

Il capitale umano: valutazione e sviluppo

Author : Andrea Castiello d'Antonio

Date : 22 Dicembre 2020



Nel corso dei decenni si sono sviluppati orientamenti e metodi in parte diversi da quelli tradizionali, e nuovi approcci, modelli di leadership e di followership sono apparsi all'orizzonte, pur se inframezzati da slogan, mode e annunci di pseudo-scoperte che avrebbero dovuto rivoluzionare il panorama delle *Human Resources*.

Ciò che oggi si usa definire *capitale umano* ha assunto un ruolo centrale, almeno in alcuni comparti produttivi, primo fra tutti quello dei servizi; un mondo in cui l'erogazione del servizio è contestuale alla qualità dell'essere umano che lo eroga. In altri ambiti vi è forse, ancora oggi, una certa sottovalutazione delle *persone-al-lavoro*, mentre anche in realtà organizzative importanti si agita, purtroppo, assai spesso una bandiera che però, al seguito, sembra avere solo vuote parole.

Una certa ridondanza può essere notata proprio nel mondo degli addetti ai lavori, e delle persone che intorno ad esso operano, nel senso della ripetizione abbastanza stantia di concetti e di prassi che sono a tutti note e che, di fatto, non aspettano altro che *essere applicate*.

Ed è proprio questo uno dei punti cruciali, a mio avviso, della situazione attuale: fin troppo clamore di genere auto-referenziale, da un lato, e dall'altro limitato impatto sui decisori, cioè su quelle persone che, poste ai vertici delle organizzazioni, o aventi la responsabilità della gestione delle persone, dovrebbero essere i primi ad essere persuasi della necessità di occuparsi dell'aspetto umano del mondo produttivo – così come dei variegati mondi delle amministrazioni pubbliche.

Tra i molteplici aspetti affascinanti dei sotto-sistemi gestionali e di sviluppo del capitale umano vi sono due settori che rimangono centrali e che lo saranno sempre perché costituiscono un tassello cruciale dei sistemi e dei processi. Si tratta di due aree nelle quali il compito dei professionisti HR si traduce nell'applicazione sana e saggia dei grandi sistemi di assessment delle qualità soggettive: l'area del *performance appraisal* e l'area dello sviluppo del potenziale.

La qualità delle prestazioni

È incredibile dover constatare che ancora oggi non sia del tutto chiaro e limpido il semplice ma basilare concetto che vede la valutazione delle qualità soggettive e professionali di un essere

umano come atto dovuto e come base per ogni successiva decisione.

Nell'area della valutazione delle prestazioni e del potenziale tutti gli attori in gioco sono, di fatto, legati da un duplice dovere-diritto, vale a dire *il dovere di valutare* da parte dei responsabili di risorse umane, manager di linea e professional HR, e *il diritto di essere valutati* da parte di tutti coloro che operano nelle organizzazioni di lavoro, private e pubbliche.

La realtà di troppi ambienti di lavoro è, invece, molto diversa da ciò che sarebbe auspicabile e – si deve dire chiaramente – che dovrebbe essere ormai naturale e scontato, perché acquisito non solo nella cultura organizzativa e del lavoro, ma in genere nella cultura di un paese e di un popolo. La realtà diffusa vede le persone impegnate in un gioco delle parti in cui entrambi i lati della questione sono evitati: il capo evita di valutare seriamente il suo collaboratore e il collaboratore evita di richiedere di essere valutato... Si tratta di un gioco ben conosciuto, certamente infantile e – cosa ancor più grave – infantilizzante, che non porta da nessuna parte se non verso una generale deresponsabilizzazione.

La valutazione delle prestazioni è passata attraverso tante fasi storiche e oggi è persino giunta al punto in cui qualcuno dichiara *la morte del performance appraisal* (Trost, 2017). In realtà il poter disporre di valutazioni prestazionali complete e soprattutto affidabili è una *condicio sine qua non* per poi costruire, con un minimo di logica e di finalizzazione, i processi evolutivi del capitale umano.

Ma il processo di valutazione della prestazione richiede, per essere proficuamente applicato in un'organizzazione, l'esistenza di specifiche e concrete condizioni: dalla volontà del vertice, alla realizzazione di un'effettiva gestione meritocratica delle risorse umane, dall'esistenza di un adeguato livello di maturità complessiva dell'organizzazione – possibilmente priva di connotazioni *patologiche* (Kets de Vries e Miller, 1984) – ad una buona qualità globale del management intermedio che, ad esempio, non dovrebbe temere di gestire confronti ed eventuali conflittualità (Castiello d'Antonio, d'Ambrosio Marri, 2019). Troppo spesso i sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane finiscono con l'essere pesantemente coinvolti in situazioni organizzative tendenzialmente deformate, che non presentano cioè quei minimi e indispensabili requisiti di base in assenza dei quali qualunque intervento a supporto dell'essere umano che lavora rischia di essere vanificato.

Così, nelle realtà migliori, sono stati sperimentati e sono ormai entrati nella routine sistemi con forti connotazioni orientate all'auto-valutazione e all'auto-sviluppo, processi di feedback complesso a 360 gradi, estesa formazione ed informazione non solo dei capi che valutano ma anche di coloro che sono valutati, ritorno sull'intera popolazione degli esisti esposti in modo comprensibile e forieri di costituire lo spunto per iniziative innovative orientate al futuro, e così via (vedi Castiello d'Antonio, 2015). Ma quando si parla di futuro si parla di potenziale!

Lo sviluppo del potenziale

Il concetto di potenziale può apparire ostico e anche ambiguo ma, in realtà, non solo è qualcosa di tangibile – naturalmente *va fatto parlare* con l'impiego di mezzi idonei, altrimenti rimane implicito ed oscuro – ma è anche un fattore costituente la psicologia dell'essere umano tra i più

preziosi. Ad esso, ad esempio, si lega e si collega la possibilità di formazione e di cambiamento, e la prospettiva evolutiva lungo l'intero arco di vita – da cui il concetto di *lifelong learning*.

Se con la prestazione si guarda al recente passato del percorso lavorativo della persona, con il potenziale si getta lo sguardo verso il futuro; certo, un futuro limitato nel tempo, perché così come accade in ogni attività umana, la previsione non può considerarsi valida a tempo infinito. E il potenziale, cioè la *valutazione del potenziale*, è propriamente una previsione. Non c'è forse bisogno di dire che anche sul potenziale si sono ammassate considerazioni le più diverse, da coloro che non credono che esista o che valga la pena valutarlo e svilupparlo – limitandosi a operare sul terreno prestazionale – a coloro che ne hanno proposto le definizioni più fantasiose, peraltro dimenticando che l'idea di potenzialità è una nozione squisitamente psicologica e non a caso applicata in tutti i campi in cui si interviene sul mondo interno delle persone.

Dopo diversi decenni di attività professionale e di studio in merito alle potenzialità di sviluppo, sono arrivato a proporre la seguente definizione di potenziale (Castiello d'Antonio, 2020).

Il *potenziale – di sviluppo, di cambiamento, di trasformazione* – rappresenta un insieme (una miscela) quanti-qualitativa di energie personali non visibili immediatamente dall'esterno, e il più delle volte invisibili anche dal soggetto stesso che le possiede (perché inconsce), che spinge la persona verso un percorso evolutivo e che muta con il mutare delle condizioni interne, esterne e di vita in senso generale.

È ipotizzabile che ogni persona possieda un proprio *potenziale trasformativo*, mentre nel periodo di sviluppo tardo-adolescenziale il potenziale è parte integrante del percorso maturativo.

Il potenziale può essere limitato, bloccato, danneggiato, messo da parte o rimosso per numerosi e diversi fattori; in particolare per cause:

1. Esterne e generali, ad esempio l'ambiente socioculturale in cui la persona vive;
2. Esterne e specifiche, come le caratteristiche dell'ambiente organizzativo e del ruolo professionale che ricopre;
3. Intrinseche alla persona – la dialettica del peculiare dinamismo psicologico che contraddistingue i processi mentali del singolo soggetto;
4. Inerenti alla specifica fase di vita che si vive e per le richieste e gli impegni che l'ambiente sociale, familiare, affettivo e relazionale pongono al soggetto.

Le condizioni sociali, economiche, ambientali, culturali e territoriali incidono sul potenziale, così come incidono la condizione di salute fisica e psicofisica del soggetto e il suo modo abituale di vivere la vita (*stile di vita*). Il potenziale è naturalmente legato intrinsecamente alle qualità psicologiche caratterizzanti la persona come le capacità intellettive, relazionali, motivazionali, realizzative ed emotive e, più in generale, alla *tipologia caratteriale*.

Da tale definizione di potenziale derivano importanti conseguenze che impattano su molti aspetti della vita organizzativa, compreso l'accertamento delle qualità di leader e di manager (Castiello d'Antonio, 2013), e derivano indicazioni specifiche rivolte agli specialisti sulle modalità per mezzo delle quali poter percepire, capire, rilevare e infine valutare il potenziale.

Ciò diviene centrale in specie quando si parla dei vertici organizzativi che in troppe occasioni tendono a tenersi al di fuori dai processi valutativi quando invece sappiamo bene che è proprio l'idoneità dei modelli apicali di riferimento a imprimere un sano aspetto alla vita di lavoro (vedi, ad esempio, Bray, Grant, 1966). Dunque, l'impegno nel valorizzare il capitale umano dell'organizzazione passa sicuramente attraverso i due processi basilari dell'accertamento delle performance e della valutazione-sviluppo del potenziale.

Riferimenti bibliografici

Bray, D.W. e Grant, D.L. (1966), *The Assessment Center in the Measurement of Potential for Business Management. Psychological Monograph*, 80, 17, pp. 1-27.

Castiello d'Antonio A. (2013), *L'assessment delle qualità manageriali e della leadership. La valutazione psicologica delle competenze nei ruoli di responsabilità organizzativa*. FrancoAngeli, Milano

Castiello d'Antonio, A. (2015), *Interviste e colloqui nelle organizzazioni. Metodi per un dialogo efficace nei contesti organizzativi e istituzionali*. Raffaello Cortina, Milano.

Castiello d'Antonio, A. (2020), *Il capitale umano nelle organizzazioni. Metodologie di valutazione e sviluppo della prestazione e del potenziale*. Hogrefe, Firenze.

Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri L. (2019), *Conflitti. Come leggere e gestire i contrasti per vivere bene*, Giunti, Firenze.

Kets de Vries, M.F.R. e Miller, D. (1984). *L'organizzazione nevrotica*. Raffaello Cortina, Milano, 1992.

Trost, A. (2017). *The End of Performance Appraisal*. Springer, Heidelberg.

Articolo a cura di **Andrea Castiello d'Antonio**