un concetto il cui cardine è l'occuparsi della debolezza delle persone rivolgendosi alla loro forza, piuttosto che agli aspetti di mancanza. Ciò aumenta il potere interno della persona e la apre verso nuove possibilità, motivo per cui l'*empowerment* risulta una metodologia particolarmente funzionale allo sviluppo del potenziale individuale. In ambito organizzativo, questo approccio è stato declinato in una accezione di delega di responsabilità e di maggiore autonomia del management nei confronti dei dipendenti, tramite interventi quali forme non gerarchiche di organizzazione del lavoro e gruppi autogestiti. Quando si parla di *self empowerment* si fa invece riferimento ad un modello il cui assioma di fondo è che l'essere umano sia

naturalmente orientato alla crescita personale, e sia capace e desideroso di contribuire attivamente alla propria autorealizzazione. Un esempio di applicazione nel lavoro è la cosiddetta formazione - autosviluppo, modalità che prende la forma di un laboratorio dedicato alla crescita della persona, non tanto in termini di contenuti tecnici quanto di aspetti comportamentali.

L'AC *empowerment oriented* è stato elaborato come risposta delle autrici all'esigenza da loro percepita da parte delle aziende di uno strumento di autosviluppo dell'organizzazione, utile non solo alla valutazione ma anche a stimolare le persone ad esprimere le proprie potenzialità nel contesto lavorativo. La proposta di Pasinato e Zucchi si caratterizza per alcuni tratti distintivi ed innovativi, quali: l'accostamento di valutazione e formazione; l'applicazione della metodologia del *self empowerment* allo sviluppo della persona contestualmente alla sua valutazione; la restituzione di feedback *empowerment oriented*, cioè non riguardanti singoli comportamenti degli individui ma la loro totalità, al fine di provocare un miglioramento della persona per intero e non solo un cambiamento in un tratto del comportamento. Questo modello è stato costruito su un'ipotesi forte ed ineliminabile: le persone, anche da adulte, vogliono crescere e sono in grado di farlo. È bene inoltre in questa sede esplicitare quale è stata la definizione di potenziale adottata dalle autrici, che lo hanno inteso come la capacità della persona di "esserci" nelle situazioni e nelle relazioni che connotano la sua vita, tra cui il

lavoro, mettendo in atto le proprie migliori capacità e caratteristiche rispetto a quanto richiesto dall'esterno.

Dal punto di vista metodologico, l'AC *empowerment oriented*, rispetto ai più classici AC e DC, si articola in: valutazione (attraverso le prove classiche dell'AC); restituzione di feedback individuali anche durante il processo, attivando sin da subito una prima occasione di potenziamento individuale; utilizzo della comunicazione incisiva - generativa al fine di sollecitare reazioni nella persona; vero e proprio laboratorio per il salto di qualità della persona, non solo di suoi singoli comportamenti e capacità, realizzato attraverso sperimentazioni e metodologie formative proprie dell'approccio *self empowerment*.

Tra i presupposti concettuali per realizzare tali salti di qualità incisivi per la persona, cifra caratteristica del modello del *self empowerment*, c'è per prima cosa che lo sviluppo a tutto tondo della persona sia possibile e perseguibile. L'individuo deve inoltre porsi come protagonista del proprio sviluppo, vero valore aggiunto di tale proposta. È imprescindibile per il buon esito dell'intervento infatti che l'individuo desideri il proprio sviluppo e sia responsabilizzato in tal senso: questo non può provenire da spinte esogene ma deve essere un moto proprio dell'individuo coinvolto, nonostante il contesto circostante possa essere di supporto.

Secondo le testimonianze raccolte dalle autrici nelle diverse realtà organizzative in cui hanno applicato e messo a punto l'AC *empowerment oriented*, è richiesto agli individui coinvolti grande impegno e soprattutto consapevolezza di sé. Chi ha

partecipato ha un giudizio positivo dell'esperienza, alla quale ha attribuito un forte valore personale, ed in particolar modo ha apprezzato quello definito come il «momento più significativo dell'intero processo» (p.167), ossia il *feedback empowerment oriented*. Questo ha per i partecipanti un peso tanto rilevante che si è riscontrato che l'Assessment è valutato positivamente quando si avverte la rilevanza del feedback.

Si conclude con questa proposta innovativa la trattazione teorica del potenziale, dei sistemi utili alla sua valutazione e delle modalità che ne favoriscono lo sviluppo. Considerati i benefici e le complessità messe in luce nel corso del capitolo, è giunto il momento di chiedersi: conviene ad un'azienda investire tempo e risorse, umane ed economico-finanziarie, nell'adozione di un programma di valutazione del potenziale? Non si può ignorare infatti che la funzione Risorse Umane all'interno dell'azienda sia tra le più esposte alle ondate delle mode, ossia di metodologie innovative (o considerate tali) a cui i responsabili di funzione aderiscono con entusiasmo convinti che saranno una panacea, la soluzione alle più stringenti esigenze e problematiche dell'organizzazione, a volte a ragione, altre invece scoprendo poi che si trattava di una moda effimera la cui portata innovativa e migliorativa si sarebbe consumata di lì a poco (Fertonani in Borgogni, 2008). La valutazione del potenziale nel primo decennio degli anni 2000 è stata proprio una delle metodologie in voga tra le organizzazioni. È stata una moda di passaggio o la valutazione del potenziale si è rivelata come un tassello irrinunciabile per quelle

funzioni Risorse Umane che vogliano gestire efficacemente le persone e valorizzare il loro contributo? Le risposte a questi interrogativi si auspica a questo punto siano chiare e quasi banali. La valutazione del potenziale è un'attività indispensabile per ogni azienda che voglia investire nel suo futuro con metodologie ad oggi sempre più razionali, strutturate ed oggettive. Per investire risorse in questa direzione facendo in modo che si realizzino gli obiettivi desiderati, sono di certo necessarie alcune condizioni di base che garantiscano l'accettazione, il buon funzionamento e l'efficacia del sistema (Fertonani in Borgogni, 2008). Per prima tra queste spicca la necessità che la valutazione del potenziale non sia un momento spot, isolato e slegato dagli altri processi, ma integrato all'interno di un processo di pianificazione e sviluppo delle risorse umane vissuto come un *continuum*. Ancora, il valutato non deve subire la valutazione ma parteciparvi ed essere informato e responsabilizzato in questo senso. Risulterà ormai superfluo sottolineare la centralità in questo senso della cultura, come motore propulsore e presupposto necessario a qualsiasi intervento di valutazione e sviluppo delle risorse. Infine, le metodologie sempre più complesse ed affinate non devono indurre nell'errore di pensare che possa esistere nell'ambito delle risorse umane la certezza, l'oggettività senza ombra di dubbio. Forti di questa consapevolezza, si comprenderà che è comunque utile per un'azienda, anzi lo è ancora di più, individuare talenti ed alti potenziali. Ad un'organizzazione infatti nessuno rivolge la pretesa di prevedere esattamente quali saranno gli sviluppi e le scelte future di ogni suo componente, mentre è sempre più

richiesto come requisito di base di investire nelle sue risorse, coinvolgendole, accompagnandole nel cambiamento e valorizzandone le diversità.

1.4 Questioni aperte e nuove traiettorie di valutazione

L'intento di questo approfondimento, proposto in chiusura del capitolo, è quello di esporre i più recenti fenomeni e le traiettorie di sviluppo che stanno interessando l'ambito della valutazione delle risorse umane, non solo con riferimento alla dimensione del potenziale ma all'intero processo valutativo. Quello della Gestione delle Risorse Umane, che si occupa di valutazione appunto, è infatti un campo che per sua natura è in continua evoluzione, considerati i numerosi ed eterogenei fattori che possono impattarvi, generando sempre nuove questioni su cui interrogarsi.

Tra questi, un primo fenomeno da considerare è quello della crescente internazionalizzazione, che mette le imprese di fronte ad un inevitabile confronto con culture e stadi di sviluppo differenziati. La sfida per chi si occupa di HR è quindi quella di conciliare l'utilizzo di approcci e strumenti di gestione e sviluppo comuni a tutta l'organizzazione con la valorizzazione del contributo di ogni Paese e delle sue peculiarità. Questo tema si collega all'arena competitiva a cui le imprese fanno riferimento, che risulta essere in continuo cambiamento ed ormai priva di confini tanto tra nazioni quanto tra organizzazioni, richiedendo quindi alle stesse una capacità di adattamento e trasformazione essenziale per sopravvivere (Gabrielli *et al.*, 2010). In questo panorama, i metodi di valutazione più tradizionali rischiano

di diventare un rituale più che un'attività vantaggiosa in termini di ricadute pratiche, in quanto - se non basati su elementi di flessibilità come ad esempio momenti di feedback, anche informali - possono restituire esiti tardivi, che arrivano solo alla fine di un processo di durata annuale, dimostrandosi ininfluenti rispetto alle reali esigenze dell'azienda in un contesto così dinamico (Anzani, 2016). Risulta di conseguenza centrale la consapevolezza che anche il processo di valutazione più sofisticato e strutturato non può mai dirsi finito, in quanto occorre costantemente verificarne il buon funzionamento e riadattarne le caratteristiche ogni volta che sia necessario, per allinearli al diverso contesto organizzativo ed alle nuove priorità aziendali (Borgogni, 2018).

Non è possibile occuparsi di risorse umane senza pensare alla tecnologia ed in modo particolare, per quanto concerne i processi valutativi, alle ricadute che questa non solo ha sugli strumenti, ma anche e soprattutto sulle persone dell'organizzazione, in quanto gestori o utenti dei processi. La tecnologia è infatti sempre di più parte integrante dei processi valutativi, ormai di frequente interamente informatizzati e quindi velocizzati e disponibili per la consultazione in ogni momento sia da parte dei valutatori che dei valutati. Gli HR possono così monitorare i processi in tempo reale ed archiviare i dati una volta raccolti senza il rischio di perdita di informazioni. Un altro beneficio derivante dall'applicazione delle più recenti tecnologie, oltre alla trasparenza del processo ed alla sua apparente oggettività, è che queste stimolano il confronto tra più fonti di valutazione

(autovalutazione ed etero valutazione per prime), ed aumentano ed integrano in un unico database una grande mole di dati da cui i diversi processi organizzativi possono attingere. Questo chiaramente accade di solito nelle grandi aziende, che dispongono delle risorse per creare, adoperare e mantenere queste complesse infrastrutture. Infatti, è bene tenere a mente che la tecnologia da sola non basta: è fondamentale per il buon funzionamento del sistema e per garantire il benessere delle persone che questa venga supportata da investimenti formativi e culturali, che forniscano alle persone tutti gli strumenti, non solo tecnici ma anche intellettuali, per comprendere e maneggiare i processi informatizzati in quello specifico contesto organizzativo. Il rischio altrimenti molto concreto è che un'applicazione tecnologica sulla quale non si sia in via preliminare riflettuto in termini di coerenza dello strumento rispetto al contesto organizzativo, diventi causa di confusione, difficoltà di utilizzo, rigidità e, nei casi più gravi, rigetto dello strumento e conflitto organizzativo. Un rischio di simile natura è quello cui vanno incontro soprattutto le grandi organizzazioni. Vista la pratica decennale, è infatti ormai possibile affermare con certezza che i sistemi di valutazione delle risorse umane siano uno strumento essenziale per costruire i percorsi di carriera delle persone in queste organizzazioni. Paradossalmente però, la minaccia a cui devono prestare attenzione proprio le grandi aziende più delle altre, è che questi processi diventino automatici e meccanici, fini a se stessi. Non si dice nulla di nuovo quando si sottolinea infatti che il pericolo delle procedure informatizzate è quello di correlare in maniera

eccessivamente rigida e deterministica l'esito del processo di valutazione con le conseguenti decisioni in termini di piano formativo e di sviluppo (Borgogni, 2018). È invece importante ricordare che lo strumento di valutazione, sia esso fisico o digitale, deve sempre essere d'aiuto e di supporto rispetto al vero obiettivo che dovrebbe ispirare i processi di valutazione, ossia la conoscenza e la comprensione della persona, dei suoi bisogni, necessità ed aspettative.

Una trasformazione sempre più evidente rispetto alla totalità delle imprese è l'appiattimento dei livelli organizzativi, che vede quindi organizzazioni con un numero ridotto di livelli tra il vertice e la base della piramide. Queste si dimostrano spesso anche meno gerarchiche, più favorevoli al decentramento decisionale ed agli approcci di gestione orientati all'autocontrollo, all'apprendimento continuo, al mutuo adattamento ed alla flessibilità. Contestualmente alle minori possibilità di sviluppo in senso verticale quindi, in queste organizzazioni si fa spazio un nuovo concetto di carriera, più orizzontale, fatta non solo di maggiori responsabilità ma anche di arricchimento rispetto alle esperienze e competenze maturate. L'espressione "fare carriera" oggi non significa più solo crescere in senso verticale ma per molti anche trasversale, in termini più di valore che di gerarchia, soprattutto in un mercato del lavoro particolarmente instabile come quello odierno (Gabrielli *et al.*, 2010). Questo oltrepassa anche i confini della singola azienda: la carriera è infatti interpretata dai giovani lavoratori di oggi come un percorso da costruire, coerentemente con il proprio stile di vita desiderato, anche muovendosi tra

organizzazioni diverse, senza rimanere ancorati ad un'organizzazione di riferimento auspicabilmente per la vita (Boldizzoni e Quaratino, 2014). Questo cambiamento culturale costringe chi si occupa di gestione e *retention* delle risorse umane a cercare nuovi modi per costruire percorsi di carriera e trattenere i migliori.

Un altro tema caldo con cui gli addetti HR devono confrontarsi è quello della gestione della varietà in termini di genere, nazionalità, cultura ed età, per citare solo alcuni tra i primi fattori che vengono in mente. Il fenomeno del *generation mix* in particolare, quindi della convivenza - mai ampia quanto ora - di diverse generazioni all'interno delle aziende, ha un forte impatto innovativo sulle pratiche di gestione delle risorse umane. L'attuale epoca storica infatti vede realizzarsi trend demografici come l'aumento della longevità assieme al progressivo invecchiamento della popolazione, che fanno sì che quella più giovane si senta una «generazione invisibile» (Des Dorides e Iacci, 2013, p.26) di fronte ad una società dalle fattezze sempre più gerontocratiche. Questo per chi si occupi di gestire le risorse umane di un'organizzazione ha una rilevante portata. Un primo tema in prospettiva relazionale è quello di garantire la convivenza di persone di età differenti all'interno dello stesso contesto, valorizzandone le unicità e rifuggendo dal rischio di far sentire i più giovani come “altro” rispetto all'organizzazione. Parallelamente è necessario però prestare attenzione anche al tema opposto, anch'esso ormai divenuto centrale, ossia come agevolare la permanenza nell'organizzazione degli occupati in età più avanzata, evitando di mettere in atto

pratiche ageistiche, quindi discriminanti verso la persona in base alla sua età. Da questo discende perciò la sempre più urgente necessità di gestire i diversi tipi di talenti. Quanto spiegato finora infatti porta alla luce due esigenze: da una parte c'è quella di conoscere i talenti di oggi per affidare loro le responsabilità di domani, dall'altra, considerate anche le modifiche normative che hanno spostato in avanti l'uscita dal lavoro, si profila la criticità di gestire il talento senior e di valorizzarne e trasmetterne le competenze (Des Dorides e Iacci, 2013). A riprova di questo è possibile portare alcuni dei risultati dell'Indagine Confindustria sul Lavoro del 2023, che testimonia come i riflettori delle imprese siano attualmente rivolti proprio alle modalità di gestione dei processi di ricambio generazionale della forza lavoro¹⁸.

I fenomeni descritti fino a questo punto sono solo alcuni, i principali, tra i tanti che sono intervenuti a modificare le pratiche di gestione del capitale umano, estremamente diverse oggi da quelle che erano ad esempio negli anni '70, periodo a cui risalgono le prime esperienze di valutazione realizzate in maniera sistematizzata. Chi si occupa di valutazione e sviluppo deve quindi essere consapevole dell'inscindibile interazione tra fattori culturali, economici, sociali e psicologici che intervengono nel ridefinire il proprio ruolo e la propria missione. Tutti gli elementi fin qui sintetizzati concorrono infatti a fare delle Risorse Umane una funzione cruciale, a cui si richiede di affrontare le sfide messe in luce, anche a

¹⁸ Per approfondimenti si veda il sito www.confindustria.it alla sezione "Centro Studi".

costo di dover ripensare e mettere in discussione quanto dato per scontato fino ad un momento prima. E questo non vale tanto, o almeno non solo, per la scelta di quali siano gli strumenti più adatti, quanto soprattutto per la necessaria riflessione sul senso delle pratiche di valutazione, gestione e sviluppo delle persone.

Capitolo II

LA DIMENSIONE CULTURALE DELLA VALUTAZIONE: UN APPROFONDIMENTO TEORICO

2.1 Introduzione all'analisi

Il presente capitolo è frutto della volontà di comprendere se e come il fattore culturale, che sarà adeguatamente definito, abbia una qualche influenza sul sistema di valutazione scelto ed implementato all'interno di una certa organizzazione.

Nel corso di questo approfondimento con il termine “valutazione” si farà riferimento non solo alla valutazione del potenziale delle risorse umane, ma al più ampio sistema di valutazione delle stesse, che comprende anche la performance. Questa scelta di ampliare lo spettro di indagine è stata dettata da due principali ragioni. La prima è che nella maggior parte delle realtà aziendali il sistema di valutazione della prestazione e quello del potenziale, quando presente, sono integrati, motivo per cui risulta complesso, oltre che poco significativo, andarne a distinguere la genesi e le ragioni determinanti. La seconda motivazione, ben più vincolante della prima, è la carenza di fonti a riguardo. Infatti, mentre più ampia è la letteratura internazionale che indaga il rapporto tra la cultura e lo *Human Resource Management* (HRM), molto più carente è quella che approfondisce invece il rapporto tra cultura e sistemi di valutazione delle risorse umane. Tra le poche

risorse disponibili in questo filone di ricerca, quasi nessuna tra quelle reperite ed utilizzate in questa disamina affronta il tema del potenziale, mentre più numerose sono le fonti che riguardano la variabile performance, evidentemente più diffusa nei contesti aziendali e quindi anche più trattata dalla letteratura.

Il metodo con cui è strutturata la seguente analisi è di natura induttiva: al fine di esplorare l'impatto delle differenze culturali sui sistemi di valutazione delle risorse umane si è infatti partiti dalla ricerca ed analisi di articoli scientifici e volumi che trattassero di questo tema, sia da un punto di vista esclusivamente teorico, sia tramite presentazione di casi e analisi condotte sul campo. Le modalità adoperate per la ricerca degli articoli scientifici sono state principalmente il motore di ricerca *Google Scholar* e l'accesso diretto fornito delle stesse banche dati che sono diventate fonti di questa ricerca, quali *Ebsco*, *JSTOR*, *Science Direct* e *Scopus*. Il materiale raccolto in questo modo e ritenuto valido è quantificabile in circa 50 articoli ed una decina di volumi. Gli articoli reperiti tramite le banche dati sono esclusivamente di origine internazionale, mentre alcuni volumi ed articoli da periodici sono frutto della letteratura nazionale. Tutti i documenti si riferiscono ad un arco temporale che va dalla seconda metà del secolo scorso fino ad oggi, con la maggior parte delle ricerche concentrate dagli anni 2000 in poi.

Il ragionamento seguito è stato quindi induttivo: dalla lettura di tutte queste fonti, alcune più rilevanti e puntuali di altre, si è tentato di ricavare un'analisi ragionata attorno al tema delle influenze della cultura sui sistemi di valutazione delle risorse

umane e sulle scelte e motivazioni sottese a questi. In questa sede l'analisi e l'approfondimento sono stati esclusivamente teorici, quindi non sono stati seguiti né confermati da un'indagine sul campo che provasse le conclusioni raggiunte.

Il *framework* utilizzato per agevolare la disamina e la comparazione di culture ed organizzazioni differenti è stato il modello delle sei dimensioni culturali proposto e messo a punto da Hofstede, descritto nel paragrafo 2.3. L'approccio è quindi di matrice cross-culturale, in cui ci si focalizza sugli aspetti culturali e valoriali delle nazioni per comprendere se e come questi impattino sui sistemi di gestione delle risorse umane caratteristici di ciascuna.

Un'ultima premessa prima di entrare nel merito della ricerca: si è ben consapevoli in questa sede che la cultura non sia l'unico elemento a condizionare le modalità di valutazione delle risorse umane. Le ragioni sottese alle scelte in questo senso possono essere moltissime, e spaziano dalle risorse disponibili alle motivazioni più profonde per cui ciascuna azienda sceglie di valutare, per citarne solo alcune. Forti di questa consapevolezza, si è comunque voluto sviscerare il tema della cultura, in particolare nei termini della comparazione culturale, in quanto, agli occhi di chi scrive, è un tema tanto interessante ed illuminante quanto, forse, troppo poco approfondito, soprattutto nel momento in cui sempre più realtà aziendali operano in contesti internazionali.

2.2 Definire la cultura

Numerosi sono gli autori che hanno cercato di comprendere e spiegare che cosa sia la cultura organizzativa. Questa infatti appare come un concetto ampio, di cui chiunque ha almeno una vaga idea, ma che può prendere sostanza in innumerevoli forme diverse, in particolar modo a seconda che sia letto ed interpretato dalla sociologia o dagli studiosi di organizzazione, o ancora da chi si occupi di antropologia o di economia. Senza alcuna pretesa di esaustività, si riportano in questa sede i principali contributi degli autori che dalla seconda metà del '900 ad oggi si sono occupati di cultura nella sua accezione, qui adottata, di cultura organizzativa. Primo tra questi è il sociologo Talcott Parsons, che nel fare riferimento alla cultura parla di idee e credenze, simboli espressivi e modelli di valori ricorrenti¹⁹. Per Andrew Pettigrew (p.574), la cultura è invece «un sistema di significati accettati pubblicamente e collettivamente, che operano per un certo gruppo in un certo momento. Questo sistema di termini, forme, categorie e immagini aiuta le persone a interpretare le situazioni in cui si trovano a essere»²⁰. Tra le più diffuse interpretazioni di cultura in contesti organizzativi, si ritrova quella di Edgar Schein (p.18), per il quale la cultura è «lo schema di assunti fondamentali

¹⁹ Parsons T., *The social system*, Free Press, Glencoe, 1951.

²⁰ Pettigrew A. M., *On studying organizational cultures*, in "Administrative Science Quarterly", 24 (4), 1979.

che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri: ad esempio il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi»²¹. Infine, la cultura per Fons Trompenaars (1993) corrisponde al modo in cui le persone risolvono i problemi e affrontano i dilemmi²².

Le definizioni proposte, per quanto si concentrino su aspetti differenti, delineano un'immagine comune, ossia quella della cultura organizzativa come quella cosa che accomuna e lega persone diverse ed indipendenti ma che fanno parte di uno stesso gruppo e per questo si ritrovano simili in alcuni aspetti e comportamenti.

La sociologa Linda Smircich (1983) distingue due filoni di analisi, quello del *Cross Cultural* o *Comparative Management* da una parte e quello della *Corporate Culture* dall'altra. Nel primo approccio, che sarà quello adottato nel seguito della trattazione, la cultura viene considerata come una variabile esterna, indipendente ed indisponibile per l'azienda, che la reputa quindi come un vincolo esogeno al suo

²¹ Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1985.

²² Trompenaars F., *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, NB Publishing, London, 1993.

agire. Si fa riferimento in questo caso quindi alla cultura nazionale del Paese o più in generale a quella dell'area geografica di riferimento. In questa cornice, secondo Smircich (p.342) «la cultura è uno strumento finalizzato ai bisogni biologici e psicologici dell'uomo» e di conseguenza le organizzazioni sono «strumenti sociali utile al raggiungimento dei propri traguardi»²³. Ben diverse sono le posizioni che caratterizzano la *Corporate culture*, nella quale la cultura è invece intesa come una variabile interna e dipendente, manovrabile dall'azienda, al pari della tecnologia e del suo sistema produttivo ad esempio. In tale paradigma la cultura opera come un meccanismo adattivo - regolatorio, che accomuna gli individui in strutture sociali. Le organizzazioni sono quindi percepite come organismi capaci di adattarsi e che esistono proprio grazie ai processi di scambio con l'ambiente esterno.

Autore fondante dell'approccio definito *Comparative Management* fu Geert Hofstede, antropologo e psicologo che tra gli anni '60 e '70 condusse uno degli studi più ampi circa l'impatto della cultura nazionale sul contesto di lavoro, giungendo a conclusioni fondamentali - che saranno descritte nel paragrafo seguente - per tutti gli studi successivi, imponendosi come modello standard condiviso a livello internazionale per comprendere l'influsso delle differenze

²³ Smircich L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, in "Administrative Science Quarterly", 28 (3), pp. 339-358, settembre 1983 (traduzione propria).

culturali. La concezione di cultura da cui parte Hofstede è quella per cui: «la cultura è il sistema di valori, il software della mente, che contraddistingue i membri di un gruppo da altri gruppi» (Hofstede e Hofstede, 2005, p.5). Ma i gruppi di cui nell'arco della vita ciascuno di noi fa parte, anche contemporaneamente, sono diversi, ed è inevitabile che possano essere ricondotti a “livelli di cultura” disgiunti: nazionali, di affiliazione, di genere, generazionali, di classe sociale, organizzativi. Questi non sempre sono in armonia, anzi spesso confliggono, rendendo particolarmente complessa l'analisi dei fenomeni emergenti, la riflessione circa i possibili esiti ed infine la possibilità di trarne delle conclusioni generalizzabili (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2014).

Nello sviluppare il suo studio empirico, Hofstede sceglie di dedicare la propria attenzione al primo livello, quello spesso sovrapponibile alla nazione, non tanto perché ignori l'apporto degli altri, quanto per la consapevolezza che le nazioni siano i gruppi umani più eterogenei al proprio interno che si possano trovare e quindi più completi, da cui è imprescindibile partire (Bollinger e Hofstede, 1989). Hofstede arriva così a scoprire, per quanto concerne l'ambito organizzativo, che i principi e le modalità di fare management sono radicati, e quindi influenzati, dalle culture e dalle tradizioni più profonde della nazione, che inevitabilmente variano da Paese a Paese.

2.3 Il modello di Hofstede

Prima di addentrarsi nell'analisi successiva è necessario richiamare il modello adoperato per affrontarla, ossia quanto proposto da Hofstede nel volume *Culture's consequences: international differences in work-related values* (1984), esito di uno studio condotto dall'autore stesso tra il 1967 ed il 1973 sui dipendenti di oltre 50 filiali della multinazionale International Business Machines (IBM) collocate in altrettanti diversi Paesi, che ha portato alla costruzione di una banca dati di almeno 116.000 questionari sui valori delle persone coinvolte. La sede sociale e la direzione di IBM si trovavano - e si trovano tuttora - negli USA, mentre nelle filiali sparse in tutto il mondo i collaboratori erano quasi esclusivamente nativi del Paese di riferimento, ad eccezione dei primi anni di creazione della filiale stessa. Il coordinamento tra la sede centrale e ciascuna filiale era realizzato tramite un sistema di regole e controlli, oltre che con frequenti contatti personali tra i manager. Caratteristica dell'organizzazione era la cultura aziendale forte, che mirava a far sentire i dipendenti fieri di lavorare in IBM (Bollinger e Hofstede, 1989).

Per garantire la confrontabilità tra i gruppi analizzati, vennero coinvolti nello studio i soli dipendenti del servizio vendita e assistenza, presente in tutti i Paesi, in modo da raccogliere dati da gruppi simili, diversi solo per nazionalità. Le domande proposte nei questionari, oltre a quelle sulle caratteristiche socio-anagrafiche del rispondente, vertevano su tre aree di interesse: il grado di soddisfazione del lavoro,

le percezioni soggettive di ciascuno a riguardo e le credenze ed i personali obiettivi lavorativi (Bollinger e Hofstede, 1989).

Come anticipato nel paragrafo precedente, Hofstede utilizza l'analogia tecnologica quando definisce la cultura come "il software della mente", volendo riferirsi non al determinismo che caratterizza i sistemi di programmazione di un computer, ma richiamando immediatamente le possibili e più comprensibili reazioni della persona di fronte ad un evento, al fine di sottolineare come queste derivino dall'ambiente sociale in cui ciascuno è cresciuto ed ha fatto esperienze (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2014). La cultura assume così il ruolo di elemento permanente della programmazione mentale di ognuno. Hofstede è consapevole che il concetto di cultura comune in questo senso si riferisce alla società più ampiamente intesa più che alla specifica nazione, ma riconosce come il passato storico comune alla nazione la caratterizzi e la integri in un'entità unica. Si può pensare in questo senso alla lingua comune che condividono gli abitanti di una stessa nazione, ancora al sistema scolastico integrato, fino ad arrivare alla concezione di management predominante in un Paese, ed in particolare ai comportamenti ed alle aspettative assunti dai manager e dai loro collaboratori, dettati proprio dalla matrice culturale comune (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2014). A partire dall'osservazione egli giunge quindi alla realizzazione che il modello di management non si basa, o almeno non solo, sui principi universalmente riconosciuti della buona e corretta amministrazione, ma che si differenzia in

funzione della cultura del Paese o, in altre parole, della programmazione mentale delle persone, che dipende a sua volta dalla relativa nazionalità (Bollinger e Hofstede, 1989).

È doveroso ricordare che l'opera di Hofstede, nonostante sia stata testata e confermata da numerosi studi successivi, non è comunque esente da critiche, sia per quanto riguarda l'impianto metodologico utilizzato che per quanto concerne le conclusioni raggiunte. In modo particolare, i suoi critici sostengono l'impossibilità di confrontare culture diverse in quanto specifiche e perciò uniche, di cui suggeriscono di evidenziare le differenze piuttosto che ricercare le similarità (Aureli, 2008). Consapevoli dei limiti del lavoro di Hofstede, si è comunque scelto di adottare questo approccio per tentare una prima disamina delle influenze delle differenze culturali sui sistemi di valutazione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni.

Hofstede, nella seconda metà del secolo scorso, indaga quindi la variabile culturale per spiegare il diverso comportamento umano che può emergere di fronte a problemi e situazioni simili, arrivando a riscontrare che le difformità rilevate tra i vari gruppi nazionali erano riconducibili a quattro fattori discriminanti. Questi vengono per la prima volta presentati e descritti nel volume pubblicato nel 1980 dal titolo *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, dove vengono definiti dall'autore come "dimensioni culturali" e sono: la distanza dal potere; l'avversione all'incertezza; l'individualismo e la mascolinità. A questi

nel 1991, con la prima edizione di *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, egli aggiunge un ulteriore fattore, ossia l'orientamento verso il tempo (Aureli, 2008). Questa nuova dimensione è emersa da uno studio condotto su studenti provenienti da 23 Stati, ai quali nel 1988 Hofstede e Michael Bond hanno somministrato un questionario, il *Chinese Value Survey* (CVS). L'ultima dimensione entrata a far parte nel 2010 del modello di comparazione delle culture di Hofstede, appunto - ad oggi - a sei fattori, è l'indulgenza, che deriva in particolar modo dagli studi condotti in collaborazione con il sociologo Michael Minkov, autore del *World Values Survey* (WVS) al fine di indagare la felicità ed il benessere degli individui²⁴. Merito, tra gli altri, di questo ulteriore studio è di aver consolidato i risultati provenienti dal CVS, ritenuti inizialmente poco attendibili a causa dello scarso numero di Paesi coinvolti rispetto al primo studio di Hofstede. Il WVS è stato invece in grado di estrarre informazioni circa l'orientamento al tempo (oltre che altre dimensioni) da una platea di 93 Paesi considerati.

Si procede a questo punto con la descrizione dei tratti individuati da Hofstede, ricordando che da parte dell'autore non emerge alcun giudizio di valore, né alcuna preferenza per un modello che si dimostri come aprioristicamente migliore rispetto ad un altro, ma unicamente la volontà di costruire un quadro il più possibile ampio, completo e veritiero:

²⁴ Per approfondimenti: Hofstede, Hofstede e Minkov, 2014.

- *La distanza dal potere.* È «la misura in cui i membri delle organizzazioni e delle istituzioni (come la famiglia) meno dotati di potere accettano e si aspettano che il potere sia distribuito in modo diseguale»²⁵. Nelle culture in cui il grado di distanza dal potere accettato è alto, il potere, e di conseguenza il prestigio e la ricchezza, sono distribuiti in maniera estremamente sbilanciata, attraverso una rigida gerarchia in cui ciascuno conosce e si attiene al proprio posto nella piramide gerarchica, con scarsissima possibilità di mobilità in ascesa. Preme sottolineare che in questa definizione il grado di iniquità tra le parti viene definito dal basso verso l'alto e non viceversa. Sottolinea Hofstede infatti che in questo genere di società il grado di distanza dal potere esistente è promosso e sostenuto tanto da chi si trova al vertice della piramide, quanto da chi siede alla base (Hofstede, 1998). Tra i primi posti nella graduatoria stilata secondo il grado di distanza gerarchica per nazione si trova la Malesia, con un indice pari a 100, seguita da molti Paesi asiatici, mentre all'estremo opposto si colloca l'Austria che, con un indice di 11, presenta ed accetta caratteristiche di potere distribuito in maniera eguale, diffusa e condivisa²⁶.

- *L'avversione all'incertezza.* Ha a che fare con il grado di tolleranza che una società dimostra verso tutto ciò che è incerto ed ambiguo, collegandosi al comportamento degli uomini di fronte alle situazioni scarsamente prevedibili e di

²⁵ Traduzione propria da Hofstede G., *Think Locally, Act Globally: Cultural Constraints in Personnel Management*, in "MIR: Management International Review", Vol. 38, 1998, p.11.

²⁶ Website www.hofstede-insights.com.

conseguenza nuove e sconosciute. I membri delle società con un alto grado di avversione all'incertezza, come la Grecia ed il Giappone, manifestano ansietà di fronte all'ignoto, motivo per cui tendono a cercare sicurezza e stabilità ed a rifuggire il cambiamento e la novità. D'altro canto invece Paesi come quelli anglosassoni e scandinavi, accomunati da un basso grado di avversione all'imprevedibilità, sono più flessibili e capaci di adattarsi al cambiamento, e di conseguenza anche più propensi all'imprenditorialità. È notevole la scelta del titolo del capitolo dedicato a questo aspetto nel volume *Culture e Organizzazioni* (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2014), ossia "Ciò che è diverso è pericoloso". Hofstede scopre infatti che le culture a bassa elusione dell'incertezza sono anche più propense ad aprirsi a chi ha opinioni diverse dalle proprie, divergenti ed innovative. Viceversa le culture ad alta elusione dell'incertezza non vedono di buon occhio tutto ciò che devia dalle proprie solide convinzioni, tanto da arrivare a vietarlo, nel peggiore dei casi (Hatch, 2013).

- *L'individualismo*. Il suo opposto è il collettivismo ed indica la propensione dei membri di una cultura a privilegiare la dimensione dell'io rispetto a quella collettiva. Nei gruppi individualisti ciascuno sa di dover badare a se stesso ed alla sua personale realizzazione, motivo per cui i propri diritti ed il proprio tempo sono considerati prioritari rispetto a quelli altrui. Un esempio è quello degli Stati Uniti, seguiti a qualche posizione di distanza dalla Gran Bretagna e dall'Italia, dove l'orientamento al proprio compito ed al risultato prevale su quello alle relazioni, tanto che l'essere individualisti è considerata una strada per realizzare il proprio

benessere (Hatch, 2013). A queste parole rabbrivirebbero invece società fortemente collettiviste come quelle asiatiche o dell'America Centrale, per le quali le comunità di appartenenza, per prima la famiglia, sono la fonte di un forte senso di identità, in cui ciascun membro di un gruppo, costruito sulla coesione e sulla fedeltà, è sempre pronto a prendersi cura dell'altro. Ricorda Hofstede che in tal caso è l'importanza attribuita alle relazioni a prevalere nettamente sui compiti (Hofstede, 1998).

- *La mascolinità*. Si parla di cultura mascolina nella misura in cui i suoi valori dominanti sono riconducibili allo stereotipo maschile, quali la ricerca di successo, l'assertività, la propensione alla competizione ed alla ricompensa materiale. L'idealtipo opposto è quello della femminilità, dove prevalgono invece caratteri quali la cura verso l'altro, il valore dell'uguaglianza, l'umiltà e l'attenzione per la qualità della vita. La connotazione più o meno maschile di una società indica la sua propensione a separare i ruoli di genere ed enfatizzarne la disuguaglianza, o viceversa l'uguaglianza, e quindi a dare importanza ad obiettivi più tradizionalmente maschili o femminili. Gli studi di Hofstede hanno rilevato infatti che le culture altamente mascoline, come quella del Giappone, Austria e Italia, conferiscono particolare rilievo agli obiettivi di lavoro connessi alla progressione di carriera ed all'incremento del reddito, mentre i membri di quelle femminili, per prima tutta la Penisola scandinava, tendono a non dare importanza alle promozioni e si prendono addirittura gioco di valori come l'assertività (Hatch, 2013).

Mascolinità e maschilismo sono due concetti distinti ma in questo contesto spesso si ritrovano correlati: nei Paesi orientati alla mascolinità ci si aspetta infatti che proprio gli uomini assumano caratteristiche e comportamenti della mascolinità e viceversa per le donne, distinguendo i ruoli di genere e associando a questi un chiaro giudizio di valore.

- *L'orientamento al tempo*. La concezione del tempo, riscontra Hofstede, può essere orientata al lungo o al breve termine. Nel primo caso, che riguarda in primis la Cina ed i Paesi dell'Asia orientale, accomunati dal forte influsso del confucianesimo, le persone sono spinte all'impegno ed al duro lavoro costante nel tempo, al fine di ottenere riconoscimenti in futuro, con un orientamento quindi fortemente spinto al lungo termine (Aureli, 2008). Al contrario invece nel secondo caso il focus si sposta sul breve o brevissimo termine, in particolare al passato ma ancor di più al presente, motivo per cui gli individui pensano all'oggi, all'ottenere risultati immediati, senza preoccuparsi particolarmente del futuro. Questo pensiero è quello che accomuna i Paesi occidentali in generale, ma non solo. I valori connessi con l'orientamento al lungo termine (LTO, *Long Term Orientation*) sono la parsimonia, la modestia e la perseveranza, mentre quelli legati al breve termine (STO, *Short Term Orientation*) sono il rispetto delle tradizioni (per cui risulta evidente l'orientamento al passato), degli obblighi sociali ed anche l'importanza attribuita al proprio tempo libero ed alla propria realizzazione (Hofstede, 1998).

- *L'indulgenza*. L'ultima variabile proposta nel modello di Hofstede, grazie all'essenziale apporto di Michael Minkov, si contrappone alla restrizione, intesa come moderazione e controllo. I due autori (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2014, p.240) definiscono l'indulgenza come «una tendenza verso la soddisfazione relativamente libera dei desideri naturali e basilari di godersi la vita e divertirsi. Il suo polo opposto, la restrizione, riflette la convinzione che tale soddisfazione debba essere limitata e disciplinata da rigide norme sociali». Tra i Paesi più indulgenti emergono gli Stati del Centro America e Caraibici, viceversa tra i più moderati si collocano i Paesi dell'Est Europa. Coloro che vivono in Paesi con un'elevata propensione all'indulgenza si lasciano andare alle emozioni e si fanno guidare nelle scelte da valori quali l'importanza di divertirsi e godersi la vita. Chi invece è cresciuto in società tendenti alla restrizione, preferisce sacrificare un po' del proprio piacere personale per privilegiare le responsabilità collettive, di frequente diffuse da più severe norme e convenzioni sociali (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2014).

2.4 Valutare: una questione di cultura

La seguente analisi è stata condotta con un'ottica che è andata via via restringendosi, ed in questo modo ne sarà riproposta la lettura. Il primo oggetto di ricerca è stato infatti il rapporto tra cultura nazionale e pratiche di gestione delle risorse umane. Una volta comprese le principali influenze ed i più evidenti esiti, si è proseguita la ricerca attorno ad un aspetto puntuale rispetto all'ampia gestione

delle risorse umane, ossia l'influsso della cultura sui sistemi di valutazione tipicamente adottati in un Paese e sulle loro principali caratteristiche. Alla luce e secondo quanto emerso da questi approfondimenti, si tenta infine di offrire una propria riflessione sul tema.

2.4.1 Influenze culturali sulle pratiche di gestione delle risorse umane

La ragione di proporre uno studio in ottica culturale della funzione Gestione delle Risorse Umane risulta chiara. In quanto area direttamente a contatto con le persone, di cui si occupa, è infatti evidente come risenta dei valori degli individui, sia di quelli che progettano tali sistemi, sia di coloro che ne diventano i principali destinatari, motivo per cui risulta estremamente sensibile al Paese in cui si applica e di conseguenza anche difficilmente “esportabile” da un contesto all’altro senza la previsione di alcuna modifica. Sia dagli studiosi che dai *practitioner* è ormai ampiamente accettato e condiviso il fatto che i fattori specifici di ciascuna nazionalità abbiano un’influenza importante nello spiegare le differenze tra imprese, mentre appare più complesso trovare un punto d’incontro su come queste differenze possano essere concettualizzate e gestite operativamente²⁷. Si tenterà in questa sede di proporre una sintesi tra i principali tratti emersi dall’osservazione. La cultura nazionale impatta infatti su numerosi aspetti: è necessario conoscerli e

²⁷ Lane C., *Management and Labour in Europe*, Edward Elgar, England, 1989.

comprenderli per garantire l'efficacia dei sistemi di *Human Resource Management* (HRM) ed al contempo la motivazione e la soddisfazione dei lavoratori. Per quanto riguarda le dimensioni dell'HRM approfondite, gli studi, estremamente eterogenei sotto il punto di vista dei territori analizzati, convergono in termini di pratiche studiate. Quelle sulle quali la cultura incide in maniera più evidente risultano infatti essere il *recruitment* e la selezione, la rilevazione e valutazione della performance (cui è interamente dedicato il paragrafo successivo), le pratiche di *compensation & benefit*, ed infine le attività di sviluppo (Abyaba e Achibane, 2023).

Il primo aspetto che si vuole prendere in considerazione, in quanto emerge nella gran parte delle fonti ed appare come uno dei fattori di maggiore rilievo nel determinare il peso della cultura sul sistema di gestione delle risorse umane, è quello della distanza dal potere. Hofstede stesso, nel suo studio originario, individua delle relazioni chiare tra pratiche di gestione delle risorse umane e Paesi con elevato o ridotto grado di distanza dal potere accettato. Nei primi il superiore è visto come un'autorità, qualcuno intrinsecamente dotato di uno status superiore e perciò meritevole di privilegi e bonus, anche in termini economici. Nei Paesi invece caratterizzati da una bassa distanza dal potere, i collaboratori ed i superiori si considerano individui alla pari, motivo per cui ad esempio la forbice salariale tra le due categorie risulta essere più contenuta. Allo stesso modo, eventuali privilegi dei capi sono mal visti, e non vengono affatto dati per scontati, come accade invece negli Stati Uniti ed in Italia, Paesi similmente collocati in termini di accettazione

della distanza dal potere con un punteggio intermedio (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2014). Questa percezione si riflette anche nel consenso garantito di fronte alle scelte dei propri superiori: accade più di frequente nelle culture con alta distanza dal potere che i dipendenti siano a prescindere convinti della correttezza delle decisioni dei propri responsabili. In queste organizzazioni, quindi, il giudizio che proviene dall'alto è accettato più facilmente e raramente messo in discussione. Volendo citare un esempio, gli Stati Uniti hanno un punteggio di 40 in termini di distanza dal potere nella classificazione proposta da Hofstede, mentre l'India di 77, valore ben più elevato rispetto alla media mondiale calcolata dallo studioso nel 1980, pari a 56.6²⁸. Questo indica che negli Stati Uniti le distanze gerarchiche e lo status di evidente superiorità sono accettate in maniera moderata. Sarà molto più facile quindi per un dipendente indiano, rispetto ad uno statunitense della medesima multinazionale, accettare senza controbattere un feedback di un superiore. L'organizzazione deve dunque essere consapevole di queste differenze intrinseche tra i propri collaboratori al fine di adeguare le modalità di restituzione del feedback e, più in generale, tutte le pratiche di management, pena l'inefficacia delle stesse (Dartey-Baah, 2013). Ciò ha un immediato impatto anche sulla comunicazione con il superiore (Molinsky, 2016): in molti Paesi del Sud Est Asiatico infatti, così come anche in Cina ed in India, le norme che regolano le modalità e gli usi di

²⁸ Website www.hofstede-insights.com.

comunicazione tra superiore e subordinato prevedono che quest'ultimo si rivolga al primo in maniera indiretta e con riverenza, mentre non vale lo stesso per la comunicazione in senso opposto (per un confronto tra i Paesi citati, si veda la figura 2.1).

La dimensione della distanza dal potere, come anticipato, ha effetti anche sullo sviluppo dei collaboratori. Infatti, nelle culture ad elevata distanza dal potere si predilige generalmente erogare la formazione “a senso unico”, con un insegnante che sia percepito da chi lo ascolta come sufficientemente autorevole per poter trasmettere quelle informazioni. Per questa ragione è più frequente che in tali organizzazioni siano coinvolti nella formazione dei senior manager, preferiti ai coach esterni in quanto immediatamente dotati di un elevato livello di credibilità proprio in forza della loro *seniority* aziendale. Viceversa, nelle organizzazioni collocate nei Paesi a bassa distanza dal potere, è più comune osservare modalità di formazione partecipate, anche realizzate grazie a formatori professionisti esterni (Reiche, Lee e Quintanilla, 2012). Un diverso grado di partecipazione non si nota solo alle modalità di erogazione della formazione in queste organizzazioni, ma più in generale nello stile di management considerato più adeguato. Infatti, il dipendente di un'organizzazione che operi in un contesto culturale ad elevata distanza dal potere non vedrebbe di buon occhio un manager che proponesse uno stile di gestione partecipato e collaborativo, anzi lo considererebbe debole ed

incompetente, garantendogli scarsa fiducia. Jaeger²⁹ aggiunge che proprio per questo le iniziative di management più partecipate ed informali, come il *team building*, non danno i risultati sperati in culture ad elevata distanza dal potere, in quanto i dipendenti non si sentirebbero a proprio agio nel sostenere un'interazione diretta con un gruppo costituito da persone provenienti da livelli organizzativi diversi. Risulta evidente a questo punto come i legami sociali nelle culture ad alta distanza di potere siano contraddistinti da un certo grado di distanziamento, mentre al contrario nelle culture a bassa distanza di potere si instauri un senso di coesione tra gli individui.

Ancora, è emerso che nelle organizzazioni influenzate da una cultura nazionale ad elevata distanza dal potere, i dipendenti sono consapevoli di doversi occupare personalmente dei propri interessi e del proprio benessere, su cui l'impatto dell'organizzazione è considerato debole. Al contrario invece, chi lavora in organizzazioni dove la distanza dal potere accettata è bassa, crede che sia compito dell'organizzazione garantirgli le migliori condizioni e tutelare i suoi interessi. Tanto nelle pratiche di selezione quanto in quelle di valutazione dell'operato di un dipendente, le culture con elevata distanza dal potere premiano l'iniziativa individuale, mentre quelle a bassa distanza prediligono chi si mostri capace di

²⁹ Jaeger A. M., *Organization Development and National Culture: Where's the Fit?* in "Academy of Management Review", 11, 1986.

fedeltà e diligenza. Infine, in termini di elementi ponderati per determinare una promozione, le prime culture prendono in considerazione in via prioritaria le competenze sviluppate, mentre le seconde valutano come molto rilevante l'anzianità del servizio in azienda (Abyaba e Achibane, 2023).

Figura 2.1: *Country comparison tra Cina, India e USA³⁰ (2024)*



Fonte: www.hofstede-insights.com

³⁰ Al fine di agevolare la comprensione dei fenomeni descritti, l'analisi comparativa in figura propone un confronto tra alcuni dei Paesi citati ed analizzati nel corso del paragrafo, ritenuti rappresentativi dei diversi valori che possono manifestarsi in ciascuna delle dimensioni del modello di Hofstede. Il medesimo criterio di scelta è stato adottato anche per le figure 2.2 e 2.3, che si incontreranno nel prosieguo della trattazione.

Un altro fattore cruciale per i metodi di gestione delle risorse umane è il rapporto tra armonia di un gruppo e realizzazione individuale: in base a questo devono essere adattati e tarati i metodi di valutazione della performance, il sistema incentivante e retributivo, i criteri per l'assegnazione delle promozioni, pena la demotivazione degli individui (Abyaba e Achibane, 2023). L'individualismo ed il collettivismo, come tutti i binomi proposti da Hofstede e presentati nella trattazione, vanno intesi non come due paradigmi incompatibili ma come due estremi di uno stesso *continuum* lungo il quale ogni cultura si può collocare.

Nelle culture individualiste, le relazioni tra persone sono più deboli e ciascuno è orientato al proprio interesse, mentre nelle collettiviste le relazioni sono più forti e la dimensione di gruppo è quella considerata come principale e più rilevante. Di conseguenza le persone nelle culture individualiste sono spinte a dare sempre il meglio di sé, e questo spesso porta ad una mobilità verticale maggiore rispetto a quanto non accada nelle culture collettiviste. Per comprendere le implicazioni pratiche di questa differenza basti pensare ad uno dei sistemi profondamente interconnessi con quello di valutazione delle risorse umane, ossia quello di incentivazione e remunerazione. Tipici del mondo anglosassone sono in questo campo i sistemi basati sui risultati e sugli obiettivi personali, che risultano estremamente complessi anche solo da immaginare nei Paesi collettivisti, quelli asiatici per primi, in cui si predilige ragionare in ottica di gruppo e di sua coesione piuttosto che di risultato personale (Aureli, 2008).

Anche uno studio pubblicato nel 2019 sull'*E-Journal of International and Comparative Labour Studies* (Mbah e Kuye, 2019), tratta di come l'individualismo influenzi le pratiche di *compensation, reward* e di incentivazione del personale. Tale studio applica il framework di Hofstede per comprendere le differenze culturali tra Nigeria, Giappone e Stati Uniti con un approccio di analisi comparativa delle pratiche di HRM a partire dalla letteratura e dai dati secondari disponibili (si veda la figura 2.2). In particolare, pone in evidenza che la retribuzione nelle organizzazioni di Paesi individualisti dipende dalla performance individuale, mentre nei Paesi a matrice collettivista questa risponde ad una logica di gruppo, grazie ad un regime di incentivi collettivi che garantiscano uno stesso livello salariale di gruppo appunto. Portando questa logica agli estremi è possibile affermare che una performance negativa possa essere motivo di licenziamento in una società individualista, mentre non sia lontanamente ammessa come tale in una cultura collettivista.

Quelle di incentivazione non sono le sole tecniche manageriali influenzate dal grado di individualismo di una cultura. Infatti, Hofstede stesso testimonia che tutte le tecniche di valutazione e le attività di formazione sono figlie del pensiero individualista. Particolare attenzione nei contesti collettivisti è quella che viene dedicata alla modalità con cui si esprime il feedback alla persona valutata. Quello del feedback è evidentemente un tema ricorrente e fortemente influenzato dalla matrice culturale. La percezione del giudizio è infatti estremamente soggettiva: in

una cultura collettivista un feedback esplicito, chiaro e diretto sarebbe ritenuto come un demerito, meglio invece farlo intuire oppure, ipotesi ancora migliore, non comunicarlo al diretto interessato ma farglielo giungere attraverso un familiare eventualmente presente all'interno dell'organizzazione, in maniera non esplicita né formalizzata (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2014).

Questa dimensione influenza infine anche l'approccio culturale alla formazione: le società con caratteristiche collettiviste tendono a preferire attività di formazione di gruppo, mentre più frequenti sono i piani di *training* mirati alle carenze ed alle aree di miglioramento del singolo nelle società individualiste (Dartey-Baah, 2013).

Figura 2.2: *Country comparison tra Giappone, Nigeria e USA (2024)*



Fonte: www.hofstede-insights.com

Un altro tema ricorrente è quello dell'avversione all'incertezza, e di come questa sia capace di influenzare le pratiche manageriali di gestione delle risorse umane. Nelle società a più elevata avversione all'incertezza, come i Paesi di origine latina, le organizzazioni esprimono un più forte bisogno di procedure e regole formali che disciplinino i processi di lavoro. Queste società si trovano più a loro agio con sistemi strutturati, che risultano essere un meccanismo per sopperire al timore emotivo ed all'ambiguità creati dall'incertezza provata verso il futuro (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2014). Il rischio che, ricorda Hofstede, è sempre in agguato per queste organizzazioni è che tali procedure così formalizzate si trasformino in rituali privi di senso. I manager devono dunque esserne consapevoli per fare sì che ciò non accada. Questa minaccia è invece meno presente nelle società più propense al rischio, come l'America ed i Paesi del Nord Europa, dove nelle organizzazioni è scarsamente diffusa la pratica di affidarsi alle regole scritte ed alla strutturazione rigorosa delle attività. In queste organizzazioni i manager sono più propensi ad assumersi dei rischi e gli stessi dipendenti sono più ambiziosi. Di conseguenza anche il livello di turnover nelle organizzazioni è più alto, in quanto c'è una fiducia condivisa nella possibilità di trovare un'occasione lavorativa altrettanto interessante o addirittura migliore nel futuro³¹. Inoltre, è stato rilevato che valori quali l'elevata avversione all'incertezza, spesso associata alla bassa assertività dei manager, li

³¹ Hodgetts M. R., Luthans F., *International Management*, McGraw-Hill, New York, 2003.

conducono, nel momento in cui strutturano sistemi di sviluppo del personale, ad improntarli secondo un orientamento interno, sistematico e prospettato al lungo termine (Reiche, Lee e Quintanilla, 2012).

Secondo il già citato studio su Nigeria, Giappone e USA (Mbah e Kuye, 2019), il grado di accettazione dell'incertezza da parte di una società influenza anche la propensione alla pianificazione del personale, meno spinta nelle organizzazioni la cui matrice culturale abbraccia l'incertezza, non la teme, mentre ben più elevata nelle società ad alta avversione all'ignoto. In questo secondo contesto le organizzazioni hanno processi più strutturati di pianificazione della forza lavoro e di *succession planning*. A conferma di questo, studi empirici condotti sulle realtà industriali di Germania e Cina, evidenziano come le imprese tedesche siano maggiormente tendenti rispetto a quelle cinesi a strutturare processi formalizzati di selezione, assunzione e *compensation*³². Per un'analisi comparata dei Paesi citati, si veda la seguente figura:

³² Koopman P. L., Den Hartog D. N., Konrad E. e 50 co-autori, *National culture and Leadership profiles in Europe: some results from the GLOBE study*, in "European Journal of Work and Organizational Psychology", Vol. 8, 1999.

Figura 2.3: *Country comparison tra Cina, Danimarca, Germania e Italia*
(2024)



Fonte: www.hofstede-insights.com

Già Hofstede aveva sottolineato come un forte focus sulla performance e sul conferimento di premi in funzione dei risultati raggiunti fosse un elemento tipico delle società maschiline³³ (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2014). Nelle culture femminili invece, il riconoscimento di un incentivo è più spesso determinato da eventuali situazioni di necessità che dovessero presentarsi e dallo spirito di

³³ Questa dimensione è rappresentata nelle figure di *Country comparison* proposte come *Motivation towards Achievement and Success*, ossia come *Orientamento al Risultato ed al Successo*, maggiore appunto nelle culture maschiline rispetto a quelle femminili.

uguaglianza tra collaboratori. Di conseguenza quindi, anche gli obiettivi assegnati ai dipendenti risentono di questo orientamento. Un altro elemento che interviene ad influenzare il sistema di *rewarding* è l'indulgenza, che tra le dimensioni delineate da Hofstede risulta essere quella meno approfondita negli studi teorici successivi analizzati, probabilmente in quanto meno determinante in termini di influssi culturali. Lo studio di Samuel Mbah e Owolabi Kuye (2019) indica però una sua influenza proprio sui sistemi incentivanti: nei Paesi come la Nigeria, che tra i tre osservati risulta il più indulgente, la motivazione delle persone passa attraverso riconoscimenti e gratificazioni esplicite. All'estremo opposto si trova invece il più moderato Giappone, dove si è meno propensi ad esprimersi in compiacimenti espliciti e, nella scelta di chi premiare tramite una remunerazione monetaria o una possibilità di promozione, si dà la precedenza a coloro che abbiano maturato una *seniority* aziendale più elevata.

Tornando alla dimensione della mascolinità di una cultura come fattore capace di influenzare le pratiche di gestione delle risorse umane di un'organizzazione, tra gli obiettivi di questa funzione in un Paese a matrice femminile sarebbe opportuno che risultasse l'impegno a garantire un adeguato equilibrio tra vita lavorativa e

personale, in quanto i dipendenti in questi Paesi tendono a prediligere nelle loro scelte un ambiente lavorativo flessibile e aperto in questo senso³⁴.

Infine, l'orientamento al tempo tipico di una cultura influenza necessariamente la natura dei risultati che vengono richiesti ai dipendenti, che possono essere più orientati al breve o al lungo termine. Un esempio rappresentativo del primo caso è il mondo anglosassone, caratterizzato da una forte tensione competitiva che si gioca tutta nel breve termine, dove i problemi devono essere tempestivamente risolti per raggiungere la performance attesa. Viceversa il Giappone, anche nell'assegnazione degli obiettivi, tende a conferire maggiore importanza alla collaborazione ed al miglioramento del gruppo nell'arco di un lungo periodo. Rispetto al raggiungimento dell'obiettivo entro i tempi e ad ogni costo, il manager giapponese farà di tutto per mantenere l'armonia tra i propri collaboratori, anche a costo di non realizzare pienamente quanto prefissato (Aureli, 2008).

La propensione a ragionare con una logica orientata al lungo o al breve termine influenza anche la natura degli investimenti in capitale umano: dove l'orientamento è al breve termine, tendenzialmente le risorse dedicate al capitale umano sono scarse e, quando investite, ci si attende da queste un ritorno pressoché immediato.

³⁴ Singh R., Mohanty R., *Performance Appraisal Satisfaction and Organisational Commitment: Moderating Role of Employees' Cultural Values*, in "International Journal of Indian Culture and Business Management", 4, 2011.

Dove invece l'orientamento è al lungo o, come nel caso del Giappone, al lunghissimo termine, gli investimenti vengono progettati con una prospettiva di ritorno nel lungo periodo (Mbah e Kuye, 2019). Anche per osservare questa dimensione si può fare riferimento alla figura 2.3.

Diversi degli approfondimenti studiati propongono ed analizzano nuovi fenomeni emergenti nello studio di come le differenze culturali impattano sulle modalità di gestione delle risorse umane. Tra gli aspetti che si sono fatti strada più di recente, particolarmente interessante risulta lo studio del rapporto tra la cultura nazionale e l'efficacia delle pratiche di HRM ai fini dell'innovazione aziendale. Hoang Ho e Bård Kuvaas (2020)³⁵ parlano proprio di effetti sinergici che possono instaurarsi tra culture nazionali e sistemi di HRM. In particolare si sono studiate le differenti conseguenze derivate dall'utilizzo di metodi formativi che coinvolgano più funzioni in culture collettivistiche o viceversa individualistiche. Quando questi metodi venivano messi in atto in culture collettivistiche, si è potuta osservare la creazione di sinergie positive per l'innovazione, mentre invece in culture individualistiche, questo non solo non accadeva, ma l'innovazione ne risultava addirittura rallentata. Gli autori hanno concluso che ciò sia dovuto al fatto che le

³⁵ Ho H., Kuvaas B., *Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: the well-being paradox*, in "Human Resource Management", 59, 2020.

culture individualiste tendono a sminuire la portata delle collaborazioni e, di conseguenza, l'adozione di attività di formazione interfunzionale in questi contesti può comportare un aumento dei costi di coordinamento e la generazione di conflitti tra dipendenti. In una cultura individualista, altri tipi di formazione possono dunque risultare più favorevoli all'innovazione, per prima la formazione individuale. Questo studio è particolarmente utile in primo luogo per i responsabili delle risorse umane delle organizzazioni *innovation oriented*, che acquisiscono in questo modo la consapevolezza di dover prestare particolare attenzione al contesto culturale. Essi dovrebbero infatti sapere che alcune delle più note e diffuse pratiche di HRM non sono universalmente efficaci, ma anzi dovrebbero essere adattate alla cultura nazionale in primis dai dipartimenti HR nella fase di progettazione, e poi anche dai manager di linea, in quanto incaricati di implementarle e di gestirne l'efficacia³⁶. Questi risultati parlano chiaro però anche agli studiosi, ai quali ricordano che lo spazio per la ricerca in questo campo è ancora ampio, attuale ed in costante evoluzione.

³⁶ Yao J., Marescaux E., Ma L., Storme M., *A contingency approach to HRM and firm innovation: the role of national cultures*, in "Human Resource Management", 62, 2023.

2.4.2 Scelte di valutazione e cultura

Essendo ormai chiara la cornice costituita da alcune delle possibili influenze culturali sulle pratiche di gestione delle risorse umane, è possibile fare un focus sul rapporto tra cultura nazionale e valutazione delle risorse umane. In questa sede, come è già stato anticipato, con il termine valutazione si fa riferimento principalmente alla valutazione della prestazione di un collaboratore. La valutazione della performance infatti è una pratica più diffusa nelle realtà aziendali rispetto alla valutazione del potenziale che, quando presente, viene spesso integrata all'interno del più ampio sistema di valutazione della performance, motivo per cui i riferimenti trovati nella letteratura si concentrano appunto sul primo dei due fenomeni. Alcune considerazioni nate a partire dall'osservazione dei sistemi di valutazione della prestazione potranno essere per analogia eventualmente estese anche per i sistemi di valutazione del potenziale, come si vedrà nel seguito della trattazione.

È possibile iniziare questa analisi riflettendo sull'evoluzione dello scopo della valutazione. Infatti, tradizionalmente la valutazione della performance nelle organizzazioni era adottata come naturale estensione di uno stile di management orientato al controllo verticale. In questo senso quindi i dipendenti venivano valutati in base ad un set predeterminato di obiettivi di performance al quale realizzato o mancato raggiungimento seguivano decisioni dei capi, come quelle relative alla retribuzione. Questo impianto è evidentemente orientato al raggiungimento degli

obiettivi e al mantenimento di elevati livelli di performance. Negli ultimi decenni però, come si è già avuto modo di approfondire nel corso del Capitolo I, la portata della valutazione si è ampliata ed è evoluta, assumendo un importante ruolo anche in termini di autoconsapevolezza e sviluppo della persona. La valutazione è diventata così uno degli strumenti utili a far emergere eventuali gap nelle competenze e nelle capacità dei collaboratori, ai quali è possibile far seguire percorsi personalizzati di formazione e sviluppo, non con un approccio esclusivamente *top down* ma interagendo con il collaboratore stesso per ascoltarne bisogni e necessità. Volendo interpretare questo mutamento sotto un punto di vista culturale, questa seconda e più recente impostazione della valutazione è evidentemente più adatta a culture che, oltre al raggiungimento dei risultati, considerano di particolare rilievo altri obiettivi, come lo sviluppo ed il benessere della persona (Chiang e Birtch, 2010).

Un altro importante aspetto del processo di valutazione è la scelta del soggetto cui affidare il ruolo di valutatore, anche questa influenzata dalla cultura nazionale. La decisione di affidare al superiore il compito della valutazione potrebbe infatti essere indice della volontà di mantenere il potere concentrato al vertice dell'organizzazione, per rinforzarne la struttura gerarchica. Le forme di valutazione che coinvolgono un più ampio numero di soggetti interni ed esterni, siano essi pari o subordinati, come la già descritte pratiche di valutazione a 360° e di *peer evaluation*, potrebbero invece indicare una tendenza tipica delle organizzazioni più

piatte che, incentivate dalla cultura nazionale, spingono per la distribuzione eguale di potere tra i dipendenti³⁷. Uno studio³⁸ condotto nel 1999 su alcune multinazionali occidentali e sull'implementazione da parte loro di sistemi di valutazione nelle filiali situate in Cina, arriva ad affermare che gli approcci di valutazione più partecipati, in cui la fonte di valutazione non è unicamente il superiore, sono implementati con maggiore successo nelle culture a basso grado di accettazione della distanza dal potere. Al contrario invece, i dipendenti delle filiali cinesi non si mostrano a proprio agio con tali approcci partecipativi. Si ricorda a tale proposito che la Cina è un Paese caratterizzato da un'elevata accettazione della distanza dal potere.

Uno studio risultato particolarmente interessante e centrale per l'analisi è quello condotto da Flora Chiang e Thomas Birtch, pubblicato nel 2010 sul *Journal of Management Studies*. I due hanno infatti testato empiricamente le conseguenze delle pratiche di *performance appraisal* su un campione di 1.749 imprese del settore bancario di sette Paesi tra Europa, Asia e Nord America, portando alla luce interessanti risultati attorno ad alcune dimensioni culturali che risultano essere di

³⁷ Groeschl S., *Cultural Implications for the Appraisal Process*, in "Cross Cultural Management", 10, 2023.

³⁸ Lindholm N., Tahvanainen M., Björkman I., *Performance appraisal of host country employees*, in Brewster C. e Harris H., *International HRM. Contemporary Issues in Europe*, Routledge, London, 1999.

grande rilevanza per il performance management. Gli esiti hanno infatti supportato nella maggior parte dei casi le ipotesi degli autori, dimostrando che le pratiche di valutazione sono influenzate dalle differenze culturali. In particolare, tale studio riporta che le culture a bassa accettazione dell'incertezza, collettiviste e ad alta distanza dal potere enfatizzano maggiormente il fine valutativo della rilevazione della performance rispetto alla volontà di favorire la comunicazione interpersonale e lo sviluppo, elemento che si riscontra invece nelle culture a bassa distanza dal potere e ad elevata avversione verso l'incertezza, come la Finlandia e la Svezia ad esempio. Le modalità di valutazione formalizzate sono anche più diffuse in culture ad alta assertività, maggiormente avverse al rischio ed individualiste.

Un ulteriore elemento che differenzia le culture è lo spazio che viene dedicato nella progettazione del sistema di valutazione a forme di partecipazione attiva da parte dei dipendenti. Il loro coinvolgimento e lo scambio di opinioni sono incentivati nelle culture individualiste, come Stati Uniti e Regno Unito, ed avverse all'incertezza. Questo è in netto contrasto con quanto accade invece ad Hong Kong e Singapore, dove la valutazione è altamente formalizzata, avviene meno di frequente nel corso dell'anno e prevalentemente in maniera unidirezionale dall'alto verso il basso, dimostrandosi meno trasparente ed aperta alla partecipazione dei dipendenti (Chiang e Birtch, 2010).

In termini di pratiche, il feedback formale è risultato più ricorrente nelle culture ad alta assertività, a basso collettivismo e che tendono a temere l'ignoto, come il

Regno Unito, gli USA ed il Canada. Contrariamente a quanto ipotizzato ed atteso dagli autori, forme di feedback informale non sono prevalenti nelle culture collettiviste, come quelle di Hong Kong e Singapore appunto. Questo potrebbe in parte derivare dal fatto che il dedicare ampio spazio alla valutazione, sia essa formale o informale, è considerato dalle organizzazioni asiatiche pericoloso in termini di aumento del potenziale di conflitto tra supervisori e subordinati e perciò da rifuggire. Restando nei Paesi asiatici, non è comune, a differenza di quanto accade in Finlandia e Svezia, Paesi a basso grado di accettazione della distanza dal potere, che a valutare un dipendente siano solo i suoi superiori ma anche i pari. Pertanto, il campione asiatico considerato nello studio sembra riflettere i valori confuciani, noti per enfatizzare l'autorità, il desiderio di “salvare la faccia” di fronte ad un possibile riscontro negativo e di evitare il conflitto in quanto causa di interruzione dell'armonia interna all'organizzazione (Chiang e Birtch, 2010).

Volendo approfondire le dimensioni culturali come proposte nel modello di Hofstede, i Paesi più femminili, ossia quelli con punteggio più basso in termini di assertività, sono contraddistinti dall'attribuire maggior valore alla cooperazione e alle relazioni umane rispetto ai risultati lavorativi. Di conseguenza, questi Paesi sono più sensibili all'iniquità retributiva, motivo per cui è improbabile che nelle organizzazioni di tali territori si utilizzi la valutazione come strumento per differenziare le retribuzioni e le possibilità di carriera degli individui. Inoltre, la ricerca empirica ha dimostrato che l'assertività è positivamente associata ad un

comportamento attivo da parte dei dipendenti, che vanno alla ricerca di feedback e mostrano un forte desiderio di autogestione (Chiang e Birtch, 2010). Questo impatta anche sulle pratiche più efficaci in un certo Paese: l'MBO è ad esempio uno strumento in grado di diffondere un forte orientamento al risultato e che perciò si adatta meglio alle culture maschiline rispetto a quelle femminili. Tale prassi consiste infatti in un'attività di controllo costante dei risultati e dà la possibilità di restituire di frequente un feedback all'interessato. Questo riflette e si adatta particolarmente bene ad alcune caratteristiche della cultura americana, presso la quale infatti ha avuto notevole successo, che, come ideale di ispirazione, punta ad un lavoratore indipendente, sempre orientato al risultato, che non tema l'incertezza e sia capace di strutturare un dialogo aperto e costruttivo con il proprio capo. Non è ad esempio accaduto lo stesso in Germania, che per molti aspetti è simile all'America ma vi si discosta per un'elevata avversione all'incertezza. Questo ha fatto sì che la pratica dell'MBO si sia adeguata alla cultura diffondendosi spesso come un sistema di gestione di obiettivi condivisi, e non in forma individuale (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2014).

Per quanto concerne la dimensione dell'avversione all'incertezza, nelle culture che ne presentano un più elevato grado sono solitamente più diffuse tecniche di valutazione altamente standardizzate e formalizzate, in quanto gli individui sono meno propensi ad accettare l'incertezza del futuro. In questi casi è auspicabile fornire loro un adeguato livello di informazione e chiarezza sul processo di

valutazione, oltre che feedback frequenti, facendo in modo che i dipendenti sappiano tempestivamente di eventuali discostamenti della propria prestazione dallo standard prescritto, riducendo così l'ansia da valutazione. Difficili da implementare risultano in questi contesti i sistemi che agganciano le ricompense a risultati futuri che, in quanto per natura incerti, non risultano essere abbastanza motivanti per coloro che lavorano in tali organizzazioni (Chiang e Birtch, 2010).

Le dimensioni dell'individualismo-collettivismo e della distanza dal potere risultano essere le più rilevanti in termini di influenze culturali sulle pratiche di valutazione, dal momento che numerosi studi ne descrivono e testano l'impatto.

Le società individualiste valutano i dipendenti in base alle prestazioni individuali e accettano che questo crei competizione tra i dipendenti stessi, confidando che possa essere un motivo di un ulteriore miglioramento della performance (Hofstede, 1984). I dipendenti dal canto loro ammettono più facilmente le differenze negli esiti della valutazione tra individui. Questo è diametralmente opposto rispetto a quanto accade nelle culture collettiviste, dove l'armonia tra le persone che lavorano all'interno di una stessa organizzazione è più importante, motivo per cui è essenziale che il sistema di valutazione delle prestazioni non vada ad intaccarla (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2014). Generalmente, in queste culture la valutazione della performance è intesa come una modalità di sviluppo del gruppo,

più che come uno strumento utile a fini amministrativi di gestione delle risorse umane³⁹.

Altro elemento rilevante nello studio delle relazioni tra sistemi di valutazione delle risorse umane e cultura nazionale è la tolleranza verso la gerarchia. È immediato pensare infatti che l'abitudine a rispettare un'autorità faccia sì che i subordinati accettino più facilmente gli esiti provenienti dalla valutazione e le decisioni che ne derivino. In queste circostanze, le opinioni dissenzienti non vengono espresse apertamente, altrimenti rischierebbero di apparire come una minaccia allo status ed al potere del proprio superiore. I subordinati in questi contesti si aspettano di ricevere passivamente la valutazione da parte del loro superiore e non di prendere attivamente parte alla discussione (Hofstede, 1984). All'opposto, nelle culture caratterizzate da un processo decisionale decentralizzato e da una abitudine alla comunicazione, il momento valutativo appare come un'occasione per interagire con i propri responsabili, esprimendo le proprie personali opinioni ed aspettative sul futuro lavorativo (Chiang e Birtch, 2010).

La distanza dal potere accettata in una certa cultura impatta anche sulla tipologia di obiettivi fissati in sede di valutazione della performance, e sui fini che

³⁹ Cheng K., Cascio W., *Performance-Appraisal Beliefs of Chinese Employees in Hong Kong and the Pearl River Delta*, in "International Journal of Selection and Assessment", 17, settembre 2009.

quest'ultima assume. In paesi ad elevata distanza dal potere, come la Nigeria, gli obiettivi sono imposti dai superiori, mentre in USA, all'opposto, sono negoziati tra dipendenti e management (Mbah e Kuye, 2019). Pertanto, nel primo caso la valutazione sarà maggiormente utilizzata per sostenere le decisioni in ambito retributivo e di promozioni, rafforzando così la lealtà dei dipendenti e la struttura gerarchica. Nel secondo caso invece la valutazione si presta ad un'ampia gamma di finalità, tra cui spicca lo sviluppo del dipendente, non imposto dall'alto ma costruito insieme tenendo conto delle sue personali attitudini e preferenze (Chiang e Birtch, 2010).

Un tema che dall'analisi del materiale disponibile è risultato particolarmente rilevante, ed al quale si vuole dedicare un particolare approfondimento, è quello comunicativo, con particolare riferimento alle modalità con cui il feedback sulla valutazione viene restituito alla persona valutata. È riconosciuto infatti che i processi di valutazione che prevedano un apposito momento dedicato al feedback alla persona valutata sono prevalenti nelle culture orientate all'individuo, mentre in quelle collettiviste è pratica comune far arrivare alla persona interessata un feedback in maniera indiretta, sottile, passiva, che non si concretizzi in un momento istituzionalizzato ma faccia leva su forme di comunicazione informali (Hofstede, 1998). In questo modo infatti è possibile commentare la prestazione di un dipendente senza rischiare il conflitto diretto, preservando quindi l'armonia tra le parti coinvolte.

Anche la distanza dal potere può influenzare lo stile con cui vengono forniti i feedback risultanti dalla valutazione delle prestazioni: nelle culture ad alta distanza dal potere infatti i dipendenti tendono ad essere più soddisfatti di fronte ad un superiore autoritario, che restituisca il riscontro senza che ci sia spazio per metterlo in discussione, mentre quelli in culture a bassa distanza tendono a preferire un interlocutore dalle modalità partecipative, che tramite la restituzione del feedback crei un momento di confronto reciproco e bidirezionale⁴⁰.

Gli autori di uno studio qualitativo⁴¹ pubblicato nel 2021, realizzato tramite 117 interviste a manager e dipendenti di filiali di una multinazionale francese situate nelle zone del Medio Oriente e del Nord Africa, riportano che le interviste di valutazione delle prestazioni in quelle zone, così come anche in Grecia, Italia, Spagna e Portogallo, sono condotte in modo più morbido rispetto al Nord Europa, dove sono più rigorose e strutturate. Nel primo caso infatti un eventuale messaggio negativo viene trasferito diplomaticamente e tende ad essere implicito al fine di preservare la dignità e l'orgoglio dei dipendenti, in maniera molto meno esplicita di

⁴⁰ Fletcher C., Perry E., *Performance Appraisal and Feedback: A Consideration of National Culture and a Review of Contemporary Research and Future Trends*, in “Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology”, gennaio 2001.

⁴¹ Yahiaoui D., Nakhle S. F., Farndale E., *Culture and performance appraisal in multinational enterprises: Implementing French headquarters' practices in Middle East and North Africa subsidiaries*, in “Human Resource Management”, 60, 2021.

quanto accada nel Nord Europa appunto. Questo ad ulteriore riprova del fatto che quello del feedback è un tema tanto delicato quanto correlato alla cultura.

2.4.3 Alcune considerazioni

Diverse sono le riflessioni che è possibile sviluppare a partire dall'analisi proposta.

Un primo tema che è risultato evidente nel cercare di fare una sintesi dei contributi offerti è stato l'ampliarsi dei territori e dei Paesi studiati a partire dal lavoro di Hofstede fino ad oggi. In primis, questo è stato un effetto benefico della globalizzazione che, in quanto fenomeno che ha via via interessato sempre più imprese in tutto il mondo, ha fatto sì che i ricercatori potessero dedicarsi allo studio di sempre nuovi Paesi tra cui evidenziare similitudini e differenze con un approccio cross culturale. Inoltre, negli anni si è andata valorizzando l'importanza non solo di studiare le diversità più evidenti tra macro aree, come le lampanti differenze tra valori occidentali e orientali, o ancora tra modello occidentale e russo, ma anche di approfondire le differenze culturali che possono emergere tra Paesi appartenenti ad una stessa regione considerata omogenea sotto questo punto di vista (si pensi in tal caso alle numerose distanze evidenziate nella trattazione attraverso la comparazione di Europa settentrionale e meridionale). Questa logica può essere inoltre portata agli estremi, fino a scoprire le divergenze e le affinità che caratterizzano le regioni di una stessa nazione.

Proprio a proposito del modello di Hofstede, che si è adottato come lente di lettura dei fenomeni proposti nell'analisi, si vuole sottolineare che questo è uno tra i diversi modi possibili di leggere e interpretare il fenomeno culturale. Nel paragrafo 2.3 si sono già spiegate le motivazioni che hanno portato a questa scelta, perciò in questa sede si vuole solo ribadire un concetto: il fatto che il mondo stia cambiando così velocemente non determina immediatamente l'impossibilità di descriverlo ed interpretarlo tramite un paradigma sviluppato ormai per la prima volta circa mezzo secolo fa. Non solo Hofstede fino all'ultimo decennio è intervenuto più volte ad aggiornare le sue riflessioni, ma soprattutto si crede che proprio attraverso un paradigma stabile nel tempo si possa dare inizio ad un primo percorso di lettura e comprensione di fenomeni e implicazioni tanto complessi quanto mutevoli.

Per quanto concerne il rapporto di influenza tra cultura e pratiche di valutazione della performance, è chiaramente emerso come la prima sia in grado di impattare con esiti diversi in primo luogo sui fini per cui si adotta un sistema di valutazione delle risorse umane: rischia di risultare ormai ridondante esplicitare che per i componenti di un'organizzazione che si riconosce nei valori scandinavi di scarsa accettazione della distanza dal potere e bassa assertività sarebbe impensabile accettare di operare in un contesto lavorativo in cui la loro prestazione venisse valutata al fine di decidere dall'alto chi premiare e chi no in base al grado di raggiungimento dei rispettivi risultati. Allo stesso modo risulterebbe un inutile dispendio di energie quello dei manager HR di un'azienda radicata nelle Filippine

che si dedicassero alla progettazione e strutturazione di un sistema di valutazione della performance delle risorse umane incentrato sul singolo individuo, quando invece per essere accettato ed apprezzato in un Paese fortemente orientato alla collettività, un tale sistema dovrebbe incentrarsi e fare leva sui valori e sulle potenzialità del gruppo. Simili riflessioni sono state proposte nel corso della trattazione per quanto riguarda gli aspetti salienti del legame cultura-sistema di valutazione. Oltre alla motivazione profonda per cui nasce l'esigenza di valutare ed alla dimensione a cui la valutazione si rivolge (individuale o di gruppo), risulta infatti necessario considerare il peso che la cultura ha sulla natura di coloro che si assumano l'arduo compito di valutare ed anche sulle forme comunicative migliori per restituire una visione degli esiti del processo di valutazione alla persona valutata.

Per analogia, forti di quanto appreso sul significato di potenziale nel corso del Capitolo I, è possibile estendere alcune delle osservazioni maturate lungo questo capitolo anche per il sistema di valutazione del potenziale, nonostante non siano stati trovati a riguardo riscontri nella letteratura accademica disponibile.

Come è già stato approfondito infatti, quello del potenziale è uno strumento di valutazione della persona funzionale al suo orientamento e, più di recente, al suo sviluppo. Risulta perciò un concetto profondamente legato non solo al fine meramente diagnostico, ma intento anche alla pianificazione ed alla costruzione di direttrici di sviluppo futuro pensate su misura per la persona. Prevedere una

riflessione di questo tipo all'interno del processo valutativo quindi è indicatore di un'organizzazione propensa alla pianificazione del personale in ottica di medio e lungo termine e soprattutto incline ad investire tempo e risorse nell'identificare punti di forza ed aree di miglioramento degli individui che la costituiscono, al fine di valorizzarli e svilupparli. Sorge quindi spontaneo pensare che un sistema che poggia su queste basi valoriali possa essere particolarmente adatto a culture, e di conseguenza realtà organizzative, propense a ragionare in un'ottica di medio-lungo periodo ed anche non eccessivamente timorose di fronte all'incertezza che investire in un futuro ignoto potrebbe creare. Per quanto riguarda il riflettore che il concetto potenziale necessariamente accende su una singola persona, sulle sue capacità e potenzialità, si ritiene inoltre che questo possa essere più immediatamente apprezzato da culture individualiste, dove appunto ciascuno nella società è abituato a pensare a sé ed al proprio sviluppo personale, e forse, anche da culture più vicine ai valori femminili rispetto a quelli che spingono invece per il solo successo tramite il raggiungimento del risultato prefissato. Costruire un sistema di rilevazione, valutazione e sviluppo del potenziale significa inoltre distinguere le persone, parlare di talenti, di *high potential* ed investire in maniera particolare proprio su questi ultimi. Questo può agevolmente avvenire ed essere accettato in culture a matrice individualista, mentre sarebbe visto con più sospetto in culture in cui la dimensione fondamentale sia il gruppo e non il singolo individuo. Anche il piano di formazione e sviluppo che segue la fase di valutazione del potenziale è tendenzialmente

costruito sulle esigenze dimostrate dalla persona, motivo per cui si ritiene risulti più lontano dai valori di matrice collettivista. Un'organizzazione che strutturi un sistema di valutazione del potenziale per comprendere i possibili sviluppi futuri di ciascuno, in posizioni diverse da quelle assunte al momento della valutazione, e generalmente anche di maggiore responsabilità, sembra inoltre essere un'organizzazione capace e favorevole alla delega, quindi alla distribuzione del potere anche al di fuori del vertice aziendale o di una rigida ed immutabile struttura gerarchica. Ancor di più rispetto a quanto non accada nel percorso di valutazione della prestazione, valutare il potenziale della persona implica creare dialogo con questa, mettersi in ascolto per comprenderne le motivazioni, i bisogni e le aspirazioni. Questo è sintomo di un'abitudine alla comunicazione anche tra livelli gerarchici differenti e presumibilmente anche di uno stile di management aperto e partecipativo. Un'azienda capace di ragionare in questi termini si dimostra inoltre aperta al cambiamento organizzativo, che infatti favorisce andando a valutare le proprie persone per capire se potrebbero essere adatte a posizioni e ruoli nuovi e diversi da quelli attualmente ricoperti. Questa è un'ulteriore ragione che porta a pensare che la valutazione del potenziale si adatti particolarmente bene a culture che non temono l'incertezza, ma anzi propense al rischio.

La riflessione appena proposta non vuole chiaramente escludere la possibilità di adoperare con buon esito un sistema di valutazione del potenziale nelle culture aventi attributi diversi da quelli appena delineati, ma vuole semplicemente indicare

quali valori e credenze sembrano trovarsi all'origine del tema della valutazione del potenziale, in modo che chi volesse adottare questo approccio in un nuovo contesto, possa riflettere sulle sue caratteristiche per considerare in primis la compatibilità dei sistemi ed eventualmente valutare modifiche e aggiustamenti. Il medesimo ragionamento vale anche per il concetto di valutazione della performance, a cui si è dedicato più ampio spazio nel corso del capitolo.

L'analisi offerta nel corso del capitolo non è stata esente da ostacoli. Il primo riscontrato è stato quello, evidenziato già a partire da alcune delle ricerche studiate e citate lungo la trattazione, di isolare le dinamiche e gli esiti di un solo fenomeno, tra i tanti che influiscono su un'organizzazione, al fine di osservare e capire l'impatto sui sistemi di valutazione di una sola variabile, ossia la cultura nazionale. Un altro elemento che ad esempio si è scelto di non approfondire nella trattazione ma che meriterebbe uno studio dedicato è quello della cultura specifica di ciascuna organizzazione, altra fondamentale variabile da considerare se si vogliono esaminare le condizioni di efficacia e di buon funzionamento di un sistema di valutazione all'interno di una realtà aziendale.

Un ulteriore elemento che testimonia la difficoltà ad affrontare uno studio del tipo proposto è quello emerso tramite la lettura di alcuni degli studi empirici svolti da studiosi che hanno voluto testare sul campo la correttezza di alcune delle ipotesi che avevano formulato. Questi si sono prima immersi nella disamina della letteratura disponibile, per giungere poi alla formulazione di alcune ipotesi circa la

relazione tra cultura nazionale e pratiche di valutazione, avvallate dalla letteratura accademica raccolta appunto. Una volta messe alla prova con puntuali metodi statistici però alcune di queste ipotesi non trovavano riscontro nella pratica e questo potrebbe risultare inizialmente spiazzante. In realtà, questa è una naturale conseguenza dello studio di fenomeni che hanno una componente sociale. Quando ci si approccia a questi, anche considerandone una sola variabile alla volta, è necessario essere consapevoli che nella realtà le dimensioni coinvolte sono molteplici, e che queste sprigionano i loro effetti contemporaneamente e spesso facendo sì che i risultati dell'una e dell'altra non siano facilmente distinguibili né scindibili per un osservatore esterno. Per questa ragione quindi, ciò che sulla carta funziona secondo una certa logica, nella pratica non si rivela operare nello stesso modo proprio a causa del contemporaneo intricarsi e del vicendevole influenzarsi di più fenomeni e motivazioni, a volte anche confliggenti tra loro.

Le ultime riflessioni proposte conducono infine ad una consapevolezza. Per esprimerla si ritiene particolarmente opportuno mutuare le parole che Andy Molinsky ha utilizzato come titolo di un suo articolo pubblicato presso la *Harvard Business Review*, ossia: *Cultural Differences Are More Complicated than What Country You're From* (Molinsky, 2016). È proprio l'autore a spiegare infatti che parlare di cultura non vuol dire solo parlare della nazionalità di una persona o, in questo caso, di un'organizzazione. Andrebbero infatti considerate anche le caratteristiche peculiari della regione in cui si trova l'organizzazione, spesso diverse

anche all'interno dei confini di una stessa nazione, ma ancora i valori della specifica cultura aziendale, ed infine i tratti delle singole persone. Queste hanno infatti caratteri e propensioni personali diversi, vengono da esperienze e ruoli ricoperti differenti. Tutti questi elementi fanno sì che la cultura sia un costrutto variegato, complesso, e perciò meritevole di un adeguato approfondimento per essere compresa. Ma nemmeno questo basta. Anche assimilato tutto questo, è necessario tenere a mente che la cultura non è l'unica cosa che conta nel rispondere alla domanda *“Perché in un'organizzazione si valuta in un certo modo? Perché si adottano certe pratiche di Human Resource Management?”*. Come già anticipato, le fonti di influenza che intervengono simultaneamente sono moltissime ed è proprio per questo che l'analisi proposta in questo capitolo non è da intendere in un'ottica deterministica, ragionando con i paradigmi di causa-effetto. Al contrario invece, l'approfondimento che si è scelto di proporre va visto come uno spunto per ulteriori approfondimenti e test, come solo uno dei tanti tasselli da cui partire per costruire il più ampio mosaico delle dinamiche organizzative e sociali. Auspicabilmente quindi questo sarà un punto di partenza per coloro che vorranno approfondire tali tematiche, ma anche un promemoria per chi si occupi di gestione delle risorse umane a livello nazionale ed internazionale, per affrontare con qualche strumento in più una tra le tante difficili sfide degli HR manager, ossia definire, sviluppare o adattare pratiche che si rivelino adeguate a culture, e quindi a valori e bisogni, diversi.

Capitolo III

LA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE IN ATTO: IL CASO

BREMBO N.V.

3.1 Introduzione metodologica al capitolo

Come è possibile intuire già a partire dal titolo, il seguente capitolo presenta una natura prevalentemente empirica. Il suo focus è infatti rappresentato dalla messa in opera dei processi e degli strumenti finora discussi. Lo scopo che si è tentato di perseguire nelle seguenti pagine è proprio quello di tracciare un quadro applicativo dei sistemi di valutazione del potenziale e della prestazione delle risorse umane all'interno di contesti operativi differenti, cercando di elaborare una sintesi tra i contributi proposti, al fine ultimo, arduo, di comprendere l'attuale stato dei sistemi di valutazione delle risorse umane nel nostro Paese.

La struttura del capitolo è composita e le fonti e le modalità adoperate per elaborarlo sono molteplici e di diversa natura.

Il capitolo si apre con il paragrafo 3.2, esito di una ricerca empirica condotta nel mese di maggio 2024, quando si è avuta la possibilità di intervistare figure che si occupano di gestione delle risorse umane e quindi, tra le altre cose, anche di pratiche valutative. In particolare, si è assistito alla testimonianza del Dott. Marco Scippa - Direttore Risorse Umane e Organizzazione presso MM S.p.A., società di ingegneria

milanese, circa l'importanza della valutazione nei percorsi di sviluppo del capitale umano, occasione a seguito della quale si è potuto intervistare il Dott. Scippa a proposito di questi aspetti. Con l'intento di comprendere lo stato dell'arte della valutazione nelle aziende italiane ed il ruolo che il potenziale occupi al suo interno, pur senza alcuna pretesa di esaustività sul tema né di rappresentatività del campione intervistato in termini strettamente statistici, le interviste condotte hanno inoltre coinvolto rappresentanti di AIDP, Associazione Italiana per la Direzione del Personale, che si sono resi disponibili a portare il proprio punto di vista attorno alla valutazione ed al suo stato attuale in Italia, grazie alle esperienze maturate in settori e regioni del Paese differenti. A questo proposito sono state intervistate la Dott.ssa Simona Giuliani, Presidente di AIDP Toscana nel triennio 2021-2024 e *HR Director* presso OIC S.r.l., gruppo fondato a Firenze ed affermatosi nell'organizzazione di eventi e congressi; la Dott.ssa Enrica Quaglio, attualmente *Group HR Director* presso HMC Premedical S.p.A., nel cuore della *Biomedical Valley* di Mirandola (MO); la Dott.ssa Clara Rocca, membro del Consiglio Direttivo Nazionale e Regionale AIDP e *Group HR Director* presso Dimar S.p.A., società piemontese attiva nella Grande Distribuzione Organizzata.

Il successivo paragrafo 3.3, cuore del capitolo, è dedicato alla presentazione, descrizione ed analisi dei sistemi di valutazione delle risorse umane presso Brembo N.V. La scelta del contesto aziendale di cui presentare uno spaccato circa i temi trattati è ricaduta sul Gruppo Brembo a seguito di un'esperienza di tirocinio svolta

da chi scrive della durata di 6 mesi, tra settembre 2022 e marzo 2023, presso la sua sede italiana di Stezzano (BG). Grazie a questa opportunità si è avuta l'occasione di poter osservare da vicino e prendere parte in maniera operativa ai processi finora illustrati, all'interno di un'organizzazione multinazionale e strutturata come Brembo. In particolare, in seguito all'inserimento nella *Global Central Function* Risorse Umane e Organizzazione, si è avuto modo di osservare direttamente - per le aree di riferimento - tipici processi HR quali la *People & Performance Review*, il *Talent Management & Succession Planning*, la predisposizione di Piani di Sviluppo e di Azioni di *Engagement*. La prima fonte di quanto si troverà descritto nel successivo paragrafo è quindi proprio l'osservazione diretta e partecipata rispetto a tali processi. A questa esperienza si è aggiunta un'intervista semi-strutturata condotta durante il mese di maggio 2024 alla Dott.ssa Giovanna Ubiali, membro di Brembo N.V. da oltre dieci anni ed attualmente *HR & Organization Manager* per l'area *Industrial Operations* e per la *Global Business Unit Disc*. Si è inoltre preso parte ad un seminario circa la valutazione del personale in Brembo, tenuto dalla Dott.ssa Ubiali stessa nel mese di aprile 2023 e rivolto agli studenti dei corsi di Sociologia dei Sistemi Organizzativi e di Organizzazione Aziendale dell'Università Politecnica delle Marche. Per raccogliere le informazioni che verranno in seguito presentate, si è infine presa visione di materiali quali il *Brembo Performance & Development Tools*, documento interno alla funzione *HR & Organization* utilizzato come riferimento per i processi di valutazione e sviluppo, e

di documenti ufficiali condivisi dall'azienda stessa come la Relazione di Sostenibilità Annuale 2023 e la Relazione Finanziaria Annuale 2023.

3.2 La valutazione delle risorse umane in Italia: lo stato dell'arte

In questo paragrafo introduttivo si vuole cercare di ricavare un quadro dell'attuale stato delle pratiche di valutazione delle risorse umane nel tessuto delle imprese italiane. Prima di addentrarsi però nelle principali tematiche emerse dalle interviste, fondamentali a questo scopo, si ritiene utile iniziare la disamina a partire da alcuni dati pubblicati nel 2013. Questi risultati sono l'esito di un'indagine, condotta dai consulenti di GSO Company assieme ad un team di membri AIDP, rivolta alle Direzioni del Personale di 61 aziende con lo scopo di rilevare le caratteristiche principali dei sistemi di valutazione adottati dalle imprese italiane. Al fine di renderlo il più possibile aderente alla realtà, il sondaggio ha coinvolto tutti i maggiori settori merceologici, attraverso organizzazioni eterogenee anche in termini dimensionali⁴². Meritevole di nota è il fatto che il 52% delle imprese contattate facesse parte di una multinazionale, mentre non vi sia stata alcuna rappresentanza di microimprese, a causa del mancato utilizzo degli strumenti oggetto di indagine al loro interno. Tra le evidenze che sono emerse a partire da questo panel di organizzazioni, la valutazione del potenziale risulta essere una

⁴² Per approfondimenti, si veda Des Dorides e Iacci, 2013.

pratica consolidata, soprattutto in funzione dei tradizionali fini decisionali relativi alla strutturazione dei percorsi di carriera. Netta è inoltre la preferenza per l'*insourcing*, per cui la pratica valutativa non viene affidata a figure esterne, ma ai responsabili diretti ed ai professionisti HR presenti in azienda. Rispetto ad un'analoga indagine condotta 10 anni prima, nel 2003, appare ormai consolidata la cultura dello sviluppo delle capacità e delle competenze delle risorse umane. I curatori della ricerca affermano inoltre che tra gli anni '90 e 2000 si sia indubbiamente diffusa una "moda" favorevole alla valutazione del potenziale e all'utilizzo dei modelli di competenze che, una volta svanita, sembra comunque aver lasciato una significativa eredità positiva. Nonostante ci fosse chi in quegli anni riponesse speranze forse eccessive rispetto alle potenzialità di questi strumenti, il loro entrare a far parte della pratica comune ha comunque generato cambiamenti vantaggiosi, quali ad esempio essere di incentivo per ampi e diffusi processi di mappatura delle competenze e del potenziale; una sempre maggiore attitudine e propensione delle imprese verso la cultura della valutazione; una più forte domanda di feedback da parte dei collaboratori; più chiari processi di comunicazione tra capi e collaboratori; interventi di formazione sempre più di qualità e mirati. In sintesi, la riflessione avvenuta negli ultimi decenni attorno alla valutazione, al concetto di potenziale ed agli strumenti utili per metterli in pratica ha realizzato una trasformazione ormai irreversibile: le Direzioni Risorse Umane quando si

approcciano alla valutazione non considerano più le sole posizioni organizzative e le performance dei dipendenti, ma anche i loro comportamenti, sia attuali che futuri.

Diverse sono inoltre le questioni attualmente affrontate dalla ricerca internazionale in ambito di valutazione, di cui le principali si concentrano attorno alle modalità per ottenere crescente attendibilità dagli strumenti utilizzati (Pasinato e Zucchi, 2008). Negli anni infatti, si è attestata come sempre maggiore l'attenzione da parte dei responsabili HR verso l'obiettività e l'equità degli strumenti di valutazione, assieme ad una più spiccata sensibilità verso le possibili distorsioni cui sono soggetti tali strumenti. Queste vengono affrontate e gestite tramite il coinvolgimento dei collaboratori lungo il processo valutativo, ad esempio grazie all'utilizzo di soluzioni quali i feedback *in itinere* (Borgogni, 2018). Molto è stato fatto in termini di apertura delle organizzazioni alla valutazione e di conseguenza di investimenti crescenti in formazione e sviluppo delle persone. La traiettoria della valutazione è sempre di più, quindi, quella della valorizzazione del capitale umano presente in azienda.

Venendo alle interviste cui hanno partecipato la Dott.ssa Simona Giuliani, la Dott.ssa Enrica Quaglio, la Dott.ssa Clara Rocca ed il Dott. Marco Scippa, diversi sono stati i temi ricorrenti e di cui si ritiene quindi necessario discutere.

Per prima cosa, da diverse delle interviste è emersa la necessità di distinguere tra quanto accade nelle imprese di medio-grandi dimensioni, in particolare se multinazionali, ed in quelle di più piccole dimensioni, soprattutto se familiari.

Questa distinzione sembra fare da spartiacque: i processi di valutazione risultano essere appannaggio delle imprese più grandi e strutturate, mentre nelle piccole spesso nemmeno ci si interroga attorno a questa necessità. Ma, più della dimensione, quel che conta in questo senso è la cultura aziendale: nelle organizzazioni più piccole o, più in generale, in quelle di ogni dimensione che mantengano una forte matrice imprenditoriale e padronale, quel che manca di frequente è una cultura per la quale la funzione HR possa andare oltre le attività amministrative di gestione del personale ed assumere una missione strategica, strumentale al raggiungimento degli obiettivi di business. È possibile parlare di valutazione infatti solo a patto che si comprenda la valenza strategica di valutare le risorse umane: questo significa abbandonare la logica del premiare la persona più fedele, che magari è in azienda da tanti anni, per abbracciare un'ottica di valutazione più complessa, in cui rientrano anche parametri quali le competenze, le prestazioni ed il potenziale ancora esprimibile.

Perché si realizzi questo passaggio è centrale la figura del Responsabile delle Risorse Umane, che deve assumersi il difficile ma necessario compito di agire sulla cultura di un'organizzazione. Il tema della valutazione è in questo senso particolarmente delicato e difficile da maneggiare, perché rende espliciti i criteri e le modalità utili a decidere chi premiare e chi no, e quindi, con l'obiettivo di promuovere maggiore trasparenza ed equità, espone le persone al confronto attraverso l'occhio di un valutatore. Intervenire sulla cultura di un'organizzazione

è quindi un obiettivo complesso ma necessario, e per realizzarlo bisogna attivare un cambiamento nelle persone, offrendo loro opportunità di crescita e miglioramento. La valutazione in questo senso può emergere proprio come uno strumento culturale, finalizzato a stimolare e rafforzare una cultura ispirata all'ascolto ed al miglioramento. Considerando questo aspetto, le aziende più piccole in modo particolare dispongono di un vantaggio, ossia quello di conoscere direttamente le persone che fanno parte dell'organizzazione, potendo così più facilmente costruire con loro una dinamica relazionale. D'altro canto però, è proprio in un tratto di queste stesse realtà che risiede uno tra i maggiori ostacoli alla valutazione, ossia l'approccio culturale che caratterizza le imprese di piccole dimensioni, che sembra essere l'elemento che più degli altri ha rallentato la diffusione degli strumenti di valutazione in queste realtà. Spesso infatti, l'imprenditore di una piccola azienda fatica a percepire l'immediato valore degli strumenti valutativi, di cui non comprende il ritorno concreto in termini di impatto sull'efficienza e sulla produttività dell'azienda, ignorando quindi la rilevanza strategica dello strumento. È proprio a questo punto che si staglia come cruciale il ruolo dell'HR, che deve essere abile nell'adottare un linguaggio che sia comprensibile all'imprenditore per illustrargliene l'utilità. È possibile parlare infatti di cultura che evolve a favore della valutazione solo ad una condizione di partenza, ossia di ottenere un forte *commitment* che vada dall'alto verso il basso: se non sono i vertici aziendali i primi

a comprendere l'utilità e la forza della valutazione e ad esserne i primi sponsor, tutti i successivi sforzi sono mal riposti.

Il primo passo per implementare un sistema di valutazione che ambisca a funzionare è quindi far comprendere ai vertici dell'organizzazione il senso della valutazione: una strada possibile è quella dell'oggettività, ossia del mostrare a chi non la conosca i possibili esiti e le implicazioni della valutazione attraverso strumenti concreti come quelli descritti nel corso della trattazione, quali questionari e test ad esempio. In quest'ottica, la valutazione del potenziale diventa a sua volta uno strumento dalle immediate ricadute concrete, un modo per valutare la qualità dell'investimento fatto in capitale umano: nel contesto già descritto del mercato del lavoro odierno infatti, assumere una persona è sempre di più fare un investimento. La valutazione del potenziale diventa così uno strumento utile agli occhi dell'imprenditore, in quanto capace di fornire riscontri oggettivi rispetto all'investimento realizzato in fase di selezione. Lo stesso può dirsi per la formazione, anch'essa un investimento di risorse e di tempo nella persona, motivo per cui andrebbe pensata e strutturata su misura rispetto alle sue esigenze, e quindi solo a seguito di passaggi preliminari quali la valutazione delle risorse umane presenti in azienda.

Un altro elemento di frequente emerso nelle interviste è proprio l'importanza di collegare la valutazione ad azioni concrete che devono derivarne di conseguenza. Le prime a venire alla mente sono quelle che riguardano la politica retributiva, ma non sono queste di certo le più importanti: sempre di più infatti, perché le persone

scelgano di restare in azienda per un arco di tempo non breve, non sono sufficienti gli strumenti di *rewarding*, ma risultano fondamentali i percorsi di crescita sia verticale che trasversale. Questi infatti creano le condizioni affinché non sia solo l'organizzazione ad investire nelle persone di talento ma siano anche queste ad investire nell'organizzazione stessa, in quanto capace di offrire sempre nuove risorse, esperienze e possibilità alle persone che ne fanno parte. Assumono quindi una rilevanza centrale anche elementi quali la formazione e la progettualità di medio-lungo termine.

Un tema caldo oggi è quello di avere sempre il polso dell'*organization vitality*, ossia della capacità dell'organizzazione di adattarsi ed affrontare le continue nuove sfide poste dal contesto. In questo viene in aiuto in particolar modo la valutazione del potenziale delle risorse umane di cui l'azienda dispone, strumento che aiuta a capire se le risorse che costituiscono l'organizzazione sono in grado di sostenerla nel rispondere ai problemi del momento e, presumibilmente, anche a quelli del futuro.

In sintesi, perché un sistema di valutazione funzioni è necessario che le persone, proprietari e dirigenti per primi e poi tutto il resto dell'organizzazione, ne percepiscano l'utilità. Diversi degli intervistati riportano proprio che, nei casi in cui è capitato loro di occuparsi dell'implementazione di un sistema di valutazione in un'organizzazione che non ne avesse mai avuto uno, dopo un primo periodo di maggiori complessità, le persone hanno iniziato ad apprezzare la valutazione,

considerandola uno strumento importante, in quanto capace di favorire maggiore trasparenza delle dinamiche organizzative ed il raggiungimento degli obiettivi stessi, che risultavano infatti così più chiari e quindi anche più realizzabili.

Perché si riesca in questo complesso compito, la chiave è adattare e calibrare lo strumento di valutazione alla realtà aziendale ed alla sua specifica cultura. Si è ormai compreso infatti come la cultura si ponga proprio come l'elemento in grado di far funzionare o viceversa fallire un sistema di valutazione, motivo per cui ogni scelta che si fa in termini di processo e strumento di valutazione va attentamente ponderata per il singolo contesto aziendale. Per chiarire questo concetto è possibile fare un esempio attraverso la valutazione a 360°, strumento di valutazione particolarmente apprezzato da chi si occupa di risorse umane in quanto combina valutazioni provenienti da fonti diverse, favorendo un esito della valutazione maggiormente oggettivo e completo. Questo è evidentemente uno strumento che per funzionare efficacemente necessita di essere applicato in un'organizzazione che sia abituata al confronto e al dialogo, in cui le persone siano capaci di ricevere una critica costruttiva non solo dal proprio superiore, ma anche da figure che non esercitino su di esse un'autorità di tipo gerarchico. Questi non sono di certo elementi che possono essere dati per scontati in tutte le organizzazioni. Se si volesse applicare quindi uno strumento come quello della valutazione a 360° in un contesto che non mostrasse le caratteristiche appena descritte, sarebbe prima necessario mettere in atto un graduale processo di evoluzione della cultura aziendale,

intervenendo per proporre nuovi modelli di pensiero e comportamento che siano fortemente condivisi dal vertice aziendale, e solo poi, in un secondo momento, inserire in maniera graduale strumenti di valutazione coerenti, che vadano nella direzione descritta.

La medesima logica va applicata anche con riferimento alla cultura nazionale. Questo vale in primis per le aziende multinazionali, che si trovano a calare il medesimo strumento di valutazione all'interno di Paesi con culture diverse, in cui quindi concetti quali la condivisione di un obiettivo o il confronto tra capo e collaboratore, per citare solo alcuni esempi, sono percepiti in maniera estremamente difforme tra loro. Ma lo stesso vale anche se ci si limita al perimetro delle sole imprese italiane. La cultura imprenditoriale tipica delle piccole e medie imprese italiane infatti, come già emerso nel corso della trattazione, risulta essere a volte restia rispetto al concetto della valutazione. Questo fa sì che, quando si parli di valutazione, questa venga inizialmente percepita come un giudizio della persona, mentre in realtà non vi è nulla di più lontano.

Il senso della valutazione infatti non è quello di dare un giudizio sulla persona ma di valutarla in una prospettiva di sviluppo e miglioramento. Quello di giudizio è infatti un concetto che esprime un punto di arrivo irreversibile, l'ultima parola su qualcuno o qualcosa. La valutazione è invece tutt'altro, è un processo partecipato e continuo, che si realizza costantemente, quando in maniera formale e quando informale, e che non si conclude finché la persona non esce dall'azienda.

Collegato a questo c'è un altro concetto fondamentale quando si parla di valutazione, ossia quello di feedback, emerso come tema centrale in diverse delle interviste. Infatti, il feedback costituisce lo strumento che permette alla persona di mettere in atto azioni correttive al suo comportamento, per fare in modo che questo sia coerente con quanto ci si aspetta da lei. Il feedback risulta quindi necessario sia in termini di riorientamento della persona, ossia in ottica di miglioramento, sia in termini di rinforzo, per motivarla in prospettiva futura. Fondamentale è che il feedback sia quanto più possibile oggettivo, preciso, e corredato da esempi concreti a suo supporto.

Da questo discende l'importanza di formare entrambe le parti che concorrono a realizzare un feedback, sia chi lo elabora ed esprime, sia chi lo riceve. Da una parte infatti si discute spesso, a ragione, di un altro tema che rientra nell'alveo della cultura, ossia della necessità che i collaboratori sappiano accettare e comprendere il feedback altrui, consapevoli del fatto che tutti abbiano qualcosa da imparare al fine di contribuire al raggiungimento comune degli obiettivi aziendali. Dall'altra parte però, è altrettanto importante lavorare alla formazione dei responsabili, che devono essere preparati per maturare la capacità di valutare e di fornire un feedback, in modo che questo sia interpretato come un contributo costruttivo e non come un rimprovero o un'opinione personale.

Proprio a questo punto emerge un'ulteriore fondamentale lente attraverso cui leggere la valutazione, ossia quella della relazione tra responsabile e collaboratore.

Quello della valutazione, in fondo, non è altro che un percorso continuo di dialogo tra capi e collaboratori, tanto più oggi che il capo è sempre meno colui che controlla e sempre più colui che fa da guida e accompagna il collaboratore in un percorso di miglioramento continuo e di scoperta di nuove possibilità. Questo non vale solo per la persona valutata, prima destinataria di questi processi, ma anche per il suo responsabile, che allo stesso modo deve porsi in un'ottica di comprensione e sviluppo tanto dell'altro quanto di se stesso, consapevole della delicatezza del suo ruolo. È per questo motivo che è necessario che i responsabili siano formati alla gestione delle risorse umane e siano preparati ad alimentare continuamente la relazione con l'altro attraverso il dialogo. A questo scopo i responsabili di linea dovrebbero essere adeguatamente educati su alcune competenze chiave quali la capacità di delega, che passa proprio attraverso la creazione di rapporti di fiducia con le proprie persone, ma anche l'abilità di leggere i comportamenti dei propri collaboratori e di motivarli, la consapevolezza rispetto ai *bias* da cui si è inevitabilmente influenzati ed infine la capacità di comunicare in maniera chiara e di trasmettere feedback oggettivi anche quando questi siano negativi (Borgogni, 2018).

A complicare tali già intricati processi di comunicazione intervengono inoltre le differenze generazionali, per cui responsabili e collaboratori hanno spesso linguaggi, abitudini ed aspettative diverse. Dai racconti degli intervistati infatti, emerge come sia sempre più difficile trattenere in azienda le persone giovani, che

necessitano di stimoli continui ed allo stesso tempo di riconoscimenti immediati. Anche per questo è essenziale che la valutazione vada nella direzione dello sviluppo e del miglioramento continuo. Mai come oggi infatti il successo di un'impresa passa attraverso le risorse umane, lo sviluppo del loro talento e la garanzia del loro benessere.

Quella che si è tentata di proporre finora è stata una riflessione attorno al significato ed al senso della valutazione, che si considera essere un ragionamento necessario e rilevante per chi, a vario titolo, si occupi di risorse umane nel nostro tempo. I sistemi di valutazione appaiono infatti in questo quadro primariamente come strumenti strategici, di orientamento verso gli obiettivi comuni dei comportamenti di chi fa l'organizzazione ad ogni livello, e solo in un secondo momento come strumenti diagnostici (Des Dorides e Iacci, 2013). Due sono gli aspetti chiave che si vogliono sottolineare in chiusura e che si sono affermati nelle interviste come punti nodali di una più ampia riflessione attorno alla pratica della valutazione. Il primo tra questi è l'oggetto del focus quando si parla di valutazione: nonostante questa abbia vissuto un'esplosione attorno agli anni 2000 che è poi andata affievolendosi, il dibattito tra esperti di gestione del personale sulla valutazione è ancora fervido, ma spesso corre il rischio di concentrarsi attorno alle technicalità, alla scelta dello strumento di valutazione più evoluto o più preciso. Anche a causa della velocità con cui gli strumenti e le tecniche evolvono, è però così possibile perdere di vista ciò che invece è davvero importante, ossia il fine

ultimo della valutazione, la valorizzazione e lo sviluppo della persona. Questo porta infine alla seconda delle conclusioni che si intende proporre: l'atto della valutazione non è semplice ma è e deve essere scomodo. Valutare mette le persone di fronte ai propri limiti e di fronte ad una possibilità di cambiamento e questo non è di certo facile da gestire, qualsiasi sia il ruolo o l'organizzazione cui la persona fa riferimento. Ma se si vuole migliorare, crescere ed evolvere, passare per la valutazione è l'unica strada possibile.

3.3 Il caso Brembo N.V.

3.3.1 Il Gruppo Brembo

Brembo viene fondata nel 1961 a Curno, in provincia di Bergamo, come un'officina di prodotti meccanici, da Emilio Bombassei, i figli Sergio e Alberto ed il cognato Italo Breda. Dopo qualche anno, diventa la prima in Italia a produrre dischi freno destinati al ricambio per automobili. Nata piccola, arrivata a quotarsi alla Borsa di Milano nel 1995, Brembo è cresciuta internazionalizzandosi, diventando a pieno titolo una delle cosiddette “multinazionali tascabili” (Gabrielli *et al.*, 2010). Oggi è leader mondiale nella progettazione, sviluppo e produzione di sistemi frenanti e componentistica per automobili, motocicli e veicoli industriali.

Le attività condotte dal Gruppo possono essere raggruppate in quattro macroaree: auto, moto, veicoli commerciali e *racing*. Nel mondo auto la produzione

di Brembo è incentrata su dischi freno, sulle pinze e sugli impianti frenanti completi di primo equipaggiamento. Oltre all'*original equipment*, Brembo opera però anche nel mercato dei ricambi, proponendo un'ampia offerta non solo di dischi freno ma anche di pastiglie, tamburi, ganasce, kit per freni e componenti idraulici. Lo stesso vale per le moto, per cui Brembo offre ai più prestigiosi costruttori mondiali suoi clienti dischi, pinze e pompe freno. Per quanto riguarda i veicoli commerciali, l'azienda sviluppa e produce sistemi frenanti completi per veicoli commerciali e industriali di ogni tipo e dimensione. Per quanto concerne infine il settore *racing*, il Gruppo rifornisce i team delle principali competizioni motoristiche attraverso la progettazione e produzione di impianti frenanti completi.

Brembo vanta inoltre la proprietà dei marchi commerciali Brembo, AP, AP Racing, Breco, Bybre, J.Juan, Marchesini e SBS Friction.

L'azienda commercializza attualmente in 70 Paesi i suoi prodotti, realizzati nelle sedi produttive collocate non solo in Italia, ma anche in Polonia, Repubblica Ceca, Danimarca, Spagna, Regno Unito, Germania, Brasile, USA, Messico, Cina e India.

È possibile ricavare un primo livello di inquadramento e comprensione di Brembo a partire dai più rilevanti dati economici, patrimoniali e finanziari, di seguito riportati:

Tabella 3.1: *Principali dati economici*

(milioni di euro)	2019	2020	2021	2022	2023	% 23/22
Ricavi	2.591,7	2.208,6	2.777,6	3.629,0	3.849,2	+6,1%
Margine operativo lordo % su ricavi	515,2 19,9%	388,7 17,6%	502,7 18,1%	625,2 17,2%	665,8 17,3%	+6,5%
Margine operativo netto % su ricavi	318,5 12,3%	181,1 8,2%	288,0 10,4%	382,8 10,5%	414,1 10,8%	+8,2%
Risultati prima delle imposte % su ricavi	307,7 11,9%	156,0 7,1%	286,8 10,3%	382,2 10,5%	392,0 10,2%	+2,6%
Utile netto % su ricavi	231,3 8,9%	136,5 6,2%	215,5 7,8%	292,8 8,1%	305,0 7,9%	+4,2%

Fonte: Relazione Finanziaria Annuale Brembo 2023

Tabella 3.2: *Risultati patrimoniali*

(milioni di euro)	2019	2020	2021	2022	2023
Capitale netto investito	1.758,6	1.891,5	2.231,3	2.472,8	2.590,6
Patrimonio netto	1.388,0	1.481,0	1.796,1	1.947,0	2.099,4
Indebitamento fin. netto escluso IFRS 16	150,2	175,8	185,3	260,8	283,6
Indebitamento finanziario netto	346,2	384,7	411,8	502,0	454,8

Fonte: Relazione Finanziaria Annuale Brembo 2023

Tabella 3.3: *Principali indicatori*

	2019	2020	2021	2022	2023
Margine operativo netto / Ricavi	12,3%	8,2%	10,4%	10,5%	10,8%
Risultato prima delle imposte / Ricavi	11,9%	7,1%	10,3%	10,5%	10,2%
Investimenti Netti / Ricavi	8,1%	6,8%	7,6%	7,8%	10,7%
Indebitamento finanziario netto / Patrimonio netto	24,9%	26,0%	22,9%	25,8%	21,7%
Oneri finanziari netti rettificati* / Ricavi	0,6%	0,8%	0,3%	0,4%	0,5%
Oneri finanziari netti rettificati* / Margine operativo netto	4,5%	9,4%	3,4%	3,4%	4,9%
R.O.I.	18,1%	9,6%	12,9%	15,5%	16,0%
R.O.E.	17,3%	9,3%	%12,0%	15,1%	14,6%

* Questa voce non comprende le differenze cambio

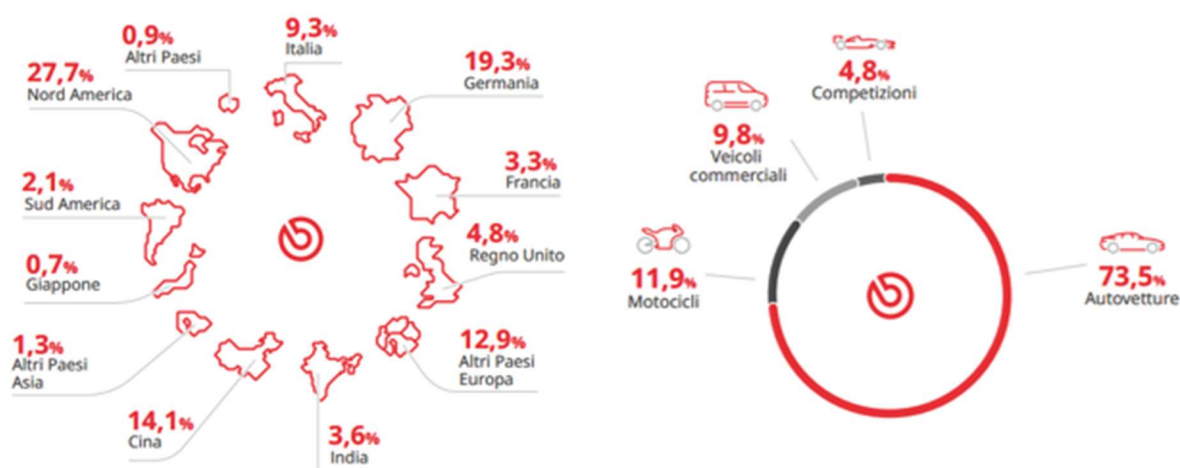
Fonte: Relazione Finanziaria Annuale Brembo 2023

Inoltre, il costo del venduto, sommato agli altri costi operativi netti, nel 2023 ammonta a € 2.515.848 migliaia, con un'incidenza totale sulle vendite del 65,4%. Con riferimento allo stesso anno, i costi per il personale ammontano a € 681.620 migliaia, con un peso sui ricavi del 17,7%, in linea con l'esercizio precedente. Il numero delle persone Brembo (dipendenti e lavoratori interinali) al 31 dicembre 2023 ammonta a 15.653 persone, per cui il fatturato per dipendente risulta pari a 281,9 migliaia di euro⁴³.

⁴³ Fonte: Relazione Finanziaria Annuale Brembo 2023.

Si illustrano infine i ricavi netti percentuali per area geografica e per applicazione, con riferimento all'anno 2023:

Figura 3.1: *Ricavi netti percentuali per area geografica (sinistra) e per applicazione (destra)*



Fonte: Relazione Finanziaria Annuale Brembo 2023

Brembo è oggi sinonimo internazionale di affidabilità e durabilità dei prodotti, grazie ai valori dell'azienda che coniugano la ricerca della migliore performance possibile con il comfort ed il design dei veicoli.

Un tratto distintivo che ha permesso a Brembo di realizzare tali risultati è l'integrazione verticale del processo produttivo, che comprende tutte le fasi della lavorazione industriale, a partire dalle trasformazioni metallurgiche delle fonderie

fino ad arrivare alla progettazione, produzione ed al montaggio degli impianti frenanti. A ciò si aggiunge un costante impegno in ricerca e sviluppo ed una forte spinta verso l'innovazione, che riguarda le tecnologie, la ricerca di nuovi materiali e forme, ma anche di nuovi mercati. Gli investimenti in ricerca hanno portato nei primi anni 2000 alla creazione di un Centro di Ricerca e Sviluppo Brembo, attualmente collocato nel Parco Scientifico Tecnologico del Kilometro Rosso. Oltre che il quartier generale di Brembo dal 2007, quando è stata la prima società ad insediarsi, il Kilometro Rosso è da allora anche uno dei principali distretti europei dell'innovazione, che funge da luogo di incontro tra ricerca, imprese ed università, operando secondo una logica di *open innovation*.

La strategia che ha caratterizzato l'evoluzione vissuta dall'azienda negli ultimi 60 anni è di forte espansione internazionale, guidata dalla volontà di entrare ed essere presente nei Paesi in cui fossero collocati i siti produttivi dei propri principali clienti, allo scopo di aumentare rapidità ed efficienza delle forniture attraverso il presidio dei medesimi territori. L'azienda è così arrivata ad operare con quasi 16.000 persone su 3 continenti - America, Asia ed Europa - per un totale di 15 Paesi e di 32 tra siti produttivi e sedi commerciali. Si propone di seguito la struttura del Gruppo Brembo:

Figura 3.2: *Struttura del Gruppo* (2023)



Fonte: Relazione Finanziaria Annuale Brembo 2023

La nuova visione strategica di Brembo, adottata nel 2020 per incarnare la volontà e la necessità di evoluzione da parte dell'azienda, è stata sintetizzata con la frase “*Turning Energy into Inspiration*”, che racchiude l'ambizione di Brembo, forte della sua lunga esperienza, di prendere parte al processo di creazione della mobilità del futuro, ispirando le nuove generazioni attraverso soluzioni che siano contemporaneamente all'avanguardia, digitali e sostenibili. Coerentemente Brembo, nata come *product business* in quanto produttore di freni, sta muovendo i primi passi verso la sua nuova *mission*, ossia diventare un affidabile *solution provider*. A questo scopo l'impresa si sta occupando dei fenomeni che più degli altri stanno interessando l'industria dell'automobile quali l'elettrificazione, la digitalizzazione, la guida autonoma e la sostenibilità, al fine ultimo di offrire sempre, assieme ai propri clienti, la migliore e più sicura esperienza di guida.

I valori su cui poggiano le basi di Brembo possono essere racchiusi in cinque pilastri fondamentali: etica, qualità, valorizzazione, proattività e appartenenza. La Carta dei Valori Brembo, che li descrive, nasce proprio come uno strumento che possa risultare immediatamente utile a chi lo legga anche per la prima volta, magari agli inizi della propria esperienza in azienda. Questa infatti non si limita a chiarire il significato di ognuna delle aree del patrimonio valoriale aziendale, ma va oltre suggerendo valori, competenze e comportamenti che ne derivano e che possono essere d'aiuto a chi nella propria quotidianità sia chiamato ad esprimersi e

comportarsi coerentemente con quanto il resto dell'organizzazione si attende da una persona che lavora in Brembo.

Al cuore della visione strategica c'è infine l'impegno verso la sostenibilità. Questa in Brembo è diventata un *modus operandi* che permea tutte le attività, i processi ed i prodotti, oltre che il rapporto con le persone, i fornitori ed il territorio, tanto da creare l'espressione "*Turning Sustainability into Action*" per sottolineare la centralità delle ricadute concrete della strategia di sostenibilità. L'impegno di Brembo in questa direzione ha radici antiche, in quanto già dalla fine degli anni '90 l'azienda aveva intrapreso un percorso di analisi del valore degli intangibili, per stimare la propria capacità di creare valore non solo economico ma anche ambientale e sociale. Da un punto di vista organizzativo tale spinta ha preso concretamente forma undici anni fa, quando è nata la Direzione *Corporate Social Responsibility*, proprio per dedicare massa critica alla realizzazione di attività relative ai temi *Environmental Social and Governance*.

Sostenibilità in Brembo non significa solo tutela dell'ambiente ma anche e soprattutto sicurezza e salute sul lavoro. Per quanto riguarda la prima e più immediata declinazione del concetto di sostenibilità, l'azienda sta investendo nella riduzione del suo impatto ambientale, in azioni di efficientamento energetico, progetti di economia circolare, *Life Cycle Assessment*, ed anche in scelte di finanza etica, solo per citare alcune iniziative. Per quanto riguarda invece la salute e la sicurezza dei suoi lavoratori, il Gruppo ha realizzato nel 2023 i suoi migliori

risultati di sempre in termini di indice di *incident rate*⁴⁴, pari a 0,55. Questo è l'esito non solo dell'adozione negli stabilimenti Brembo di sistemi e strumenti a tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, ma anche di progetti e campagne mirate di comunicazione e sensibilizzazione interna su questi fondamentali temi. Rilevante è il fatto che tali sforzi di comunicazione siano stati diretti anche ai fornitori ai quali si dovesse ricorrere tramite *outsourcing*, con i quali è fortemente condiviso il percorso verso il miglioramento continuo.

Guardando al territorio, Brembo considera come un imperativo quello di distribuire parte del valore economico creato e di generare opportunità nelle aree del mondo in cui si trovano i propri stabilimenti e le proprie sedi commerciali.

Volendo proporre una sintesi delle traiettorie strategiche secondo cui Brembo si orienterà nell'immediato futuro, è utile ricordare che nel corso del 2023 è proseguita l'implementazione di progetti nell'ambito dei tre *Pillar - Digital, Global e Cool Brand*. Brembo si è infatti posta ambiziosi obiettivi per quanto riguarda la diffusione di una cultura del dato e di un approccio *data driven*, ma anche di uno spirito di multiculturalità ed inclusione in ottica di valorizzazione delle eccellenze di ogni Paese come parte integrante di un'organizzazione globale. Infine, con l'espressione *Cool Brand* si sottolinea la volontà di aprirsi a nuove sfide, come

⁴⁴ Indice di frequenza degli infortuni: (n° di infortuni sul lavoro / n° di ore lavorate) x 200.000.

Fonte: Relazione Finanziaria Annuale Brembo 2023.

quella di avvicinarsi ai valori ed alle sensibilità delle nuove generazioni per realizzare soluzioni concrete che siano all'altezza delle passioni e dei bisogni degli utenti di domani.

Infine, le persone. Brembo al 2023 conta 15.653 dipendenti (di cui 1.999 sono lavoratori interinali), circa il 10% dei quali è costituito da ingegneri e specialisti di prodotto, impegnati nella nodale attività di ricerca e sviluppo. Il 25% della popolazione aziendale è laureato, mentre l'età media delle persone è di 39 anni, sintomo di un contesto organizzativo giovane, oltre che in espansione⁴⁵.

Coerentemente con la nuova *vision* e *mission*, il Gruppo sta investendo nella formazione e nello sviluppo delle persone, in modo che possano acquisire le competenze necessarie per assumere la postura di *solution provider*, strategia che inevitabilmente le porterà a doversi confrontare con complessità crescenti da un punti di vista organizzativo e manageriale, oltre che tecnico.

Uno tra i valori cardine che guidano le pratiche di gestione delle risorse umane di un'azienda internazionale come Brembo è la diversità e la contaminazione tra culture, fondamentali quando ci si confronta con realtà estremamente eterogenee sotto il punto di vista non solo culturale ma anche economico. Il valore dell'inclusione fa parte della cultura aziendale, e vale sia per la nazionalità, che per le questioni di genere e di differenti fasce di età che convivono. Il settore

⁴⁵ Fonte: Relazione di Sostenibilità Annuale Brembo 2023.

automobilistico in particolare presenta un tratto di preponderante presenza maschile, che risulta essere predominante rispetto a quella femminile, con un peso dell'82% per quanto riguarda Brembo. Per quanto riguarda invece l'integrazione tra generazioni, la distribuzione dei dipendenti per fasce di età vede il 22% appartenere alla categoria degli *under 30*, il 33% alla categoria 30 - 40 anni, il 29% costituito da coloro che hanno tra 41 e 50 anni, ed infine il 16% della popolazione aziendale collocarsi nella fascia dai 51 anni in su⁴⁶. Il fine ultimo di valorizzare la coesistenza intergenerazionale è la condivisione di ciò che di meglio ciascuno ha da offrire: per quando riguarda la popolazione senior questo consiste nella competenza ed esperienza maturata, mentre per i più giovani è il nuovo sguardo che questi possono offrire al mondo automotive. Un progetto che in questo senso ha coinvolto 68 persone tra il 2021 e il 2023 è il *Gen Z Forum*, durante il quale giovani dipendenti Brembo da ogni parte del mondo hanno presentato di fronte ad una giuria cui partecipava anche il CEO idee capaci di rivoluzionare le tendenze del settore: le migliori tra queste hanno visto la luce nell'anno successivo.

Più in generale, la gestione delle risorse umane, che l'organizzazione definisce il suo «patrimonio strategico più prezioso» (Relazione di Sostenibilità Annuale Brembo 2023, p.108), è orientata alla creazione di un ambiente positivo, in cui

⁴⁶ Fonte: Relazione di Sostenibilità Annuale Brembo 2023.

ciascuno abbia spazio per prendere decisioni e proporre idee, e dove sia favorita la condivisione di esperienze tra persone con competenze e background diversi.

In questo contesto il ruolo di chi lavora in ambito HR è fondamentale, tanto in termini di creazione di un terreno fertile comune in cui possano proliferare questo tipo di comportamenti, quanto in termini di capacità di attrazione e *retention* delle persone. Tra i processi annuali messi in atto da Brembo si ricorda la *Brembo Yearly Review* (BYR), dedicata alla valutazione della performance individuale, ed i processi di *Talent Review & Succession Planning*, in cui si delineano i piani di sviluppo dedicati alle persone considerate di talento. Tali processi sono inoltre strettamente collegati con il sistema di incentivazione annuale rivolto a specifici target di popolazione, come ad esempio l'MBO, che comprende non solo obiettivi aziendali comuni ma anche target individuali di natura qualitativa e quantitativa. Oltre ai processi annuali, nel 2023 sono state realizzate due sessioni di *Development Center* al fine di valutare il grado di leadership delle risorse manageriali. Queste sono state affidate ad *assessor* esterni ed hanno avuto come output la definizione di piani di sviluppo individuali coerenti. Restando in ambito di sviluppo, un altro percorso globale che Brembo ha proposto in tema ICT è il progetto *Skill Factory* che, attraverso una serie di momenti strutturati di feedback tra partecipanti e rispettivi responsabili ed addetti HR, è culminato proprio con la costruzione di un piano di sviluppo individuale. Più in generale, per la strutturazione delle attività formative, Brembo combina gli esiti dei processi valutativi con la rilevazione

annuale dei fabbisogni formativi, alla quale si aggiunge la possibilità da parte di chi volesse investire nel proprio sviluppo di auto-iscriversi ad alcuni corsi di formazione. La formazione riguarda sia gli argomenti tecnici, specifici e segnalati da ogni area, sia le competenze trasversali ed i comportamenti organizzativi comuni, fondamentali per creare quell'*humus*, quel terreno condiviso di cui poco sopra. Un esempio lampante in questo senso è il Brembo *Global Induction Program*, che offre ai neoassunti *white collar* una panoramica sul business e sull'organizzazione, stimolando la conoscenza ed il confronto con colleghi di famiglie professionali e geografie diverse, con l'intento di consolidare una cultura comune. Vanno in questa direzione anche i progetti formativi realizzati su scala globale, che mirano a realizzare una contaminazione ed arricchimento reciproco tra le diverse società del Gruppo.

3.3.2 Il processo di valutazione

A questo punto si dispone di tutti gli strumenti concettuali e le informazioni utili a comprendere il complesso sistema di valutazione delle risorse umane in Brembo N.V., che si cercherà nel seguito della trattazione prima di descrivere e poi di analizzare criticamente.

I processi di valutazione e quelli ad esso concatenati sono processi annuali standard, in quanto sono applicati a tutte le aree aziendali con regole comuni. Parallelamente è previsto però anche un margine di discrezionalità, per cui ciascuna

area ha la possibilità di apportare alcune modifiche incrementalì a certi aspetti dei processi. Ciò verrà approfondito nel seguito della trattazione con riferimento alle aree *Industrial Operations* e *GBU Disc*.

Per quanto riguarda l'azienda nel suo complesso, il percorso di valutazione e sviluppo delle risorse umane ha origine dal BYR (*Brembo Yearly Review*), processo di valutazione della performance dei dipendenti *white collar*, che si pone come strumento essenziale per realizzare un dialogo continuo tra responsabili e collaboratori. Per quanto riguarda invece la popolazione *blue collar*, la valutazione della performance si fonda su un altro processo e degli altri parametri, diversi dagli obiettivi tipici del BYR, ossia quelli di polivalenza e poli competenza dei dipendenti. In sintesi, i diversi livelli e significati di polivalenza e poli competenza vengono tarati per ogni area, caratterizzata da competenze diverse che l'operatore deve mettere in campo nello svolgimento delle attività quotidiane. Per tutte vale però una regola comune, ossia che la persona è tanto meglio valutata quanto più dimostra di avere competenze diverse ed essere flessibile e versatile.

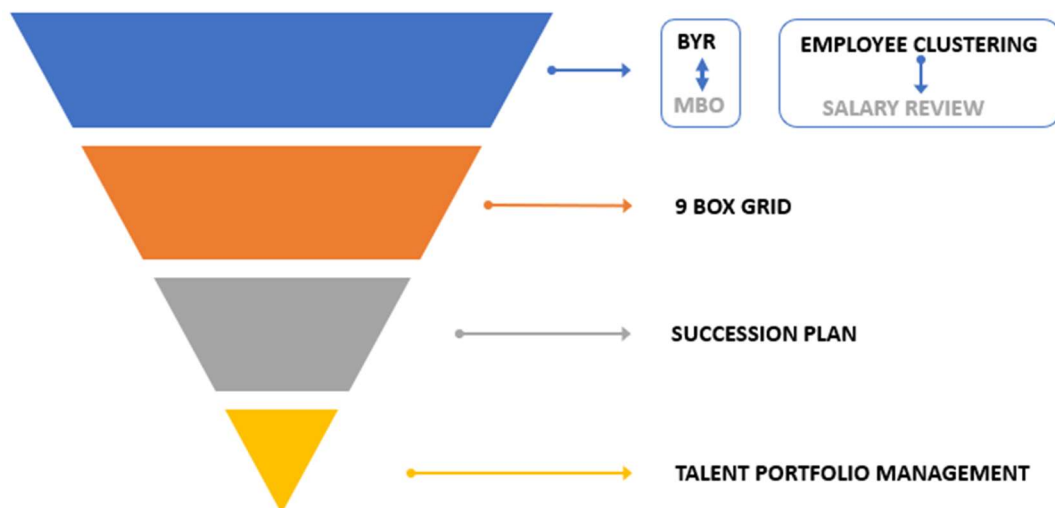
Stando ai dati rilevati nel corso del 2022, il 78,3% dei dipendenti (in particolare, 77,7% per gli uomini e 81,1% per le donne) ha preso parte al processo di valutazione delle performance, con un tasso del 79,5% per i manager, dell'89,5% per gli impiegati e del 74,14% per gli operai⁴⁷.

⁴⁷ Fonte: Relazione di Sostenibilità Annuale Brembo 2023.

Tornando alla popolazione *white collar*, a partire dal BYR si raccolgono le valutazioni sulle performance individuali annuali utili ad aggiornare il *Country Talent Portfolio* e a costruire i Piani di Successione per ogni Paese. Infine si condivide la mappa dei talenti e dei successori così ottenuta alle diverse *Global Central Function* e *Global Business Unit* durante i Comitati di Sviluppo cui partecipa il *Chief Officer* di GBU e GCF, la GCF HR&Org ed il Top Management. Il processo si chiude infine con il consolidamento del *Group Talent & Succession Portfolio* e la predisposizione di percorsi di miglioramento e crescita delle persone mappate.

Si entra ora nel vivo della descrizione dei processi e degli strumenti di valutazione e sviluppo, con particolare riferimento alle aree *Industrial Operations* e *GBU Disc.* È bene tenere a mente che quelli che si esporranno sono processi tra loro concatenati al fine principale di individuare i talenti e di gestirli in maniera adeguata ed efficace, valorizzando e sviluppando le loro competenze all'interno dei confini aziendali. La valutazione in Brembo è infatti definita ed interpretata come lo strumento essenziale per realizzare il fine più importante, ossia lo sviluppo della persona.

Figura 3.3: *Processi di valutazione progressivamente selettivi*



Fonte: *Brembo Performance & Development Tools - HR&Org*

Come si è già avuto modo di anticipare, il BYR è il processo su cui poggia l'intero sistema di valutazione e sviluppo delle risorse umane Brembo. Questo, come si intuisce dalla figura 3.3, assume la forma di una piramide rovesciata: alla base infatti il numero di persone coinvolte è ampio, e va via via restringendosi fino alla punta, in cui sono predisposte azioni di sviluppo mirate a coloro che rientrano nella definizione di talenti.

La *Brembo Yearly Review* ha inizio ogni anno nel mese di febbraio, quando vengono fissati gli obiettivi per tutti i *white collar*, e si chiude il 31 maggio dell'anno successivo, data entro la quale ogni responsabile ha tempo di valutare i propri collaboratori rispetto all'anno precedente. In particolare, il *goal setting* si

sostanza nella fissazione di obiettivi personali, concordati tra responsabile e collaboratore, ma anche delle azioni necessarie per realizzarli, delle tempistiche da rispettare e del modo in cui, a fine processo, verrà misurato il grado di raggiungimento degli obiettivi stessi. La chiarezza e la condivisione degli obiettivi sono aspetti essenziali per promuovere una cultura orientata al raggiungimento di prestazioni elevate da parte di tutti.

La valutazione finale della performance del collaboratore afferisce ad una delle seguenti categorie: 5 - eccezionale; 4 - molto buona; 3 - buona/in linea con quanto richiesto; 2 - meno di quanto richiesto; 1 - scarsa. Per arrivare a queste valutazioni, i manager non utilizzano calcoli né algoritmi ma valutano i comportamenti ed il contributo di ognuno dei propri collaboratori. Al fine di guidare i valutatori e per coerenza con il resto dei processi è fortemente consigliato, ma non obbligatorio, che le valutazioni siano allineate alla seguente distribuzione: 15% delle persone tra 4,5 e 5; 25% attorno a 4; 35% tra 3 e 3,5 ed infine 25% tra 1 e 2,5.

Si prosegue a questo punto con l'*Employee Clustering*, che si sostanzia nel raggruppare i dipendenti in quattro *cluster* a seconda della loro performance.

Figura 3.4: *Employee Clustering*

	Key People	Performer 1	Performer 2	Others
% on Total Population	15%	25%	35%	25%
Performance	Outstanding	Very Good	Good / As requested	As requested / Less than requested
BYR	4.5 - 5	4.0	3.0 - 3.5	1 - 2.5
Role/Empl. Criticality	High	Medium	Low	None

Fonte: *Brembo Performance & Development Tools - HR&Org*

Tra gli elementi che concorrono a definire l'appartenenza di ciascuno a una delle quattro categorie rappresentate nella figura precedente, si ritrova appunto la valutazione BYR relativa alla performance. Assieme a questa si considerano inoltre anche altri elementi utili a ricostruire le caratteristiche di quel ruolo e della persona che lo ricopre, quali:

- La criticità del ruolo, espressa in funzione del peso della posizione secondo i *grade* globali forniti dalla società di consulenza aziendale Willis Towers Watson;
- Il potenziale della persona, che verrà definito nel dettaglio successivamente, in quanto variabile contenuta nella *9 Box Grid*;

- Il *know-how* detenuto dalla persona, secondo una scala basso/medio/alto, in relazione alla posizione occupata;

- Il rischio di *retention*, ossia il rischio che la persona lasci l'organizzazione, classificato, come le due variabili precedenti, secondo una scala basso/medio/alto.

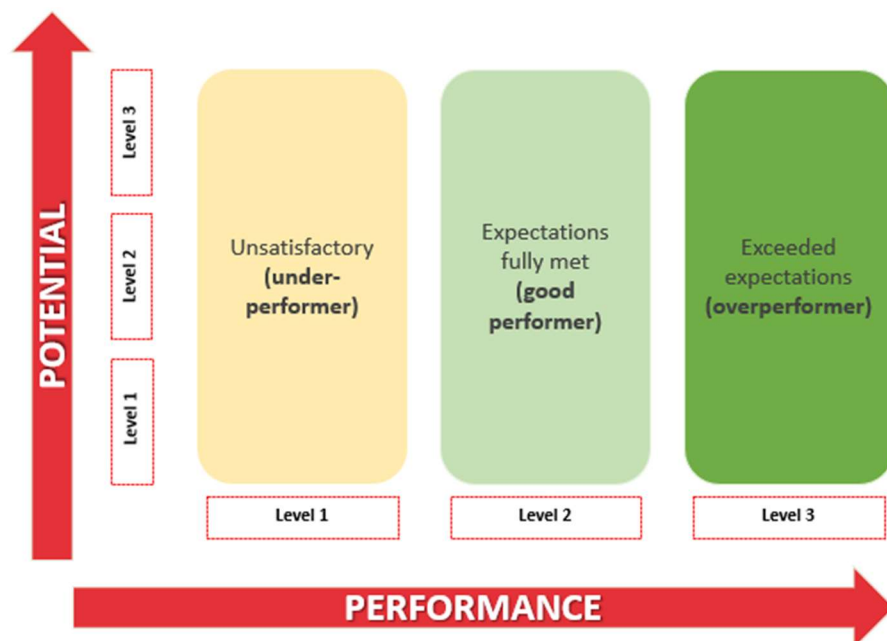
Le variabili appena presentate rientrano nell'alveo di discrezionalità di ciascuna area di cui si accennava poco sopra. Il *Process Owner* del processo di *Employee Clustering* infatti fornisce delle linee guida in termini di variabili critiche da utilizzare, ma è poi ciascun *HR Business Partner* a poterle modificare e definire in maniera più specifica a seconda delle aree di cui si occupa. Quelle appena approfondite si riferiscono perciò alle sole *Industrial Operations* e *GBU Disc*. A questo punto interviene un algoritmo, tarato in maniera specifica per ogni area, che pesa le valutazioni espresse da ogni responsabile per ciascuno di questi elementi e restituisce il *cluster* cui appartiene il dipendente tra *Key People*, *Performer 1*, *Performer 2* e *Others*. I primi due raggruppamenti, *Key People* e *Performer 1*, sono quelli che rappresentano le risorse umane più pregiate, su cui di conseguenza si indirizzeranno particolari sforzi di sviluppo da parte di Brembo. L'esito definitivo non è però quello che emerge dell'algoritmo, in quanto a ciascun responsabile resta comunque la possibilità di modificare in maniera autonoma l'esito, qualora non si trovi d'accordo con questo, a condizione che chiarisca ed illustri le ragioni del suo dissenso.

Questo processo, per quanto riguarda in maniera specifica le aree di *Industrial Operations* e *GBU Disc*, non si chiude qui. Infatti, vi si aggiunge una fase di *Calibration* interna, in cui ogni responsabile condivide i risultati così ottenuti con gli *Head of* di ogni macroarea. Questi si riuniscono e realizzano appunto un momento di *Calibration* in cui condividono e discutono insieme i risultati raggiunti con riferimento alle proprie persone. L'esito di questa sessione plenaria può essere sia la conferma che la modifica tanto dei BYR quanto dei *cluster* emersi. Solo i risultati che abbiano superato questo iter vengono restituiti ai responsabili per essere comunicati alle persone direttamente coinvolte nella valutazione, oltre che per essere messi a sistema. Come emerge anche dalla figura 3.3 infatti, le valutazioni che risultano dall'*Employee Clustering* non solo sono funzionali a identificare gruppi attraverso cui gestire in maniera diversificata i dipendenti, ma impattano anche in maniera immediatamente pratica sulle scelte di politica meritocratica. I processi sono tra loro collegati e quello di *Salary Review* ha infatti delle regole che tengono conto proprio dell'appartenenza all'uno o all'altro *cluster*.

Un processo che non ha invece alcuna ricaduta economica diretta è quello successivo, il *Development Committee* o Comitato di Sviluppo, indicato in figura 3.3 come *9 Box Grid*, dal nome dello strumento adoperato. Questo è infatti un processo puramente legato alla definizione del potenziale e finalizzato alla elaborazione del percorso di carriera in Brembo. Si svolge tra luglio e novembre di ogni anno e riguarda una porzione di persone più ristretta della precedente. Il

Development Committee si occupa di valutare infatti, con riferimento alla struttura gerarchica aziendale, solo le prime e seconde linee del *Chief Officer* di ogni area, a cui si aggiungono i giovani ad alto potenziale, ossia coloro che vengono segnalati dai propri capi come persone degne di nota, nonostante non rientrino nei livelli organizzativi predetti, in quanto potenziali talenti da portare all'attenzione del Top Management. Questi collaboratori vengono valutati secondo i parametri della *9 Box Grid* e di conseguenza collocati al suo interno.

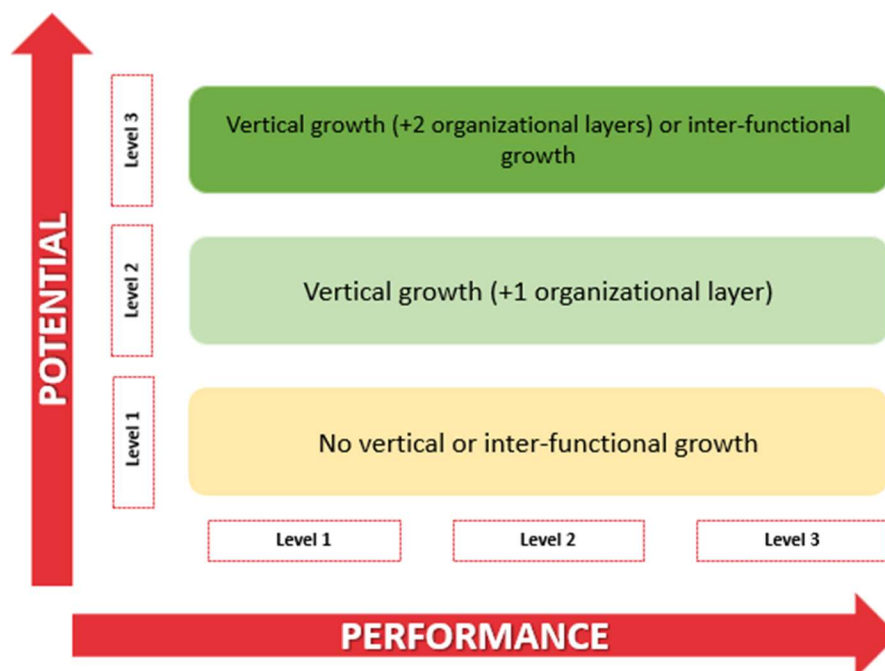
Figura 3.5: *9 Box Grid - focus sulla performance*



Fonte: *Brembo Performance & Development Tools - HR&Org*

Per quanto riguarda la variabile performance, rappresentata in figura 3.5 nell'asse orizzontale della griglia, questa è classificata in tre possibili livelli: performance non soddisfacente; performance coerente con quella attesa; performance che è andata oltre le aspettative. Questa ripartizione quindi restringe le sfumature possibili rispetto a quanto precedentemente visto in fase di *Employee Clustering*, dove gli esiti proposti in termini di performance erano invece quattro.

Figura 3.6: 9 Box Grid - focus sul potenziale



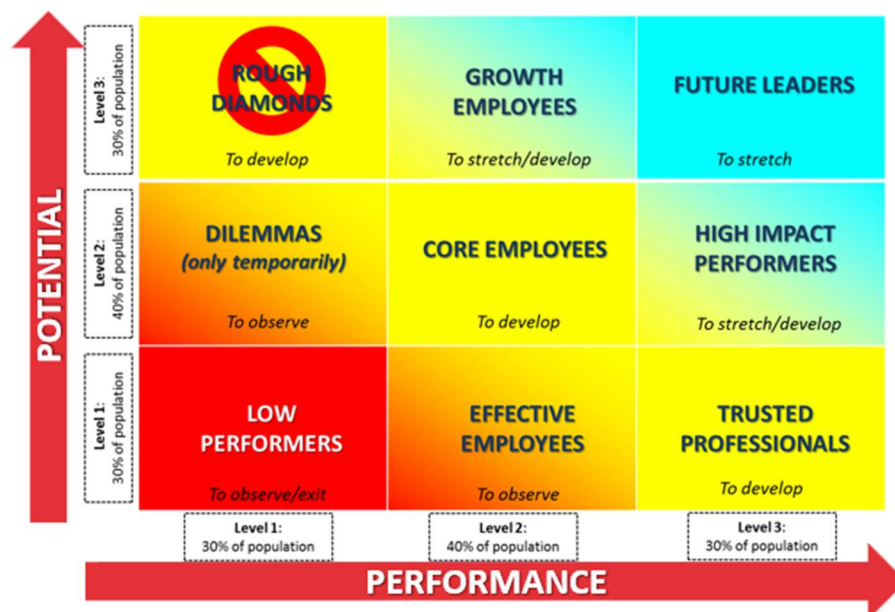
Fonte: *Brembo Performance & Development Tools - HR&Org*

Sull'asse verticale della *9 Box Grid*, come illustrato in figura 3.6, si esprime la variabile del potenziale, che era già emersa nella fase di *Employee Clustering*, come una tra le componenti necessarie per giungere a tale valutazione di sintesi. I tre livelli che si erano individuati a quel punto, basso/medio/alto, vengono riproposti allo stesso modo in questa fase. È possibile che tra le due fasi vi sia uno scostamento in termini di valutazione del potenziale con riferimento alla stessa persona, ma è necessario che questo venga adeguatamente spiegato.

Come risulta chiaro a seguito della lettura del Capitolo I, è fondamentale prima di ogni altra riflessione concordare su una univoca definizione di potenziale. Questo passaggio in Brembo è stato fatto ed è perciò diffusa e condivisa la consapevolezza per cui in Brembo una persona ha potenziale se è ritenuta in grado di occupare una posizione di crescita rispetto a quella attualmente occupata, quindi il livello gerarchico superiore, in un arco temporale ragionevole, che solitamente si attesta attorno ai tre anni. In questo caso si considera comunemente che la persona abbia un potenziale almeno medio. Se invece la stessa si crede capace di occupare una posizione di due livelli organizzativi superiori a quella attuale, in un arco temporale che in tal caso può arrivare anche a cinque anni, allora le si attribuisce un potenziale alto. È però stata pensata anche una variante rispetto alla definizione appena proposta, per cui si considera una persona di alto potenziale colei che sia ritenuta in grado di crescere di un livello organizzativo ma in una funzione diversa da quella cui attualmente fa parte. Tale capacità di cambiare completamente ambito sotto il

punto di vista delle competenze richieste, costituisce un passaggio organizzativo molto forte, tanto da essere considerato indice di elevato potenziale. Risulta evidente da questa prima analisi che nel caso di Brembo N.V. il significato di potenziale sia legato a doppio filo con la sua concreta applicabilità, ossia con la possibilità effettiva di esprimere il proprio potenziale in quel contesto aziendale ed in quel preciso momento o, in altre parole, all'esistenza in azienda al momento della valutazione di una reale e specifica posizione per cui si consideri adatta la persona.

Figura 3.7: 9 Box Grid - Development Committee Brembo



Fonte: Brembo Performance & Development Tools - HR&Org

Dall'incrocio delle variabili appena illustrate e a seconda del grado (basso, medio, alto) in cui queste sono manifestate dalla persona valutata, emerge la matrice di riferimento detta *9 Box Grid*. Questa genera così nove possibili esiti, ciascuno accompagnato da una sintetica indicazione di approccio organizzativo adatto. Brembo suggerisce inoltre una distribuzione della popolazione aziendale valutata tra le diverse aree della griglia, come evidente dalle etichette presenti in figura 3.7. Tra tutti, i quadranti denominati *Dilemmas* e *Rough diamonds* risultano essere i meno utilizzati in quanto rappresentano situazioni intermedie, “di passaggio”, con cui il responsabile manifesta la necessità di approfondire la valutazione della persona, che ben presto verrà quindi collocata in una delle altre caselle e così presentata in fase di Comitato di Sviluppo. Si definiscono persone di talento in Brembo tutti coloro che, al termine di questo processo, risultano essere *Core employees*, *High impact performers*, *Growth employees* o *Future leaders*.

Fondamentale è la coerenza tra le valutazioni espresse all'interno della *9 Box Grid* e quelle delle precedenti fasi, quando erano già emerse sia la dimensione della performance che quella del potenziale. Si ricorda inoltre che questi momenti avvengono a distanza di pochi mesi l'uno dall'altro, motivo per cui è ragionevole ritenere che gli esiti delle valutazioni debbano essere in qualche modo sovrapponibili tra loro. Sottolinea la Dott.ssa Ubiali che questo non significa immutabilità delle valutazioni ma coerenza: quando accade, come è possibile, che

la valutazione evolva nel corso dello stesso anno, questo va spiegato e motivato, sia all'HR di riferimento che durante il Comitato di Sviluppo.

Anche in questo caso il processo per arrivare ai Comitati di Sviluppo è paragonabile a quanto già descritto per l'*Employee Clustering*: il Comitato di Sviluppo è la fase conclusiva del percorso ed è costituito allo stesso modo per tutte le aree aziendali, ossia dal *Chief Officer* dell'area, dal *Chief HR Officer* e dall'*HR Business Partner* di riferimento, dal *Vice President of Organizational Development* ed infine dal Top Management. Per consolidare il quadro che verrà presentato in Comitato però, nelle aree di cui si sta descrivendo il processo in maniera dettagliata si prevede uno step preliminare aggiuntivo, ossia quello di *Calibration*, in cui i diversi *Head of* coinvolti, una volta ricevute le valutazioni dai responsabili della propria area, si confrontano tra loro e con le Risorse Umane per rivedere, discutere e concordare le valutazioni che saranno presentate in Comitato di Sviluppo.

Concluso il processo valutativo in senso stretto, si prosegue nel percorso attraverso la composizione dei Piani di Successione, che vengono costruiti in ottica di valutazione in senso ampio ed in particolar modo di sviluppo organizzativo indicando, per i primi due livelli organizzativi di ogni area, i possibili successori ad ogni posizione, con specifica indicazione del *timing*. Vengono infatti distinti coloro che sono pronti ad assumere una certa posizione nell'immediato, ossia entro i 12 mesi, da coloro che invece, pur avendo le caratteristiche per accedervi, necessitano di una formazione più lunga. Anche in questa fase la parola chiave è coerenza

rispetto alle valutazioni ed alle considerazioni emerse negli step precedenti del processo. A titolo di esempio, sarebbe indicativo di una qualche discrepanza tra valutazione ed operatività se una persona emersa come *High impact performer* non venisse in alcun modo considerata all'interno dei *Succession Plans* della propria area di riferimento. Questo costituirebbe quindi un campanello di allarme per gli HR, che si attiverebbero per comprendere le ragioni di questa scelta, modificando di conseguenza le relative valutazioni.

È sempre durante i Comitati di Sviluppo che, una volta consolidata la fotografia rappresentata all'interno della *9 Box Grid*, si procede ad una seconda fase, ossia quella di definizione dei Piani di Sviluppo delle persone valutate. Questo ulteriore passaggio avviene proprio durante i Comitati di Sviluppo al fine di realizzare quel ponte fondamentale tra valutazione e sviluppo della persona, in modo da garantire l'aderenza e l'armonia tra quanto emerso dalla valutazione e quanto si prevede in ottica futura in termini di formazione e valorizzazione della stessa. La definizione di potenziale adottata in Brembo, ed il suo forte legame con le posizioni di crescita effettivamente occupabili, rende particolarmente stretto e reciproco il legame tra valutazione del potenziale e definizione dei percorsi di sviluppo. In ultima battuta, si arriva così al *Talent Portfolio Management*, ossia a quel processo che dura tutto l'anno e che consiste nel realizzare e mettere in pratica quello che è per Brembo il significato più profondo ed il fine ultimo della valutazione, ossia lo sviluppo della persona e la gestione del talento e dei talenti. Le azioni di *Talent Portfolio*

Management sono dedicate in maniera particolare alle sole persone che, al culmine del processo valutativo dell'anno, sono risultate appartenere all'area superiore destra della *9 Box Grid*, e perciò rientrano nella definizione di talenti. Il Piano di Sviluppo in Brembo, azienda che incarna tra i suoi valori ad ogni livello la rapidità, la flessibilità e la capacità di adattamento, non è un documento cartaceo ma un percorso in continua costruzione e rimodulazione in cui intervengono tante figure: il dipendente stesso ed i suoi responsabili, ma anche le figure HR di riferimento. Questo si realizza con frequenti *follow up* tra le persone e l'area HR, che consistono in momenti di confronto e dialogo con la persona al fine di comprendere e valorizzare le sue aspettative e le sue personali ambizioni, e di allineare questi aspetti con le opportunità concretamente presenti in azienda, orientando in tale direzione il suo percorso di crescita. Questo complesso obiettivo può essere realizzato solo utilizzando una serie di strumenti che si supportino e rafforzino a vicenda: azioni di *training* mirate, partecipazione a progetti di formazione specifici, occasioni di incontro tra i talenti ed il Top Management, incrementi e riconoscimenti anche sotto il profilo della *compensation*. Il Piano di Sviluppo nell'ottica di Brembo può quindi essere definito come quel percorso di costruzione delle competenze e di creazione delle opportunità necessarie per andare ad occupare nel futuro certi ruoli, che sia l'azienda che il dipendente ritengono adatti per quest'ultimo. Come esempio in chiusura può essere portato il caso del *Plant Manager*, ruolo tipico in un'azienda manifatturiera come Brembo: una persona

emersa come *Key People* che volesse ricoprire questo ruolo e venga considerata adatta a farlo, verrà formata sia dal punto di vista tecnico che manageriale, ricoprendo magari il ruolo intermedio di *Production Manager* in un'area diversa rispetto a quella di provenienza, al fine di aumentare le proprie competenze, e possibilmente anche in uno stabilimento estero, esperienza cruciale per chi desiderasse ricoprire questo ruolo in un'azienda globale come Brembo. Il percorso di sviluppo e crescita in Brembo è quindi di lungo respiro, costruito non solo secondo le necessità dell'azienda ma pensato per la persona e per i suoi bisogni. Proprio per questo quanto appena descritto rappresenta un caso esemplificativo, ma di certo non l'unica strada possibile e precostituita per occupare una certa posizione nella realtà Brembo.

3.3.3 Alcune considerazioni finali

L'approfondimento del caso di Brembo N.V. offre numerosi spunti per la riflessione, di cui si tenterà di far emergere i principali.

Un primo tema che merita un approfondimento è quello del potenziale, punto focale della trattazione. Nel paragrafo precedente è infatti stata data la definizione di potenziale adottata in Brembo e se ne è sottolineato lo stretto legame con la disponibilità di una posizione di crescita a cui ambire effettivamente nel medio periodo. Ciò che non si è però sottolineato sono le criticità che questa definizione porta con sé. Un primo punto da tenere in considerazione infatti è l'iniziale

complessità di far comprendere ai manager di linea, responsabili delle valutazioni, le ricadute tangibili del concetto di potenziale. Infatti, è pratica comune considerare di potenziale una persona che si dimostri particolarmente capace e motivata rispetto al suo ruolo. Questo però in Brembo non basta: perché un collaboratore sia considerato in maniera unanime di potenziale è essenziale che vi sia la reale possibilità di fargli esprimere quel potenziale in un ruolo effettivamente esistente in Brembo in quel momento. Il rischio che si corre altrimenti, se non si considera la spendibilità del potenziale rispetto ad un ruolo, è che, come ricorda la Dott.ssa Ubiali, si resti eterni potenziali in attesa di un ruolo che non si sa se mai arriverà. Una complessità che chi lavora in ambito HR si trova ad affrontare è quindi quella di far comprendere un tema organizzativo complesso come quello del potenziale a persone che spesso non sono formate sotto il punto di vista della gestione delle risorse umane. A questo si aggiunge un altro elemento di complicazione, insito questa volta nell'articolazione delle strutture organizzative. La definizione di potenziale adottata, quindi relativa ad una possibilità di crescita verticale o, eccezionalmente, interfunzionale, risulta particolarmente adeguata alle strutture organizzative "alte", stratificate in termini di livelli organizzativi, dove perciò la crescita da una posizione a quella immediatamente superiore possa avvenire in maniera graduale in termini di competenze da acquisire. Nelle strutture più piatte, che sono sempre più comuni, come spiegato nel Capitolo I, questo modello risulta invece più difficile da mettere in pratica, in quanto risulta pressoché impossibile

pensare che nell'arco di qualche anno una persona possa acquisire le competenze e le esperienze necessarie per maturare la professionalità posta subito sopra di essa. Tale sistema di valutazione del potenziale nelle circostanze appena descritte si dimostra quindi inapplicabile, motivo per cui la funzione HR è intervenuta per proporre un altro tipo di valutazione. In aree che presentino queste caratteristiche infatti, si sostituisce la valutazione del potenziale basata sui livelli organizzativi con una che invece prenda in considerazione la complessità del singolo ruolo, cioè la capacità del dipendente di andare ad occupare posizioni organizzative via via più complesse. Il concetto di livello organizzativo, inapplicabile, viene così sostituito con quello di *grade*, che indica *cluster* di classificazione del personale utili a distinguere le posizioni *entry level* da quelle di *professional*, coordinatore e manager ad esempio. Questa soluzione permette di valutare comunque il potenziale della persona, senza però penalizzarla per via dell'appartenenza ad una struttura organizzativa nella quale anche un solo passaggio organizzativo in senso verticale non sia pensabile in un arco di tempo come quello dei tre o cinque anni. Le considerazioni fatte fino a questo punto ci conducono ad una conclusione, ossia quella della relatività del concetto di potenziale: è importante, come approfondito nel Capitolo I, comprendere il significato profondo di ciò che il potenziale rappresenta, ma è altrettanto importante in seconda battuta calare quel significato nella pratica della realtà aziendale, adattandolo alle caratteristiche del contesto, della struttura organizzativa e delle persone che la costituiscono.

Un'altra questione emersa nell'analizzare il sistema di valutazione delle risorse umane in Brembo è stata quella della tecnologia. Infatti, a partire dall'intervista alla Dott.ssa Giovanna Ubiali, si è compreso che negli ultimi venti anni, periodo nel quale è divenuta sistematica l'adozione degli strumenti di valutazione analizzati, questi siano stati progressivamente migliorati e arricchiti, soprattutto per quanto riguarda le prospettive di sviluppo, ma non abbiano mai subito grandi stravolgimenti. L'unica "rivoluzione" che è avvenuta è stata quella dei *tool* di valutazione, messa in atto nel corso del 2023, quando il percorso di *digital transformation* Brembo ha interessato i processi relativi alla gestione delle risorse umane. Tale percorso si è tradotto, secondo quanto riporta in maniera dettagliata la Relazione di Sostenibilità Annuale Brembo 2023, nell'adozione del Brembo HCM, ossia di un sistema integrato globalmente di *Human Capital Management* in *cloud*. Questo evoluto sistema di gestione permette di standardizzare e sincronizzare i processi HR, rendendo disponibili i dati in maniera accurata ed in tempo reale a tutto il personale del Gruppo, migliorando la reportistica ma anche l'esperienza dei dipendenti Brembo, verso i quali si vuole promuovere il cambiamento a favore di nuovi modi di collaborare. Tra gli altri benefici c'è quindi quello di avere una visibilità a livello centrale su tutto il processo che avviene parallelamente nei diversi Paesi, rendendo quindi la gestione, anche dei processi locali, sempre più globale e monitorata centralmente. Il software adottato a questo scopo ha inoltre introdotto delle novità, in quanto offre una funzione integrata che permette sia al dipendente

che al suo responsabile di richiedere un feedback in qualsiasi momento dell'anno. Per come era gestito il processo in precedenza invece, l'unico momento di confronto previsto in maniera formale era quello a fine processo di valutazione, quando il responsabile condivideva la valutazione definitiva con il dipendente in un *meeting* apposito. A questo si aggiungevano comunque i colloqui eventualmente proposti dalle figure HR, qualora ritenessero ce ne fossero le ragioni. Ad oggi invece, oltre al momento di restituzione della valutazione e di confronto a fine processo, sono stimolati i momenti intermedi e spontanei di confronto tra capo e collaboratore, detti *check in*. A questa si è inoltre aggiunta un'altra novità proposta dallo strumento tecnologico, che suggerisce che il dipendente stesso elabori un'autovalutazione, in modo che questa costituisca un'ulteriore ragione di confronto con il proprio responsabile.

La digitalizzazione, tra i fenomeni più rilevanti che stanno influenzando l'agire di Brembo negli anni recenti, è quindi intervenuta portando indiscutibili vantaggi in termini di linearità del processo e condivisione dello stesso tra Paesi diversi. Preme sottolineare a questo punto il fatto che sia stata proprio l'infrastruttura tecnologica ad offrire nuovi spazi per vivere la valutazione in modo meno strutturato e più flessibile rispetto alle esigenze delle persone. Paradossalmente quindi, la valutazione sta andando nella direzione di bilanciare istanze di standardizzazione con maggiori spazi di interazione informale, e quindi di far convivere la gestione di un processo estremamente centrato e focalizzato, per sua natura, sulla conoscenza

diretta della persona, con la sua gestione “da remoto”, anche a chilometri di distanza. È proprio questa una delle grandi sfide che le multinazionali del nostro tempo si trovano a dover gestire, ossia la ricerca di un proprio equilibrio tra quelli che sembrano obiettivi opposti e devono invece convivere ed essere in armonia.

Tale riflessione ne stimola un'altra di natura affine, che ruota attorno al binomio rigidità - discrezionalità del processo. A questo è stato già accennato nel paragrafo precedente, quando si faceva riferimento al fatto che il processo fosse standardizzato, quindi previsto in forma eguale per tutte le aree di Brembo, ma che prevedesse degli spazi di discrezionalità. Tra quelli approfonditi, si ricorda la possibilità per ogni HR di area di strutturare passaggi ulteriori per arrivare all'elaborazione del materiale preparatorio e delle informazioni di cui discutere in vista dei Comitati di Sviluppo. In particolare, la riunione di *Calibration* interna che si svolge nell'area *Industrial Operations* e nella GBU Dischi, un'aggiunta al processo comune a tutte le aree, realizza un'importante funzione, ossia quella di agire sul margine di soggettività che inevitabilmente permane quando si valutano delle persone. In *Calibration* vengono infatti presentate tutte le persone valutate ed i rispettivi *Head of* discutono di quanto emerge, in modo da giungere, attraverso il confronto, a delle considerazioni di sintesi comuni, utili a bilanciare le valutazioni iniziali, in qualche misura necessariamente parziali e soggettive. Questo, assieme ad un processo di valutazione che viene spiegato e condiviso ai responsabili in via preliminare, come si è visto in precedenza accadere per il complesso concetto di

potenziale, garantisce che la valutazione relativa alla persona sia il più possibile oggettiva, ragionata e condivisa da coloro che a vario titolo interagiscono con lei. In aggiunta, il fatto che quello della valutazione sia un momento condiviso e partecipato tra i manager di più aree diverse è emblematico del fatto che in Brembo una risorsa non appartenga ad una sola area, ma anzi sia rilevante e valorizzata in ottica di Gruppo, motivo per cui la sua crescita si immagina e si costruisce proprio attraverso diverse aree dell'organizzazione.

È a questo punto necessario affrontare un'altra questione di centrale rilevanza in Brembo, ossia quello della cultura, intesa sia nella declinazione di culture nazionali diverse che convivono in un'unica organizzazione globale, sia come cultura aziendale. Partendo dal primo punto, si considera particolarmente importante ribadire il fatto che il processo di valutazione e sviluppo delle risorse umane Brembo è il medesimo per tutti i Paesi che costituiscono il Gruppo. L'unica differenza risiede nel fatto che i diversi Paesi, Italia esclusa in quanto *headquarter*, non realizzano dei propri Comitati di Sviluppo: questi infatti vengono svolti solo centralmente dalle figure già indicate, che si occupano quindi di portare a termine i processi di valutazione e sviluppo per tutte le persone Brembo nel mondo. I Paesi quindi, così come gli stabilimenti produttivi italiani, si occupano di raccogliere tutte le informazioni ed elaborare le relative considerazioni preparatorie attraverso ad esempio la *9 Box Grid* ed i Piani di Successione locali, per poi condividere questo materiale con chi si occupa del Comitato di Sviluppo centrale in Italia. Solo le

valutazioni emerse alla fine di questo articolato processo, che possono quindi essere in linea con quelle inizialmente fornite dal Paese oppure modificate in sede di Comitato, vengono infine restituite al Paese stesso. Considerando anche gli sviluppi descritti poco sopra in ambito tecnologico, emerge chiaramente che le direzioni HR centrali devono dimostrare grande capacità di lettura delle specificità delle sedi estere e saperle integrare nei processi centrali, interagendo continuamente con il management locale e coinvolgendolo in un contesto di complessità crescente. In un quadro così articolato e che prevede un continuo dialogo tra HR locali e centrali, sottolinea la Dott.ssa Ubiali, non si sono mai presentate difficoltà in termini di diversa interpretazione di concetti e definizioni comuni. Infatti in Brembo si è molto lavorato negli anni sulla costruzione di linee di comunicazione chiare tra Paesi diversi, considerate in particolar modo le naturali differenze culturali di cui si è ampiamente discusso nel Capitolo II. Forti di questa consapevolezza quindi, si è agito in maniera preliminare sulla condivisione di significati comuni e sulla formazione di tutti coloro che da ogni zona del mondo prendessero parte ai processi globali. È così quindi che in Brembo si affronta il tema della eterogeneità delle culture, essenza di un'impresa multinazionale, intervenendo in anticipo ed in maniera continua sulla creazione di un nucleo di significati e di valori condivisi tra tutti i dipendenti Brembo del mondo. Questo significa il valore dell'appartenenza.

Inevitabilmente tale riflessione conduce al secondo punto poc'anzi anticipato, ossia quello della cultura aziendale. Come si è avuto modo di comprendere grazie

a diversi degli aspetti finora descritti, Brembo non è di certo un'organizzazione che si tira indietro di fronte al cambiamento. Al contrario, ne fa un aspetto centrale della propria identità. Non è un caso che nella primissima pagina della Relazione Finanziaria Annuale 2023 si parli esplicitamente di una «nuova Brembo», dovuta ai processi di *datification* e digitalizzazione, di cui si è già detta la centralità. Lo stesso concetto si ritrova nel forte interesse mostrato verso il tema del *Change Management*, su cui le persone vengono formate, soprattutto per quanto riguarda i livelli manageriali e dirigenziali. Lo stesso vale per la proattività, valore che viene promosso e stimolato ad ogni livello di un'organizzazione che fa dell'innovazione, e quindi dell'anticipazione dei cambiamenti, il suo principale motivo di successo. Tutto questo può essere realizzato solo valorizzando il contributo di ognuno anche attraverso processi di valutazione e feedback concreti e costruttivi, e di conseguenza tramite occasioni di apprendimento continue. Un altro elemento fondamentale della cultura Brembo è l'etica a cui è orientata, che premia il raggiungimento degli obiettivi comuni rispetto a quelli individuali, in un clima di rispetto gli uni verso gli altri, finalizzato a realizzare la soddisfazione del cliente finale mirando sempre all'eccellenza. Quello appena delineato è un tratto fondamentale della cultura dell'azienda, che garantisce il buon funzionamento del sistema di valutazione. Infatti è bene ricordare che fare valutazione e parlare di talenti è anche una questione di comunicazione e quindi di cultura: sarebbe rischioso parlare esplicitamente di alti potenziali e talenti in un contesto in cui non si accettasse che

qualcuno venga premiato in maniera particolare o messo al centro di un percorso di sviluppo pensato su misura. Questo è invece non solo possibile ma anche proficuo in una realtà con i valori di Brembo, che quindi dedica particolari risorse a chi ha dimostrato particolari capacità e bisogni. Allo stesso tempo, questo motiva tutti coloro che non siano rientrati tra i talenti dell'anno ad impegnarsi ancora di più per cercare di essere presenti nei futuri percorsi di sviluppo (Gabrielli *et al.*, 2010).

Tali conclusioni acquisiscono ancora maggiore importanza se si pensa alle caratteristiche peculiari che l'ambito manifatturiero, di cui Brembo fa parte, presenta. È bene infatti ricordare che questo rappresenta un settore in cui la competizione tra imprese è molto forte e si gioca soprattutto sull'acquisizione di risorse umane specializzate e ad elevata professionalità. In questa ottica quindi, assume ancor più rilevanza non solo la ricerca di risorse umane che dispongano delle competenze necessarie, ma anche trattenerle nei confini aziendali. Questo diventa possibile solo se l'organizzazione si mostra all'altezza delle esigenze formative e di sviluppo delle sue stesse persone. In sintesi quindi, tutti questi elementi portano a comprendere in maniera chiara quella che è la centralità del ruolo della funzione HR, funzione che ha il compito fondamentale di fare sì che processi così articolati e costosi siano un investimento di lungo periodo, che sia di reale beneficio sia per l'organizzazione e per il raggiungimento dei suoi obiettivi, sia per le persone, che si sentano protagoniste e principali destinatarie di seri sforzi aziendali e siano quindi, per questo, anche maggiormente motivate.

CONCLUSIONI

La volontà ispiratrice che ha mosso questa tesi è stata quella di illustrare le ragioni a sostegno della centralità della valutazione per il buon funzionamento di un'organizzazione, mettendone in luce i principali vantaggi ma anche le più evidenti criticità.

Questo percorso ha avuto origine dalla comprensione di cosa significhi l'atto di valutare e di quali siano le variabili che possono essere oggetto di valutazione. Con particolare riferimento alla dimensione del potenziale, si sono approfonditi i principali metodi e strumenti per farlo. L'intento del primo capitolo è stato infatti proprio quello di sottolineare l'importanza di ricomprendere una dimensione significativa come il potenziale nella complessiva valutazione delle risorse umane di un'organizzazione, in particolar modo se questa, come accade oggi, è un processo partecipato da numerosi attori e sempre più orientato allo sviluppo della persona. Compresi i fondamentali della valutazione, nel Capitolo II, ci si è chiesti se questa, come altre delle pratiche di gestione delle risorse umane, fosse influenzata dalla cultura nazionale e la risposta a questo interrogativo, a partire dai diversi studi considerati, è risultata affermativa. Questa conclusione emerge come particolarmente rilevante per tutti coloro che si occupino di gestire risorse umane, i quali devono essere consapevoli che, tra gli altri elementi che intervengono ad influenzare l'applicazione e l'efficacia di una pratica come quella della valutazione,

è necessario considerare anche una variabile multidimensionale come la cultura del Paese. La trattazione si è quindi sviluppata, nel Capitolo III, con un focus attorno agli esiti della applicazione dei sistemi di valutazione del potenziale e della performance nella realtà delle organizzazioni. Spinti da una forte volontà di vedere questi sistemi all'opera, si è prima costruito un più ampio quadro dello stato della valutazione in Italia oggi, attraverso le parole di chi vi opera all'interno, per poi concentrarsi sulla presentazione e discussione di un caso, quello di Brembo N.V.

Tra i punti di forza che hanno conferito particolare valore a questa analisi, spiccano proprio tutti i preziosissimi contributi portati dalle persone intervistate, che hanno condiviso le proprie esperienze e conoscenze al fine di agevolare ed arricchire la comprensione di questi fenomeni, estremamente articolati e variegati, nonché la possibilità di osservare da vicino il processo di valutazione durante il tirocinio svolto presso Brembo. Quanto proposto spera di essere un punto di partenza per gli studi futuri che volessero muovere dalle considerazioni qui maturate per approfondire gli spunti emersi. In questa sede infatti, per limitatezze temporali, non si sono adoperati strumenti quali, ad esempio, l'elaborazione di analisi quantitative attorno ai fenomeni descritti, mentre si ritiene che potrebbero risultare particolarmente utili per arricchire le conclusioni raggiunte, confermandole o magari smentendole in certe condizioni. Un ulteriore spunto per futuri approfondimenti potrebbe in aggiunta essere quello di declinare queste

tematiche per settori di attività, al fine di ricercare attorno all'eventuale correlazione tra settore merceologico e pratiche di valutazione più ricorrenti.

Attraverso l'approfondimento di questi temi, si è provato a costruire un percorso che si addentrasse nelle complessità della valutazione e man mano offrisse al lettore interessato strumenti utili alla sua comprensione. Si è di certo infatti compreso che la valutazione ha tante dimensioni diverse e tra queste quella del potenziale è cruciale per riuscire ad interpretare la valutazione come un'opportunità di crescita e miglioramento, allontanandosi invece da quella accezione che la paragona ad una pratica di giudizio della persona o, peggio, di premiazione di uno a scapito degli altri. È ormai chiaro che valutare è quindi anche una questione di cultura, che assurge a variabile critica soprattutto quando si parla di sistemi di valutazione. Questa può mostrarsi come tale in momenti diversi dell'evoluzione di un'organizzazione, e richiedere quindi approcci altrettanto differenziati. Un caso è quello delle aziende che, come Brembo, nascono in un Paese, riproducendone quindi i tratti fondamentali della cultura nelle scelte fatte in termini di gestione delle risorse umane e di valutazione, ad esempio. Queste, nel momento in cui vivono un'espansione multinazionale, si trovano perciò a dover bilanciare la standardizzazione dello strumento, necessaria a garantire una confrontabilità dei risultati, con le differenze culturali tra Paesi. Diverso è il caso delle imprese con espansione nazionale che, nonostante non debbano confrontarsi con culture di matrice nazionale diversa, necessitano comunque sin da subito di dare rilevanza alla

dimensione culturale del territorio in cui si trovano per garantire che il sistema di valutazione venga compreso dalle persone, rispecchiando le caratteristiche ed i valori delle stesse. In questo caso, chi si occupa di risorse umane deve essere consapevole del fatto che le persone sono raramente disposte a mediare sui propri valori e sulle proprie credenze, motivo per cui uno strumento di valutazione inadeguato alla cultura del territorio può essere facilmente rigettato, in quanto ritenuto uno strumento poco coerente con l'organizzazione e quindi poco utile alle persone per prime ed al raggiungimento degli obiettivi aziendali poi.

Nonostante i diversi approcci possibili quindi, emerge chiaramente che non è possibile per un Responsabile delle Risorse Umane, qualsiasi sia la tipologia di organizzazione in cui si trova ad operare, esimersi dal considerare la cultura e dal fare una riflessione preliminare attorno a questa fondamentale variabile, che è in grado da sola di determinare il buon funzionamento di un sistema di valutazione. Questo è di certo un elemento che concorre a complicare il lavoro degli HR, chiamati a adattare continuamente lo strumento di valutazione e le scelte che si fanno attorno ad esso rispetto al contesto in cui va calato.

L'obiettivo che si auspica si sia raggiunto infine è di aver fatto sorgere qualche dubbio o curiosità a chi, prima della lettura, fosse stato scettico rispetto alla pratica della valutazione o, ancora, a chi si occupasse di tutt'altra attività in azienda e mai si fosse interessato a queste tematiche. Era proprio a questi destinatari che si voleva trasmettere la strategicità della valutazione, come processo di valorizzazione della

persona coerentemente con le sue competenze, i suoi bisogni e le sue aspettative. Da questo lavoro è infatti emerso come le imprese che abbiano sviluppato una cultura orientata alla valutazione siano più capaci delle altre di affrontare e superare le sfide del mercato, in quanto fondate su un capitale umano di cui conoscono punti di forza ed aree di miglioramento, e nel quale investono in termini di formazione anche a questo scopo. La sfida del futuro per le organizzazioni si gioca tutta qui, attorno alle persone.

Giunti alla conclusione di questa lettura, si dovrebbe aver infine compreso che valutare è un atto complesso, un atto scomodo, che richiede ingenti risorse ed una progettualità seria ed orientata al lungo termine, ma che vale la pena di essere messo in atto in quanto è solo così, innescando e sostenendo il cambiamento delle persone e quindi dell'organizzazione stessa, che questa può continuare a generare e distribuire valore. Valutare all'interno di un'organizzazione è inevitabile, perciò alle persone che la compongono resta solo la scelta di come farlo: lasciare che i vincoli di parentela, di amicizia, o del "si è sempre fatto così" abbiano la meglio o investire in un'educazione alla valutazione che sia finalizzata alla valorizzazione di ognuno?

BIBLIOGRAFIA

Abyaba F. A., Achibane M., *Influence of National and Organizational Culture on HRM Practices in an international company: a conceptual model proposal*, in “International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics”, 4, 2023.

Anzani N., *La difficile arte di valutare i dipendenti. È ora di adeguare le azioni al mercato*, in “Persone e conoscenze”, n. 16 anno 2016.

Aureli S., *La gestione delle differenze culturali nell'attività di impresa*, Giappichelli, Torino, 2008.

Auteri E., Busana O., *La gestione del personale*, ETAS libri, Milano, 1985.

Boldizzoni D., Quaratino L., *Risorse umane. Logiche e strumenti per la valorizzazione del capitale umano*, Il Mulino, Bologna, 2014.

Bollinger D., Hofstede G., *Inter nazionalità: le differenze culturali nel management*, Guerini e Associati, Milano, 1989.

Borgogni L. (a cura di), *Dal performance management allo sviluppo delle persone. Modelli e tecniche*, Franco Angeli, Milano, 2010.

Borgogni L. (a cura di), *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2008.

Borgogni L. (a cura di), *Valutazione e talent management. Il contributo metodologico della psicologia*, Franco Angeli, Milano, 2018.

Borgogni L., Petitta L., *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni. Goal setting, coaching, counseling*, Carocci, Roma, 2003.

Castiello D'Antonio A., *Il capitale umano nelle organizzazioni: metodologie di valutazione e sviluppo della prestazione e del potenziale*, Hogrefe, Firenze, 2020.

Chiang F. T., Birtch T. A., *Appraising Performance across Borders: An Empirical Examination of the Purposes and Practices of Performance Appraisal in a Multi-Country Context*, in “Journal of Management Studies”, novembre 2010.

Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, 2019.

Dartey-Baah K., *The Cultural Approach to the Management of the International Human Resource: An Analysis of Hofstede's Cultural Dimensions*, in “International Journal of Business Administration”, marzo 2013.

Des Dorides C., Iacci P., *I sistemi di valutazione del personale: esperienze e strumenti*, Guerrini e Associati, Milano, 2013.

Fertonani M., *L'evoluzione dei sistemi di valutazione delle competenze manageriali*, Franco Angeli, Milano, 2005.

Gabrielli G., Chinotti O., Profili S., Samarra A., *Development Factory. Casi e percorsi aziendali di leadership e valorizzazione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano, 2010.

Gabrielli G., *People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010.

Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, ISEDI, Torino, 2020.

Hatch M. J., *Teoria dell'organizzazione. Tre prospettive: moderna, simbolica, postmoderna*, Il Mulino, Bologna, 2013.

Hofstede G., *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Sage Publications, Beverly Hills, 1984.

Hofstede G., Hofstede G. J., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York, 2005.

Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M., *Culture e organizzazioni. Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*, Franco Angeli, Milano, 2014.

Hofstede G., *Think Locally, Act Globally: Cultural Constraints in Personnel Management*, in "MIR: Management International Review", 38, 1998.

Levati W., *L'analisi e la valutazione del potenziale delle risorse umane: teoria, metodi, strumenti*, Franco Angeli, Milano, 1991.

Mbah S. E., Kuye O. L., *Cross-cultural Human Resource Management Practices: The Case of Nigeria, USA and Japan*, in "E-Journal of International and Comparative Labour Studies", maggio - giugno 2019.

Molinsky A., *Cultural Differences Are More Complicated than What Country You're From*, in "Harvard Business Review", gennaio 2016.

Paneforte S., *La gestione delle persone nell'impresa*, Cedam, Padova, 1999.

Pasinato A., Zucchi E., *Oltre il potenziale. L'approccio del self empowerment per la valutazione e lo sviluppo della persona*, Franco Angeli, Milano, 2008.

Reiche B. S., Lee Y., Quintanilla J., *Cultural perspectives on comparative HRM*, in Brewster C. e Mayrhofer W., *Handbook of Research in Comparative Human Resource Management*, Edward Elgar, England, 2012.

Rotondi M. G., *Valutare il potenziale*, Ipsoa, Milano, 2003.

Smircich L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, in "Administrative Science Quarterly", settembre 1983.

Solari L., *I sistemi di valutazione: posizione, prestazione e potenziale*, in "Impresa Sociale", gennaio - marzo 2008.

SITOGRAFIA

Brembo, <https://www.brembo.com/it/>

Kilometro Rosso - *Innovation District*, <https://www.kilometrorosso.com/>

Relazione di Sostenibilità Annuale Brembo 2023,
<https://www.brembo.com/it/sostenibilita/report>

Relazione Finanziaria Annuale Brembo 2023,
<https://www.brembo.com/it/investitori/bilanci-e-relazioni>

RINGRAZIAMENTI

Questa tesi non sarebbe potuta nascere senza la Prof.ssa Micol Bronzini, a cui va il mio primo ringraziamento, non solo per avermi accompagnata nel cammino che simbolicamente si conclude con la scrittura di questa pagina, ma soprattutto in quanto appassionata e attenta docente, che in più di un'occasione in questi anni ha rappresentato una fondamentale guida nel mio percorso.

Un grazie speciale va alle persone che ho incontrato in Brembo, ed in particolare alla Dott.ssa Giovanna Ubiali per la sua disponibilità a collaborare a questa tesi, ma soprattutto perché da quando l'ho conosciuta è sempre stata un punto di riferimento, da cui ho tanto da imparare.

Un ringraziamento a coloro che, dando prova di grande generosità, hanno dedicato il proprio tempo a questo progetto, quindi alla Dott.ssa Simona Giuliani, alla Dott.ssa Enrica Quaglio, alla Dott.ssa Clara Rocca ed al Dott. Marco Scippa.

Non sarei mai arrivata fin qui senza il supporto della mia famiglia, da cui imparo ogni giorno cosa significa essere presenti gli uni per gli altri: siete la mia forza.

Grazie a Luca, sempre al mio fianco a costruire il futuro, da scoprire insieme.

Grazie alle mie amiche, che il mio cuore chiama sorelle.

Grazie infine a tutti coloro che mi hanno incoraggiata a raggiungere questo traguardo, e a tanti altri ancora da realizzarne insieme.

Sono profondamente grata a tutti voi, la mia più grande fortuna.