



Dipartimento
di Scienze Politiche

Cattedra di Leadership delle organizzazioni pubbliche

L'evoluzione della leadership aziendale in applicazione dei nuovi metodi di valutazione delle risorse umane: il caso Enel

Prof. Simone Tani

RELATORE

Prof. Domenico Carrieri

CORRELATORE

Benedetta Preziosi

(matr.639132)

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

Introduzione	5
--------------------	---

Capitolo Primo - TIPOLOGIE DI LEADERSHIP AZIENDALE

1.1 Goleman: i 6 stili di leadership emotiva	10
1.1.1 Leader visionario (The Visionary leader)	12
1.1.2 Il Leader che insegna (The Coaching leader).....	13
1.1.3 Il Leader affiliato (The Affiliative leader)	14
1.1.4 Il Leader democratico (The Democratic leader)	14
1.1.5 Il leader che imposta il ritmo di lavoro (The Pacesetting leader)	15
1.1.6 Il leader che comanda (The Coercitive leader)	15
1.2 Le teorie della leadership nel tempo	16
1.2.1 Stile direttivo	17
1.2.2 Stile partecipativo.....	18
1.2.3 Stile orientato ai risultati (result-oriented)	19
1.2.4 La leadership collaborativa	20
1.3 I macro-approcci all'analisi della leadership	21
1.3.1 Leadership trasformativa.....	22
1.3.2 Leadership transazionale	23
1.4 Approcci distribuiti alla leadership	23
1.5 Leadership etica	26

Capitolo Secondo - PRINCIPALI METODOLOGIE E STRUMENTI UTILIZZATI NELLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE RISORSE UMANE

2.1 Il fine ultimo della valutazione della performance individuale	31
2.2 Le dimensioni che compongono la performance individuale	32
2.3 I metodi di valutazione.....	33
2.4 Lo sradicamento della valutazione gerarchica	35

2.4.1 Il feedback a 180°	36
2.4.1.1 Come introdurre un sistema di valutazione a 180°?	38
2.4.2 Il Feedback a 360°	40
2.4.2.1 Il ruolo del capo nel Feedback a 360°	41
2.4.3 Cosa distingue il metodo a 180° dal metodo a 360°	42
2.5 Performance individuale e performance organizzativa.....	43
2.6 La misurazione della performance individuale	45
2.7 La differenziazione delle valutazioni, dirigenti e dipendenti.....	47

Capitolo Terzo - REBRANDING ENEL: UNA SOCIETÀ IN TRASFORMAZIONE

3.1 Il Gruppo Enel oggi.....	50
3.1.1 Il modello organizzativo.....	52
3.2 Open Power: introduzione al modello	53
3.2.1 La filosofia	54
3.2.2 Energy storage communities	55
3.2.3 Il set culturale: i dieci comportamenti di Open Power	56
3.2.4 Open Power: la missione 2025	58
3.3 Enel e cambiamento: le ragioni del rebranding	59
3.3.1 Elementi visivi: logo e comunicazione	61
3.3.2 Il nuovo sito web	63
3.3.3 Enel sui Social media	64
3.4 Le iniziative Enel a favore delle risorse umane	66
3.4.1 Enel People Care	67
3.4.1.1 Il Welfare in Enel.....	68
3.4.2 La valorizzazione delle <i>risorse in rosa</i>	69
3.4.3 Lo smart working	69

Capitolo Quarto - LA VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE IN ENEL: L'OPEN FEEDBACK EVALUATION

4.1 Da Open Power a Open Feedback	73
---	----

4.2 Open Feedback: il nuovo modello Enel di Performance Management	73
4.2.1 Il Concept	74
4.2.2 L'idea alla base del processo di OF.....	75
4.2.3 In cosa si distingue dal passato.....	76
4.2.4 A chi e a cosa serve dare un feedback.....	77
4.2.5 Le azioni possibili all'interno della piattaforma.....	77
4.3 Il “bugiardino”: illustrazione del nuovo metodo e comportamenti suggeriti.....	78
4.4 La resistenza al cambiamento	83
4.5 I risultati del 1° anno di Evaluation con OF	86
4.6 Come funziona la piattaforma OF.....	90
4.7 Il caso Amazon: Anytime Feedback	91
4.7.1 AF, stimolo o distruzione della concorrenza?	94
4.7.2 Amazon, critiche e svantaggi di un feedback basato sull'anonimato.....	95
4.8 La struttura della dashboard personale.....	97
4.9 Il modello 2019	99
4.10 Il colloquio finale	101
4.10.1 Come tracciare l'avvenuto colloquio	102
4.10.2 Commento al feedback.....	102
4.11 Come è cambiato lo stile di leadership con l'introduzione di OFE	103
4.11.1 Forma e funzione: il metodo culturale	105
Conclusion	107
Bibliografia	110
Sitografia	112

INTRODUZIONE

Il progetto di tesi si colloca all'interno del settore aziendale, in particolar modo nell'ambito dell'amministrazione e della valutazione delle risorse umane, sezione dinamica in continua evoluzione. Nell'industria 4.0, la digitalizzazione del lavoro e lo sviluppo di modelli gestionali innovativi, definiscono presupposti che modificano la struttura amministrativa e la leadership aziendale, e allo stesso tempo caratterizzano il modo di operare delle risorse umane. È evidente ormai che negli ultimi decenni è emersa quella che potremmo definire la quarta rivoluzione industriale, più nota come Industria 4.0. Questa pone l'accento sulla tecnologia digitale a un livello completamente nuovo con un'interconnessione attraverso l'Internet of Things (IoT), l'accesso ai dati in tempo reale e l'introduzione di sistemi cyber-fisici. L'industria 4.0 offre un approccio più completo, interconnesso e olistico alla produzione. Collega il fisico al digitale e consente una migliore collaborazione e accesso tra dipartimenti, partner, fornitori, prodotti e persone. In questo modo gli imprenditori possono controllare e comprendere meglio ogni aspetto delle loro operazioni e sfruttare i dati istantanei per aumentare la produttività, migliorare i processi e favorire la crescita dell'azienda. Si evolve conseguentemente il rapporto Responsabile-collaboratore, non potendosi permettere di restare ancorato ai vecchi sistemi, anche la branca delle HR si digitalizza, aprendosi al futuro. Il focus della tesi è perciò incentrato sullo stretto rapporto che intercorre tra governance amministrativa e risorse umane in un'azienda, e come quest'ultimo evolve con lo sviluppo di nuovi metodi di valutazione del personale. Preliminarmente, dunque, per introdurre la seguente tesi, è bene definire innanzitutto quali sono i vari stili di leadership che possono ergersi all'interno di un'azienda. Questo perché è proprio lo stile di leadership a determinare le modalità di funzionamento dell'organizzazione, le cui caratteristiche sono delineate dal leader che plasma i dipendenti e l'azienda stessa a sua immagine e somiglianza. Nel primo capitolo, quindi, verrà dimostrato quanto è determinate, per una società, essere governata da un particolare tipo di leadership piuttosto che da un altro in quanto tutto questo si riflette sul comportamento dei dipendenti, sul loro modo di operare e sui risultati. C'è una forte connessione tra il modo in cui opera la leadership e quello in cui, conseguentemente, lavorano i collaboratori. Per questo motivo sono affrontati i principali stili di gestione del personale, così da capire a quale tipologia è correlato un determinato modo di comportarsi dei dipendenti e i risultati pratici che questi possono portare.

Nel secondo capitolo, il focus si sposta sulle principali metodologie e sui sistemi valutativi oggi adoperati dalle organizzazioni, sia pubbliche che private, per effettuare una corretta valutazione dei propri dipendenti: *top-down*, *bottom-up*, la *peer review*, proveniente da stakeholder esterni, fino ad arrivare ai quattro modelli valutativi, a 90°, 180°, 270° e 360°. Verranno quindi tracciati i punti essenziali per effettuare un'adeguata misurazione della performance individuale e una successiva valutazione, mettendo in risalto le molteplici differenze tra misurazione e valutazione, spesso confuse.

Costruire utili sistemi di misurazione e valutazione della performance (SMVP) è un importante step da seguire se si vuole ottimizzare la prestazione dei propri dipendenti, migliorandola e orientandola verso gli obiettivi aziendali. Vediamo infatti che la prestazione dell'individuo, preso singolarmente, è un tassello fondamentale per il progredimento complessivo della società di cui è parte, nonché una delle leve più ragguardevoli per quanto riguarda la gestione strategica delle risorse umane.

Una corretta gestione del processo valutativo porta ad un avanzamento globale delle prestazioni, oltre che ad una migliore rendita finale del team nel suo complesso. Affinché possa essere considerato efficace, il processo di valutazione deve generare effetti positivi sul versante personale dell'individuo, che sarà incentivato all'aggiornamento continuo e a frequentare corsi formativi che consentano la sua crescita personale, valorizzandone le capacità. Sul piano organizzativo è chiaro che, se migliora la performance della popolazione aziendale, una diretta conseguenza è il generale progresso dell'organizzazione e dei servizi che essa eroga. Oltretutto, l'esito della valutazione chiarisce ai vertici aziendali se effettivamente la società ha bisogno di un cambiamento e, in ogni caso, aiuta a mettere in risalto i punti critici, che quindi necessitano di essere rivisti e/o rinnovati.

Dopo aver tracciato il quadro generale, al fine di rendere ben chiari i punti teorici fondamentali per comprendere la prosecuzione della tesi, nel terzo capitolo, si procede con l'intenzione di introdurre il lettore al mondo Enel, alle sue *policies*, alla visione e ai valori che contraddistinguono l'azienda, gli individui e il lavoro svolto.

Il capitolo terzo vuole essere un'introduzione agli aspetti fondamentali che caratterizzano il Gruppo Enel e la sua popolazione. Un approfondimento delle tematiche che, negli ultimi anni, hanno tracciato i principali cambiamenti internamente al Gruppo stesso, sia da un punto di vista commerciale che ricalcando le diverse *policies* che sono state introdotte. La parte iniziale del capitolo è scritta con

l'intenzione di avvicinare il lettore alla società, indicandone i settori operativi e le branche in cui si dirama. Viene poi definito il modello organizzativo, suddiviso a seconda delle differenti culture di Regioni e Paesi in cui si dipana la società e ancora nelle varie divisioni esistenti. Tuttavia, il punto centrale del capitolo è quello che ha inizio in corrispondenza della definizione dell'innovativo *concept*/stile aziendale che dal 2016 dirige i comportamenti dell'intera popolazione, dai Responsabili ai collaboratori, il modello Open Power. OP è il punto focale di questa parte quarta perché racchiude in sé la *vision* del Gruppo, definendo un set di 10 comportamenti che è suggeribile applicare per muoversi verso un'espansione della società a partire dall'individuo. Definisce *visions & values* del nuovo sistema, è il punto di partenza per lo sviluppo progressivo di ogni dipendente e mira, partendo dal singolo, a potenziare ed incrementare la forza aziendale. “*Essere Open*” è la filosofia che ispira il Gruppo, intesa come apertura a nuove sfide, a più ampi orizzonti, verso obiettivi sempre maggiori. Ed è proprio ricollegandosi alla nuova ideologia che sono tracciati passo dopo passo i cambiamenti che hanno segnato il *rebranding* societario. Un *rebranding* del logo, ricalcante questa nuova filosofia; proseguendo con il *rebranding* del sito web, attualizzato ai tempi, fino alla presenza Enel sui social media. Infine, nell'ultima parte di questa presentazione al Gruppo, sono trattate le principali innovazioni che hanno riguardato le politiche a favore delle risorse umane: benefici, vantaggi e utilità di un mondo in trasformazione.

Il capitolo quarto racchiude al suo interno il fulcro dell'intera tesi. L'obiettivo è infatti quello di andare ad evidenziare quali sono state le iniziative del Gruppo per innovare il metodo di valutazione delle risorse umane, apportando cambiamenti sostanziali allo stile di leadership, modificandone la struttura, il ruolo e, di conseguenza, andando a mutare i rapporti interni. Il focus del capitolo è l'Open Feedback Evaluation, la nuova metodologia utilizzata dal 2018 per valutare la popolazione aziendale (i dati elaborati in questo progetto sono stati forniti direttamente dal settore “Risorse Umane” di Enel Spa). Questa ha letteralmente sconvolto i vecchi pilastri su cui si ergeva l'azienda, catapultandola in un mondo inedito, aperto al futuro. Tutta la quarta parte serve a mettere a fuoco il grande cambiamento che dal 2018 ha trovato applicazione all'interno del Gruppo. Dopo un'iniziale descrizione del modello, delle idee che hanno portato alla sua concretizzazione, passando per una spiegazione pratica del suo funzionamento (modalità di utilizzo del nuovo sistema di Feedback, meccanismi per destreggiarsi nell'apposita piattaforma online, nell'applicazione e nella dashboard personale), viene

effettuato un paragone tra il sistema Open Feedback ed Anytime Feedback, la metodologia impiegata dal colosso americano del commercio online Amazon, per mettere in risalto le motivazioni che hanno spinto il management delle Risorse Umane in Enel a procedere alla messa in funzione di un progetto che ricalcasse determinate caratteristiche piuttosto che altre.

Verranno quindi definite le tipologie di feedback a disposizione dei soggetti, le tempistiche in cui questi possono essere inviati o ricevuti e le modalità con cui si svolge il colloquio finale, con tanto di valutazione da parte del Responsabile. Per comprendere a fondo le motivazioni che hanno portato all'introduzione del modello, per vedere se effettivamente i risvolti sono stati positivi per la popolazione e per l'azienda, e per capire come questa ha recepito il cambiamento, sono descritti numericamente i risultati ottenuti al termine del primo anno di valutazione, 2018/2019. Dal momento che, a conclusione del primo anno, sono state apportate delle modifiche al modello, il capitolo prosegue elencando i cambiamenti e tracciando le nuove caratteristiche, che sono poi le modalità con cui si è svolta la valutazione dell'anno 2019/2020, conclusasi ad aprile 2020. Questo capitolo è un'applicazione pratica, in tutta la popolazione aziendale, della filosofia Open e mette in relazione il progresso della valutazione del personale con lo sviluppo della leadership aziendale. A conclusione del capitolo viene analizzato il modo in cui il cambiamento di metodologia valutativa è andato a modificare l'assetto della *governance* nel Gruppo. Se è vero che "ad ogni azione corrisponde una reazione", e che quindi ogni comportamento/cambiamento porta con sé mutamenti in tutta l'organizzazione, è anche vero che OFE ha trasformato gli assetti aziendali rivoluzionando, in primis, la leadership. Ha sradicato il precedente ordine gerarchico-piramidale, scardinando i principi chiave ed indirizzando la gestione verso una leadership che potremmo definire "di gruppo", in cui ogni tassello, ogni personalità è fondamentale per la costruzione della società e per la sua evoluzione. Dunque, la nuova valutazione, in primis, abbatte le asimmetrie informative. Dove si hanno più punti di vista, ci sarà anche più "democrazia valutativa" perché ci si interfaccia con più informazioni e dati. È il gruppo, e non più soltanto il Responsabile ("capo"), ad identificare un buon performer, e, dunque, a riconoscergli una forma di leadership completamente scollegata dal ruolo "formale" in organigramma.

Capitolo Primo - TIPOLOGIE DI LEADERSHIP AZIENDALE

Il progetto di tesi si colloca all'interno del settore aziendale, in particolar modo nell'ambito dell'amministrazione e nella valutazione delle risorse umane, sezione dinamica in continua evoluzione. Nell'industria 4.0, la digitalizzazione del lavoro e lo sviluppo di modelli gestionali innovativi, definiscono presupposti che modificano la struttura amministrativa e la leadership aziendale, e allo stesso tempo caratterizzano il modo di operare delle risorse umane. È evidente ormai che negli ultimi decenni è emersa quella che potremmo definire la quarta rivoluzione industriale, più nota come Industria 4.0. Questa pone l'accento sulla tecnologia digitale a un livello completamente nuovo con un'interconnessione attraverso l'Internet of Things (IoT), l'accesso ai dati in tempo reale e l'introduzione di sistemi cyber-fisici. L'industria 4.0 offre un approccio più completo, interconnesso e olistico alla produzione. Collega il fisico al digitale e consente una migliore collaborazione e accesso tra dipartimenti, partner, fornitori, prodotti e persone. In questo modo gli imprenditori possono controllare e comprendere meglio ogni aspetto delle loro operazioni e sfruttare i dati istantanei per aumentare la produttività, migliorare i processi e favorire la crescita dell'azienda. Si evolve conseguentemente il rapporto Responsabile-collaboratore, non potendosi permettere di restare ancorato ai vecchi sistemi, anche la branca delle HR si digitalizza, aprendosi al futuro. Il focus della tesi è perciò incentrato sullo stretto rapporto che intercorre tra governance amministrativa e risorse umane in un'azienda, e come quest'ultimo evolve con lo sviluppo di nuovi metodi di valutazione del personale. Preliminarmente, dunque, per introdurre la seguente tesi, è bene definire innanzitutto quali sono i vari stili di leadership che possono ergersi all'interno di un'azienda. Questo perché è proprio lo stile di leadership a determinare le modalità di funzionamento dell'organizzazione, le cui caratteristiche sono delineate dal leader che plasma i dipendenti e l'azienda stessa a sua immagine e somiglianza. In questo primo capitolo, quindi, verrà dimostrato quanto è determinate, per una società, essere governata da un particolare tipo di leadership piuttosto che da un altro in quanto tutto questo si riflette sul comportamento dei dipendenti, sul loro modo di operare e sui risultati. C'è una forte connessione tra il modo in cui opera la leadership e quello in cui, conseguentemente, lavorano i collaboratori. Per questo motivo nel primo capitolo sono trattati i principali stili di amministrazione del personale, così da capire a quale tipologia sia correlato un determinato modo di comportarsi dei dipendenti e i risultati

pratici che questi possono portare. Nella prima parte verranno descritti i sei stili di “leadership emotiva” di Goleman. Daniel Goleman, psicologo, si sofferma infatti sull’importanza del fattore emotivo nell’esercizio della leadership e, per questo, ne disegna sei stili in base al diverso modo di percepire il gruppo, empaticamente. In funzione del risultato che il leader vorrà ottenere, sarà più efficace applicare uno stile od un altro ma il buon leader è comunque colui in grado di saperli applicare tutti, a seconda della necessità. Il capitolo prosegue poi con l’analisi dei 10 principali stili di leadership applicati a livello aziendale, soffermandosi sulle varietà più significative perché contrapposte tra loro, nonché su quelle più utilizzate. Proseguendo sono trattati i due macro-approcci alle teorie di leadership, trasformativo e transazionale, due stili agli antipodi tra loro. La leadership transazionale si basa principalmente su processi e controllo e richiede una struttura di gestione rigorosa; quella trasformativa al contrario, si concentra sull’ispirare gli altri a seguire la stessa strada, e richiede un alto grado di coordinamento, comunicazione e cooperazione. La differenza può essere riassunta come segue: la leadership transazionale esamina come portare a termine le cose, mentre la leadership della trasformativa considera come motivare le persone a fare le cose. Seguono la leadership distribuita, approccio analitico e concettuale per capire come il lavoro di leadership prende forma tra i componenti di un’organizzazione complessa e, infine, quella etica, mossa dal rispetto verso convinzioni e valori etici, per la dignità ed i diritti altrui. Correlato a concetti chiave quali: onestà, fiducia, equità, integrità. Quello che si cerca di fare è quindi tracciare e definire preliminarmente quelli che sono i fondamentali approcci di leadership, anche in contrasto tra loro, che oggi giorno definiscono la vita aziendale e conseguentemente il rapporto Responsabile-collaboratore.

1.1 Goleman: i 6 stili di leadership emotiva

“Our emotional intelligence determines our potential for learning the practical skills that are based on its five elements: self-awareness, motivation, self-regulation, empathy, and adeptness in relationships¹.”

¹ D. Goleman, “Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence”, Harvard Business School Pr, 2013.

Daniel Goleman, assieme a Richard Boyatzis e Annie McKee, ha descritto sei differenti emotivi stili di leadership in un libro uscito nel 2002, "Primal Leadership." Nel libro in questione vengono presentate queste sei tipologie o modi di guidare la leadership, ognuno dei quali avrebbe un effetto diverso sulle emozioni delle persone (da qui leadership emotiva), e allo stesso tempo ognuna avrebbe dei punti di forza e di debolezza a seconda delle situazioni da affrontare. Di questi sei stili, quattro (autoritativo, Coaching, affiliato e democratico), promuovono armonia e risultati positivi, mentre i restanti due (coercitivo e pacesetting) in quanto generatori di tensione, dovrebbero essere utilizzati soltanto in situazioni eccezionali. Secondo Goleman e i due co-autori del libro, non esiste uno stile che ha la facoltà di essere applicato continuamente e per tutto il periodo di vita di un'organizzazione; al contrario i sei stili dovrebbero essere utilizzati in modo intercambiabile a seconda delle esigenze specifiche dell'organizzazione, della situazione e delle persone che ne fanno parte.

L'abilità starebbe proprio nel saper scegliere lo stile migliore dopo aver "letto" la situazione in cui ci si ritrova così da applicare il più opportuno. Per questo motivo è importante che un buon leader sia capace di interpretare il quadro globale in cui si trova, che sappia leggere il linguaggio del corpo dei suoi collaboratori ed immedesimarsi negli stessi, migliorando l'intelligenza emotiva. Al fine di attuare il



Figura 1 - Six Emotional Leadership Styles, Goleman. secretstotheirsuccess.com

cambiamento necessario, è importante afferrare i sei stili di leadership e il grado di impatto che possono avere su un'organizzazione.

1.1.1 Leader visionario (The Visionary leader)

I leader che si servono di uno stile di leadership visionaria sono stimolanti, spingono le persone verso un comune obiettivo, il “sogno condiviso”, li motivano a raggiungerlo. I leader visionari indicano al team la direzione, ma non il modo in cui raggiungere la meta - lasciano spazio per trovare il modo di raggiungerla, così da far sì che ognuno trovi la strada che ritiene più giusta per lui. Ci troviamo nel caso in cui il leader dà la direzione ma lascia le persone libere sul come arrivare.

Un vero leader visionario spiega sia perché si sta andando verso una determinata direzione, sia perché è importante e vantaggioso arrivarci. Tuttavia, ciò che è davvero importante per poter essere un vero visionario è avere la capacità di comunicare la visione in modo tale che le persone possano capire ciò si sta dicendo, riuscendo poi a collegarlo facilmente a come potrebbe adattarsi alla propria vita. L'empatia è l'aspetto più importante di questo stile, saper comunicare l'eccitazione al raggiungimento della meta e coinvolgere chi ti sta intorno. La leadership che dà una visione comune è efficace quando c'è bisogno di fornire una visione nuova o per dare una diversa direzione all'organizzazione, per esempio, se è il momento di dare una svolta aziendale. Tuttavia, è molto probabile che un indirizzo di questo tipo non abbia effetto se si ha di fronte un gruppo più esperto di quanto lo sia il leader, in questo caso è preferibile l'attuazione di una leadership più democratica. È per questo che colui che desidera sviluppare una leadership visionaria, in primo luogo, dovrebbe focalizzarsi sull'ampliamento delle sue conoscenze personali, allargando le proprie vedute, ed infine accrescendo la fiducia che gli altri ripongono in sé stessi e l'empatia del gruppo. Un leader che crede veramente in ciò che fa e lo porta avanti con entusiasmo sarà in grado di coinvolgere i collaboratori e far sì che essi seguano la strada da lui segnata.

Cosa serve per essere dei veri leaders visionari?

- a. Sapersi prendere tempo per capire cosa serve alle persone;
- b. Saper spiegare efficacemente perché è necessario un cambiamento e perché questo sarà positivo;
- c. Saper riconoscere le carenze del team e lavorare per offrire il supporto di cui ha bisogno.

1.1.2 Il Leader che insegna (The Coaching leader)

Lo stile Coaching collega gli obiettivi personali a quelli dell'organizzazione e delle persone che la compongono. Un leader che sceglie di incoraggiare questo tipo di leadership è in empatia con i suoi collaboratori, li incoraggia e si concentra sul loro sviluppo per il successo futuro. Vediamo qui un forte interesse nel singolo, in quanto l'obiettivo è quello di migliorarne la performance connettendo obiettivi personali ed organizzativi. È uno stile che si concentra sulla creazione di momenti in cui intrattenere conversazioni con i dipendenti, che più che sulla vita attuale si concentrano sul futuro dell'organizzazione e sulla sua missione a lungo termine. Questo stile è motivante per le persone ed ha impatto su di esse poiché volta a stabilire un rapporto di fiducia reciproca tra i vari gradini della struttura aziendale. Si tratta di un particolare stile che dovrebbe essere utilizzato ogni qual volta un membro del team avesse bisogno di costruire competenze a lungo termine, o se si sente "fuori luogo" all'interno dell'organizzazione. Vi è un caso, tuttavia, in cui anche il Coaching può fallire, ossia quando ad utilizzarlo è un dipendente che non fa nulla per applicare gli insegnamenti ricevuti, se quest'ultimo ha bisogno di essere continuamente accompagnato nel corso del suo lavoro ed è costantemente alla ricerca di feedback che lo spronino a fare – in tal caso è opportuno applicare un tipo di leadership che sia più coercitiva o pacesetting. Per rendere efficace l'applicazione di questo tipo di leadership è importante conoscere a fondo le persone che compongono la propria squadra, più si conoscono i componenti più si è in grado di capire quando e se essi hanno bisogno di consigli. Ci troviamo quindi nella situazione in cui il leader deve lavorare per sviluppare la capacità di valutare le competenze del singolo. Dopo aver individuato a che punto si trova il divario tra dove si è e dove si vuole arrivare, il leader deve avere l'abilità di dividere lo spazio che intercorre in micro-obiettivi, piccoli passi per raggiungere la meta attraverso feedback continui che li aiutino a migliorarsi. Tale feedback è forse il momento di maggiore importanza per gli individui in quanto serve ad indirizzarli e ad indicare dove si sta sbagliando.

Cosa serve per essere dei veri leaders che insegnano?

- a. Saper indicare il divario nelle abilità e suddividerlo in passaggi che l'individuo o il gruppo sia in grado di gestire;
- b. Impostare scadenze e tempistiche;
- c. Dare feedback per poter migliorare.

1.1.3 Il Leader affiliato (The Affiliative leader)

Lo stile di leadership affiliato promuove l'armonia all'interno del team. Questo stile collega insieme le persone e ne incoraggia l'inclusione con lo scopo di risolverne i conflitti. Per essere in grado di utilizzare questo stile è necessario valutare le emozioni altrui e mettere in altro, considerare importanti, i loro bisogni emotivi. Questa tipologia può essere utilizzata quando ci si trova in un periodo di tensioni o conflitti, quando si è rotto il rapporto fiduciario oppure se il team ha bisogno di motivazione in seguito ad un periodo difficile. Ci troviamo di fronte a leaders ottimisti, focalizzati sul risolvere conflitti e sullo stato emozionale del team. Fare errori o dare giudizi sbagliati e affrettati, è un qualcosa di normale quando si lavora in gruppo e si è in contatto per molto tempo. Disaccordi e conflitti nascono spontaneamente quando si hanno relazioni quotidiane con più persone, in qualsiasi ambiente ci si trovi. A fare la differenza nel considerare un individuo come un buon leader o come un leader incompetente, è quanto lo stesso sia in grado di gestire e risolvere le emozioni negative ed indesiderate che affliggono l'azienda.

Cosa serve per poter essere un buon leader affiliato?

- a. Saper motivare le persone in circostanze stressanti;
- b. Saper guarire le fratture tra le persone;
- c. Essere in grado di guarire eventuali incomprensioni.

1.1.4 Il Leader democratico (The Democratic leader)

Lo stile di leadership democratico pone il focus sulla collaborazione. I leaders che utilizzano questo modello sono alla ricerca di continui input provenienti dal team e, più che alla regia, si affidano all'ascolto. È uno stile che si rende utile quando è necessario costruire il consenso del gruppo, plasmare un'idea o usufruire di consigli da parte dei membri. Tuttavia, anche in tal caso riscontriamo delle difficoltà di applicazione o meglio delle circostanze in cui sarebbe bene servirsi di altre tipologie di leadership, come nel caso in cui il tema sia composto da menti inesperte, non competenti in materia o mal informate. È un'ottima forma di leadership ma richiede in primo luogo la verifica del grado di competenza e motivazione dei collaboratori. Per essere sapientemente sviluppato, il team deve essere coinvolto nella soluzione dei problemi e nelle relative decisioni da intraprendere, non prima di avergli fornito le necessarie competenze di cui avrà bisogno. Il leader in grado di applicare un tipo di leadership democratica è colui che sa mettere da parte il proprio ego, così da usare la

propria squadra e le persone che ne fanno parte sfruttandone i punti di forza che altrimenti rimarrebbero nascosti.

Cosa serve per essere un buon leader democratico?

- a. Saper identificare e comunicare le sfide che si vuole intraprendere;
- b. Chiedere feedback agli altri componenti della squadra;
- c. Essere abili nell'usare il feedback fornito da esperti per creare una strategia.

1.1.5 Il leader che imposta il ritmo di lavoro (The Pacesetter leader)

Lo stile Pacesetter incentra l'impostazione sul mantenimento di alti standard lavorativi in termini di performance. Si concentra sulle prestazioni e sugli obiettivi a cui andare incontro, per questo il leader si aspetta alti standard di eccellenza da parte del team, accertandosi che gli obiettivi vengano soddisfatti. È quindi uno stile utilizzato soprattutto quando c'è bisogno di ottenere i migliori risultati possibili nel minor tempo si riesce. Lo stile Pacesetter è focalizzato sui risultati, si concentra sul risultato finale più che sul modo in cui i risultati vengono raggiunti. I leader che utilizzano uno stile di leadership stimolante (che imposta il ritmo) si aspettano prestazioni eccellenti dal loro team e, anche quando i risultati sono al di sotto delle aspettative, il leader si adopererà per riprendere le redini del gioco. Grazie a questo approccio "segui il mio esempio", ogni individuo è ritenuto responsabile degli alti standard del leader. Parliamo in questo caso di uno stile che funziona soltanto quando i componenti del team sono altamente competenti, motivati e ben addestrati; non avrà gli effetti desiderati con una squadra senza esperienza o motivazione. Come la maggior parte degli stili di leadership, quella basata sul ritmo funziona meglio quando le persone che svolgono il compito comprendono perché è necessario cambiare o migliorare le prestazioni, quindi è necessario che il leader si prenda proprio tempo per spiegarli perché e quanto è importante. Infatti, quando le persone sanno perché è fondamentale fare qualcosa, saranno meglio motivate a completare bene il compito. Lo stile di leadership stimolante ottiene i risultati rapidamente, quindi spesso si è tentati di abusarne. Anche se può sembrare vantaggioso continuare a usarlo, è efficace solo a breve termine e a lungo termine ha un impatto negativo se utilizzato continuamente.

1.1.6 Il leader che comanda (The Coercive leader)

Il leader coercitivo è colui che incentra il comportamento sul dare comandi e controllare i collaboratori, parliamo in questo caso di un approccio autocratico alla

leadership. Si tratta di una tipologia di leadership che spesso dipende impartisce ordini, da minacce di punizioni e opera attraverso uno stretto controllo sull'operato. È un approccio che priva gli individui del controllo sulla persona – vita e lavoro – cosa a cui i cittadini dei Paesi democratici non sono abituati. Sovente si abusa dell'utilizzo di questo stile e questo porta effetti negativi sulla squadra; è uno stile accettabile in situazioni di crisi perché mette in atto veloci cambiamenti. In effetti le persone che usano l'approccio dominante vogliono fare determinate cose e vogliono che vengano fatte rapidamente. È una leadership che potrebbe essere definita: "io dico, tu fai". Parliamo di uno stile che deve essere usato con parsimonia, in quanto, se usato correttamente e nei giusti tempi, è efficace nel risolvere i problemi più velocemente degli altri. Tuttavia, spesso è abusato.

Quando può essere usato lo stile comando e controllo?

- In periodi di crisi;
- Per trattare con persone complicate/problematiche;
- Se servono risultati in tempi brevi;
- Se è assolutamente necessario a causa di fattori esterni, in caso di pericolo;
- Se si deve dar inizio ad un'inversione di tendenza.

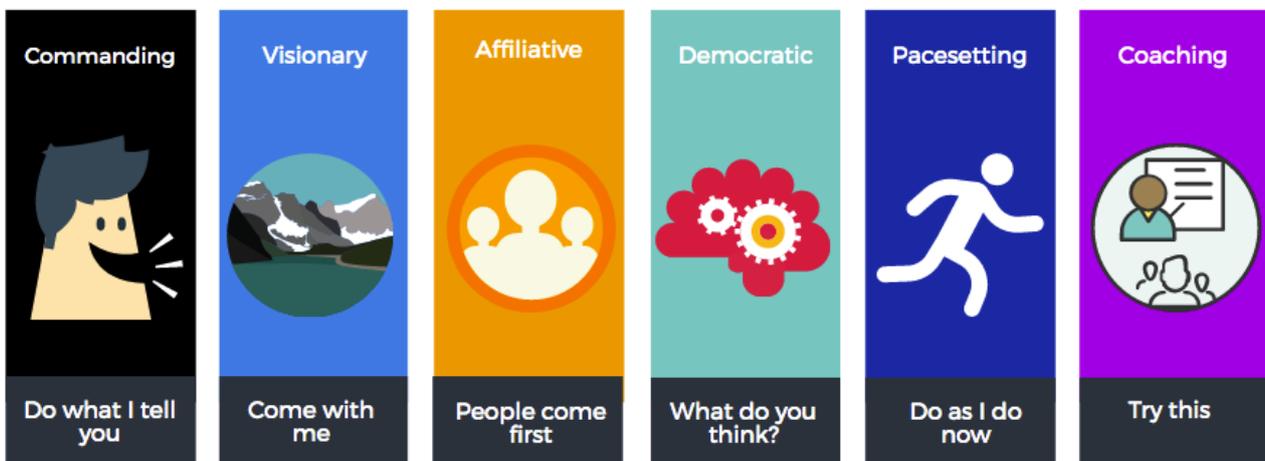


Figura 2 - I sei stili di leadership secondo Goleman, www.interacademies.org

1.2 Le teorie della leadership nel tempo

Ogni stile di leadership include in sé delle variabili comportamentali, vuole raggiungere determinati obiettivi ed è mossa da diversi criteri di soddisfazione. Così come differenti sono le condizioni ideali per cui si applica un dato stile e le strategie di successo. Infatti, adottare uno stile appropriato aiuta il manager a stabilire rapporti di fiducia e rispetto con i collaboratori, a coinvolgerli e a costruire buoni rapporti sul

posto di lavoro. Al contrario, l'adozione di uno stile non adatto potrebbe demotivare il team e renderlo svogliato. Allo stesso tempo, i managers devono abbracciare uno stile che non sia in contrasto con l'etica dell'organizzazione, altrimenti è molto improbabile che questo abbia successo. Se fino agli anni '80 la normalità era servirsi di un tipo di leadership basata sul "comando e controllo", con il passare del tempo ci si è indirizzati verso stili maggiormente collaborativi e "coaching" con lo scopo di incentivare la motivazione verso un maggiore coinvolgimento dei dipendenti. Negli ultimi tempi l'enfasi è sicuramente su uno stile partecipativo, in cui il manager si relaziona con le persone, convinto dell'importanza di trovare uno stile proprio ed autentico, adattato sempre più al contesto aziendale (alla cultura dell'organizzazione stessa, al tipo di compiti da svolgere, alle caratteristiche e alle aspettative dei membri del team).

Al giorno d'oggi, le teorie della leadership maggiormente riconosciute a livello manageriale sono 10 e si differenziano per la descrizione narrativa e le competenze comportamentali.

Questi sono:

1. Lasciar fare (Laissez-faire);
2. Direttivo;
3. Che supporta;
4. Partecipativo;
5. Delegante;
6. Orientato ai risultati;
7. Che ispira;
8. Strategico;
9. Collaborativo;
10. Combinato.

Nei paragrafi successivi verranno approfonditi gli stili più significativi al fine della tesi.

1.2.1 Stile direttivo

Lo stile direttivo (a volte definito *autoritario*) è uno stile di leadership aggressivo basato sul controllo. Questo stile di leadership lascia spazio solo ad una persona, il Responsabile. Una persona con uno stile di leadership autocratico si aspetta prontezza e perfezione dalle persone che li circondano. È un'impostazione che richiede al team

di seguire strette regole e procedure in modo da programmare e coordinare. Tuttavia, un ambiente autocratico viene a mancare di caratteristiche importanti quali:

- La creatività del personale;
- La presenza di molteplici opinioni;
- Cambiamenti veloci e fluidi;
- Scambio di feedback.

Lo stile di leadership autocratico non è pensato per essere flessibile; è volto piuttosto a creare un ambiente rigoroso e obbediente, motivo per cui funziona bene in situazioni che richiedono molto controllo.

1.2.2 Stile partecipativo

Agli antipodi dello stile direttivo ritroviamo quello partecipativo. La leadership partecipativa è uno stile manageriale che invita i dipendenti a prendere tutte o la maggior parte delle decisioni dell'azienda. Il personale, dopo aver ricevuto le informazioni pertinenti in merito alle questioni aziendali, determina il corso dell'azione che la società prenderà. Talvolta la leadership partecipativa è una forma che rallenta il processo decisionale, tuttavia presenta diversi vantaggi che possono renderlo il giusto metodo gestionale.

- Più facile accettazione delle decisioni: il personale accetterà più prontamente le politiche e le decisioni, essendo state raggiunte per consenso generale. Ciò riduce la resistenza alle nuove politiche aziendali e accelera il processo di implementazione di nuove idee. I dipendenti partecipano personalmente al successo delle nuove politiche aziendali, prendendo parte al processo di creazione e approvazione di tali politiche e questo aiuta l'azienda ad adattarsi rapidamente ai cambiamenti;
- Miglior morale del personale: i dipendenti a cui viene data voce nel funzionamento dell'azienda si sentono personalmente responsabili del suo successo. In tal modo il morale del personale rimane a un livello elevato perché è parte integrante del processo decisionale. Vediamo che, quando sanno che possono influenzare direttamente le politiche che regolano il posto di lavoro, i dipendenti hanno un ruolo più attivo e sono incentivati a dare il massimo;
- Soluzioni creative: quando i dipendenti sono incoraggiati ad esprimere le loro opinioni su questioni aziendali, si ottiene una vasta scelta di proposte. La leadership partecipativa consente ai dipendenti di utilizzare la propria creatività per sviluppare processi di lavoro più produttivi e rendere l'azienda più efficiente;

- Aumenta la fedeltà dei dipendenti: lo stile partecipativo offre ai dipendenti l'opportunità di migliorare le proprie entrate attraverso buone prestazioni. Offre ai membri del personale la possibilità di essere attivi nel determinare il futuro successo dell'azienda. Consente ai dipendenti di essere attivi nella crescita dell'organizzazione e li incoraggia a non andarsene per vedere il successo delle loro proposte;
- Diminuisce la concorrenza ed aumenta la collaborazione: di solito negli ambienti lavorativi c'è molta competitività. Se da una parte avere uno spirito competitivo può aumentare la produttività, dall'altra l'eccessiva competitività può causare tattiche spietate, pugnalate alle spalle e altri comportamenti dirompenti. Quando i dipendenti sono inclusi nel processo decisionale, invece, l'ambiente spesso diventa collaborativo. Piuttosto che vedere i loro colleghi come concorrenti, i lavoratori vedono i loro colleghi come collaboratori che si adoperano per obiettivi comuni, a beneficio di tutti.

1.2.3 Stile orientato ai risultati (result-oriented)

La leadership basata sui risultati è quella in cui il Responsabile definisce gli obiettivi, informa, delega, è *problem solver*, gestisce innovazione e creatività. Si tratta di un'equazione semplice: $\text{leadership} = \text{attributi} \times \text{risultati}$. Questa equazione suggerisce che i leader devono cercare l'eccellenza in entrambi i termini: vale a dire, devono dimostrare di avere attributi e raggiungere risultati. Mentre la maggior parte degli stili si concentra su capacità organizzative - adattabilità, agilità, orientamento alla missione, valori, competenze - ciò che di solito viene a mancare è la connessione tra queste capacità e i risultati critici. Ed è qui che si inserisce la leadership basata sui risultati: dove le capacità organizzative e le competenze sono collegate ai risultati desiderati. La leadership *result-oriented* libera la produttività dai vincoli della gerarchia e dai limiti imposti dalla piramide sociale. Ci troviamo in una situazione in cui il leader definisce i risultati comprendendo le esigenze del pubblico e dei clienti. Come lo fa? Interrogandosi e cercando di trovare la risposta corretta alla domanda: "Cosa voglio?". I dipendenti seguono volentieri i leader che hanno ben chiaro chi sono (quali sono i loro attributi e capacità) e dove stanno andando (mirano a chiari risultati).

“Driven to meet or exceed specific goals and objectives as quickly as possible. Focused on results, not the process, and will leverage resources available and solve problems creatively to get the job done²”.

A definirli è la concentrazione ai risultati, la definizione delle priorità, il focus sulla missione. Un buon leader *result-oriented* è colui che si rispecchia in certe caratteristiche:

- Vuole raggiungere risultati sempre più elevati;
- Anticipa mentalmente il raggiungimento del traguardo;
- È un motivatore;
- Definisce obiettivi ambiziosi per sé e per il team, che descrive chiaramente;
- Ispira fiducia;
- Fornisce feedback ed indicazioni in tempo reale;
- È abile a negoziare e a risolvere i conflitti.

1.2.4 La leadership collaborativa

Oggi i leader hanno bisogno di un repertorio ampliato di competenze e di una nuova mentalità per avere successo in un ambiente commerciale sempre più frenetico, caotico e altamente competitivo. Devono essere in grado di pensare in modo strategico, articolare una visione ispiratrice e fare scelte sagge tra complessità e incertezza. Devono guidare team globali, costruire reti dinamiche e accrescere la capacità dell'azienda di competere in tutto il mondo. Sempre più spesso, ciò richiede una leadership collaborativa e la creazione di culture collaborative che possano sfruttare la conoscenza e l'esperienza di tutte le parti interessate per innovare, collaborare efficacemente, competere e vincere. Man mano che i paesaggi aziendali diventano sempre più collegati e distribuiti, sempre più aziende stanno abbandonando i modelli gerarchici di leadership a favore di approcci collaborativi alla leadership. La leadership collaborativa è una pratica di gestione che mira a far lavorare insieme manager, dirigenti e personale. Nei luoghi di lavoro collaborativi, le informazioni sono condivise in modo organico e tutti si assumono la responsabilità. Ciò è in contrasto con i tradizionali modelli organizzativi top-down in cui un piccolo gruppo di dirigenti controlla il flusso di informazioni. I leader collaborativi, secondo la Harvard Business Review, cercano regolarmente una varietà di opinioni e idee tra i compagni di squadra

² *Measure what matters*, John Doerr, Portfolio, 2018

per costruire strategie e risolvere i problemi. Di conseguenza, i dipendenti sono più coinvolti, si sentono fidati e hanno maggiori probabilità di assumere la proprietà del proprio lavoro. Attraverso una leadership collaborativa, manager e dirigenti possono creare un ambiente inclusivo che eccita il team, libera la creatività e coltiva una cultura del lavoro che sia produttiva e gioiosa. Per leadership collaborativa si intende il processo di coinvolgimento dell'intelligenza collettiva per fornire risultati oltre i confini dell'organizzazione quando sono assenti meccanismi ordinari di controllo. È fondato nella convinzione che tutti noi insieme possiamo essere più intelligenti, più creativi e più competenti di chiunque altro da solo, specialmente quando si tratta di affrontare problemi nuovi, complessi e sfaccettati. Invita i leader a usare il potere dell'influenza piuttosto che l'autorità posizionale per coinvolgere e allineare le persone, concentrare le loro squadre, sostenere lo slancio ed esibirsi.

Lavorare collaborativamente è una sfida per i leader che hanno avuto una storia di successo esercitando comando sulle persone e sulle risorse sotto il loro controllo. Pochi leader sono stati addestrati a guidare in modo collaborativo, specialmente i più anziani a livello senior, e in molti casi i sistemi di cultura e ricompensa nelle organizzazioni scoraggiano la collaborazione. Creare dei leader capaci di collaborare è un lavoro incredibilmente impegnativo, ma sempre più vitale per il successo aziendale.

1.3 I macro-approcci all'analisi della leadership

Per quanto riguarda il carisma del leader nell'approcciarsi e nell'istaurare rapporti di fiducia con collaboratori e dipendenti, vediamo ergersi due teorie di leadership alla base della gestione e della motivazione: trasformativa e transazionale. Da una parte abbiamo uno stile mosso dagli impulsi emotivi, che motiva ed incentiva il gruppo grazie alle sue doti personali; la leadership trasformativa è anche detta innovativa, innovare, andare fuori dagli schemi, significa aprirsi al mondo valorizzando la creatività all'interno di ogni membro dello staff così da creare cambiamento all'interno dell'organizzazione. Agli antipodi c'è la leadership transazionale, il cui punto cardine è il rapporto di scambio che si instaura tra Responsabile e collaboratore. Un rapporto "bastone e carota" fatto di ricompense o privazioni, che spinge il singolo a fare bene e lo motiva ad attuare comportamenti produttivi affinché sia raggiunto il premio finale. Questo è al contrario concentrato sull'organizzazione, sulla supervisione e sulle prestazioni del gruppo. Ovviamente, essendo questi due approcci molto distanti tra

loro, avranno anche risultati contrapposti che si vanno a riflettere sulla struttura organizzativa. Se da una parte, con una leadership transazionale si vuole preservare la dinamica precedentemente esistente nell'organizzazione, dall'altra con quella trasformativa siamo dinnanzi ad un tipo di guida che può cambiare le carte in tavola.

1.3.1 Leadership trasformativa

Lo stile di leadership trasformativo è incentrato sullo sviluppo dei followers e sulle loro esigenze personali. Il Responsabile che adotta questa tipologia di leadership è concentrato sulla crescita e sullo sviluppo dei propri dipendenti, li ispira e accresce il morale. Lo scopo, secondo Bass³, sarebbe letteralmente quello di trasformare le persone e le organizzazioni modificandole nel profondo, allargandone la visione, l'intuizione, rendendo ben chiara la motivazione per cui è necessario tenere un comportamento attinente con i valori aziendali, così da produrre cambiamenti permanenti e costruire il proprio slancio. Sempre secondo Bass e Avolio⁴, ci troviamo in una leadership di trasformazione quando il leader si apre al sostegno degli interessi dei dipendenti, in modo da generare consapevolezza e accettazione, per far sì che i dipendenti si fondano e che i desideri personali vengano applicati nell'interesse del gruppo. I leader incoraggiano i seguaci affinché visualizzino chiaramente il problema, li sostengono e li incoraggiano ad avere una certa visione, stimolandone le emozioni e facendoli identificare nel team. Sono persone in grado di definire ed articolare una visione per la propria organizzazione, con uno stile di leadership che mira ad influenzare le variabili a livello individuale e di organizzazione, mediazione tra singolo e squadra. In conclusione, possiamo dire che si tratta di uno stile basato su valori, idee, norme creati per ispirare i dipendenti al cambiamento. A tal fine il Responsabile si impegna per stimolare intellettualmente a certi comportamenti, sfidando lo status quo, motivando ed ispirando, impegnandosi in comportamenti che costruiscano la fiducia dei dipendenti e che li aiutino ad identificarsi con il proprio leader.

³ Bass B. M., *The ethics of transformational leadership, KLSP: Transformational Leadership*, Working Papers (1997)

⁴ Bass B. M. and Avolio B. J., *Transformational Leadership and Organizational Culture*, *Public Administration Quarterly*, 12, 113-121 (1993)

1.3.2 Leadership transazionale

La leadership transazionale, invece, si basa di più sullo "scambio" tra il leader e il follower da cui i seguaci sono ricompensati per il raggiungimento di obiettivi specifici o criteri di performances. Lo stile di leadership transazionale è inteso come lo scambio di ricompense e target tra dipendenti e gestione⁶. Bass e Avolio hanno spiegato che i leader transazionali motivano i subordinati attraverso l'uso di ricompense contingenti, azioni correttive e l'applicazione delle regole. Questo tipo di leadership porta i leader a motivare i followers attraverso lo scambio come, per esempio, potrebbe essere la realizzazione di lavori in cambio di premi o preferenze. A differenza dalla leadership trasformativa, questa si basa sul processo di scambio. Il leader opera nell'ambito di un sistema esistente in cui tenta di soddisfare le esigenze attuali dei dipendenti. Si concentra su premi e sanzioni contingenti e presta particolare attenzione a deviazioni, errori o irregolarità e prende provvedimenti per apportare modifiche. Tale stile fa appello all'interesse personale dei dipendenti. In conclusione, i comportamenti attuati dal leader transazionale sono i seguenti:

- Premi contingenti per la realizzazione degli obiettivi;
- Gestione caso per caso e monitoraggio in caso di guasto.

La letteratura insegna che, tutti gli studi relativi all'ampio settore degli stagisti, rivelano che lo stile di leadership, l'impegno organizzativo e la soddisfazione sul posto di lavoro sono interconnessi, dipendono l'un l'altro. Di conseguenza, l'applicazione di uno stile di leadership piuttosto che di un altro può influenzare la qualità della vita lavorativa.

1.4 Approcci distribuiti alla leadership

La leadership distribuita è sotto l'attenzione di professionisti, progettisti professionisti, filantropi, politici e studiosi. Alcuni governi hanno investito nella promozione di un approccio distribuito alla leadership. I filantropi hanno dedicato milioni di risorse a lavori di ricerca e sviluppo che favoriscono, o almeno riconoscono, un approccio distribuito. Alcune università hanno creato programmi per gli operatori scolastici per

⁵ Scott E. B., *The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge*, Journal of Leadership & Organization Studies, 9(4), 32-44 (2003)

⁶ Howell J. M. and Avolio B. J., *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business unit performance*, J. Serv. Mark., 16, 487-502 (1993)

promuovere un approccio distribuito. Sempre più gli studiosi utilizzano una prospettiva distribuita per inquadrare il loro lavoro. Spesso utilizzata come sinonimo per la leadership democratica, quella condivisa, collaborativa, e così via, la prospettiva distribuita è entrata senza particolari difficoltà nei discorsi sulla leadership e nel management scolastico. Solitamente pensando alla leadership si immagina il singolo Responsabile che esercita una stretta guida sui suoi dipendenti, tuttavia, in un mondo globalizzato e sempre più interconnesso, dove circola una quantità enorme di informazioni, il concetto si amplia verso leadership collettiva, collaborativa, distribuita.

Distributed leadership is not something ‘done’ by an individual ‘to’ others, or a set of individual actions through which people contribute to a group or organization... is a group activity that works through and within relationships, rather than individual action⁷”.

Nella leadership distribuita il leader condivide con il gruppo le sue conoscenze personali, autorizzandolo a prendere decisioni, a costruire strategie e a pianificare. In tal modo opera per rafforzare la fiducia internamente al team e tra membro e Responsabile. Elevato sarà il livello di cooperazione, collaborazione e partecipazione; condividere informazioni aiuterà a mettere insieme le idee e così facendo si arriverà più velocemente agli obiettivi. Parliamo di un concetto relativamente recente che sostiene un approccio più sistematico alla leadership. Nei modelli di leadership distribuiti, vediamo che questa si dissocia dai ruoli organizzativi che le vengono



Figura 3 - Modello di leadership distribuita, sites.google.com/primelutionsconsulting

solitamente ricollegati e che, invece, le azioni degli individui a tutti i livelli di responsabilità sono riconosciute come parte integrante dell'organizzazione e del successo del gruppo o dell'azienda. Spillane nel 2006 ha abilmente riassunto il tutto dicendo che la leadership distribuita pone il concetto stesso di leadership

⁷ Bennet, N., Wise, C., Woods, P., Janet, A., (2003). *Distributed Leadership: A Review of Literature*. National College for School Leadership, p3.

"al centro della scena", invece di puntare il faro sul singolo leader. Nei modelli distribuiti, la leadership è considerata una qualità di gruppo, contrariamente alla funzionalità leader-seguace in cui tutte le responsabilità sono nelle mani del leader e tutti i follower sono sottomessi. Pertanto, facilita la distribuzione della responsabilità tra le persone all'interno dell'organizzazione. È un modello che si basa su una riconsiderazione su vasta scala delle dinamiche di potere all'interno delle organizzazioni; su un approccio di gruppo alla strategia e agli obiettivi generali e che incoraggia ad un impegno pluralistico. Non lo fa attraverso la delegazione – nella delega il leader costringe gli altri ad assumersi parti complete del proprio lavoro, e non è una sana cultura di crescere all'interno di ogni comunità. Si basa invece sul dialogo rafforzato tra i livelli di responsabilità e anche sull'idea di un significato condiviso all'interno della comunità. I sostenitori della leadership distribuita favoriscono un approccio meno "di comando e controllo", preferendo "la consultazione e il consenso". Ciò può avere un grande impatto, sia fisicamente che psicologicamente, sulle figure di autorità designate all'interno delle organizzazioni; come anche sui livelli di sviluppo e istruzione all'interno delle organizzazioni.

Esempi di questo approccio distribuito sono:

- **Informal leadership:** situazione in cui un collaboratore/follower ricorda al proprio capo di svolgere una pratica specifica. È quindi il caso in cui un subordinato attua un comportamento virtuoso anche se formalmente ricopre una carica di basso livello. È il caso in cui vanno raffigurati coloro che pur non avendo una posizione formale sono in grado di influenzare gli altri, per il carisma, per il network e le relazioni;
- **Fellowership:** caso in cui il Responsabile del dipartimento viene sostituito grazie ad una votazione a suo sfavore, anche se teoricamente si sarebbe dovuto trattare di una mera votazione consultiva. I followers riescono a cambiare il leader;
- **Superleadership:** caso in cui il Responsabile/capo investe il suo successore prima ancora di mettersi da parte oppure delega specifici tasks. Il leader ha la capacità di coinvolgere gli altri, rendere il lavoro partecipativo;
- **Sostituti a teorie di leadership:** quando, a seguito di training validi, non c'è bisogno del capo per risolvere un dato problema. Non sempre avere una forte leadership è meglio per l'organizzazione;
- **Self leadership:** circostanza in cui un impiegato sviluppa dei piani di crescita personale al fine di ottenere miglioramenti. Include auto motivazione, auto comportamenti, *self inspiration*, *self support*, etc.;

- **Self managed team theory:** situazione in cui è il capo a selezionare il suo team e, per questo, delega ampiamente i compiti. Suddivisione delle competenze così da renderle complementari evitando la formazione di ruoli più o meno forti;
- **Network leadership theory:** quando è aperta la partecipazione a network e comunità che nell'immediato non danno ritorni ma che sono fondamentali poiché aprono molte possibilità per il futuro.

1.5 Leadership etica

I leader che esercitano una tipologia di stile etico sono coloro che pensano alle conseguenze che a lungo termine potranno abbattersi sulla loro organizzazione, così come agli svantaggi e/o ai benefici di cui questa potrebbe giovare. Si tratta di personalità umili, che si preoccupano per un bene più grande di loro, si sforzano affinché sia realizzata l'equità, si assumono le responsabilità e mostrano rispetto per i propri collaboratori. Sono certamente persone che stabiliscono standard etici elevati ed agiscono in conformità con gli stessi, influenzando i valori etici dell'organizzazione attraverso il loro comportamento. I leader fungono da modelli per i loro seguaci e mostrano quelli che sono i confini comportamentali stabiliti all'interno di un'organizzazione. Sono individui che vengono perciò percepiti per la loro onestà, affidabilità, coraggio e per l'integrità d'animo che dimostrano. Più il leader conduce discorsi interiorizzando i valori cardine, più alto livello di fiducia e rispetto genera nei seguaci. Sarebbe errato percepire questo tipo di leadership come un qualcosa volto ad impedire alle persone di fare ciò che è considerato sbagliato, al contrario deve essere vista come un cartello che indica alle persone la giusta strada da percorrere.

“The demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement and decision-makings”.

Questa definizione propone che:

⁸ Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

1. Il comportamento del leader etico serve da modello per i suoi followers che accettano il suo comportamento come appropriato;
2. Il leader etico comunica e giustifica le sue azioni ai followers;
3. Sono leader che si comportano continuamente secondo etica, perciò impongono l'azienda sulle stesse norme e danno ricompense a chi attua un comportamento in linea;
4. I leader incorporano la dimensione etica nel processo decisionale, considerano quali potrebbero essere le conseguenze delle loro decisioni e cercano di fare scelte che non contrastino con l'etica.

Essere etici significa giocare in modo giusto, pensare al benessere degli altri e alle conseguenze delle proprie azioni. Tuttavia, anche se si cresce con un forte senso del giusto e dello sbagliato, il cattivo comportamento di chi lo circonda potrebbe minare il suo senso etico. I leaders etici pensano alle conseguenze a lungo termine, ai possibili svantaggi e benefici delle loro decisioni. Si tratta di persone che, pur di rimanere fedeli ai propri valori e credenze, sono pronti a competere in una battaglia diversa, in cui l'imperativo è: "Fa ciò che è giusto". I leaders sono un modello per i propri followers e sono la dimostrazione vivente dei confini comportamentali dell'organizzazione. Il comportamento appropriato e desiderato migliora con la cultura e il processo di socializzazione dei nuovi arrivati. Più il leader "*walks the talk*", ossia è in linea con ciò che professa, fa ciò che dice, traducendo in azioni i valori che ha interiorizzato, più alto sarà il livello di fiducia ed il rispetto che genera nei suoi seguaci. Nel momento in cui il leader arriva a fare sacrifici personali per i followers, o per la società in generale, semplicemente nell'ottica di agire secondo i valori, i dipendenti saranno disposti a fare lo stesso.

*"It's not enough to espouse high standards. To live up to them – and help others do the same – requires an ethical cast of mind that lets you practice your principles consistently"*⁹.

Non appena i managers prendono sul serio la questione della responsabilità etica, essi diventano immediatamente più sensibili ai bisogni e ai problemi dei loro collaboratori, diventando così maggiormente capaci di identificare i conflitti emergenti. Un buon leader si distingue per la capacità di sentirsi moralmente vicino ai suoi seguaci, per le

⁹ Kannair, J. (2007). *The Ethical Mind*. Harvard Business Review, 85(3), 51-56.

conseguenze positive che apporta, per la soddisfazione sul lavoro, la dedizione e la segnalazione dei problemi che i dipendenti non hanno paura di fargli presente.

La leadership etica è quindi, come ho già detto, basata sui valori, questi sono:

- Onestà: dire la verità, dare informazioni appropriate, non omettere passaggi chiave;
- Fiducia: trasmettere principi chiari da tradurre consistentemente in azioni, focus sui commitments;
- Fairness: offerta di trattamento equivalente a tutto il personale, comportarsi agendo con gli altri come si vorrebbe essere trattati;

Tutto questo rimanda ad un unico valore fondamentale che racchiude insieme i valori sopra elencati: l'integrità. Integrità intesa come consistenza delle parole, efficacia e fondatezza delle azioni, possesso di buoni principi e raggiungimento di obiettivi in linea con i presupposti. I leader che dimostrano integrità sono onesti con sé stessi e con gli altri, imparano dagli errori e sono costantemente nel processo di auto-miglioramento. Essi guidano dando esempio e si aspettano dagli altri tanto quanto da sé stessi. Si assumono la responsabilità di giudicare, di prendere decisioni importanti e si sforzano di bilanciare gli interessi quando si ritrovano a dover raggiungere obiettivi cruciali per l'organizzazione. Un approccio basato sull'integrità, nel senso di saper gestire eticamente, non dimenticando di obbedire alla legge con accento sulla responsabilità manageriale. Le strategie di integrità definiscono i valori guida, così come le aspirazioni, i modelli di pensiero e comportamento delle aziende.

“The CEO must be the chief ethics officer of the firm. Her or she cannot delegate integrity...The CEO must make everyone understand that the organization's future is dependent on its reputations. The organization has to be personal, human and individual...If unethical behaviour is uncovered, it's important to act swiftly and decisively¹⁰”.

Anche nel caso della leadership etica vediamo distinguersi delle tipologie:

- **Moral management:** leader etico come manager morale, tutti conoscono le regole dell'organizzazione e conseguentemente tutti le seguono. Sono messe in atto procedure amministrative così come codici di comportamento. Si tratta di un manager che assicura che le aspettative dell'organizzazione siano soddisfatte;

¹⁰ Fulmer, R. M. (2004). *The challenge of ethical leadership*. *Organizational Dynamics*, 33(3), 307-317.

- **Leadership autentica:** pone il focus sulla dimensione di autenticità interna più che sulle norme e i codici esterni. Situazione in cui il ruolo del leader etico va al di là del rispetto delle norme;
- **Leadership morale:** leader etico come mentore spirituale dei followers, clienti e portatori di interessi. La grandezza del leader corrisponde qui alla sua umiltà e all'empowerment dei followers, esso è mosso dall'amore per la propria missione, dall'avere attenzione per gli altri, per l'ambiente e per la comunità, con una forte dimensione emozionale;
- **Leadership di trasformazione:** leader etico come agente di cambiamento per il bene comune. In questo caso il cambiamento è al cuore della funzione della leadership, tanto che i propri bisogni sono sottomessi alle cause dell'organizzazione. Focus sui processi più che sugli individui.

Può un'azienda essere di successo e competitiva sul mercato ed allo stesso tempo seguire principi etici? Secondo Akers il successo e la condotta vanno di pari passo:

“Ethics and competitiveness are inseparable. We compete as a society. No society anywhere will compete very long or successfully with people stabbing each other in the back; with people trying to steal from each other; with everything requiring notarized confirmation because you can't trust the other fellow; with every little squabble ending in litigation; and with government writing reams of regulatory legislation, trying business hand and foot to keep it honest¹¹”.

Attenendoci ai risultati di uno studio condotto dal British Institute of Business Ethics, vale la pena attuare comportamenti etici. Ci sarebbe una prova lampante che ci indica che le società munite di codici di etica aziendale hanno prodotto prestazioni superiori alla media se messe a paragone con le società prive di codici.

¹¹ Akers, J. (1989). *Ethics and competitiveness putting first things first*. Sloan Management Review, 30(2), 69-71.

Capitolo Secondo - PRINCIPALI METODOLOGIE E STRUMENTI UTILIZZATI NELLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE RISORSE UMANE

Nel primo capitolo sono state analizzate le diverse tipologie di leadership, i vari stili e modelli gestionali maggiormente in uso, con l'obiettivo di tracciare e definire preliminarmente i fondamentali approcci della leadership, anche in contrasto tra loro, che oggi giorno definiscono la vita aziendale e conseguentemente il rapporto Responsabile-collaboratore.

Ora, nel secondo capitolo, il focus si sposta sulle principali metodologie e sui sistemi valutativi oggi adoperati dalle organizzazioni, sia pubbliche che private, per effettuare una corretta valutazione dei propri dipendenti: *top-down*, *bottom-up*, la *peer review*, proveniente da stakeholder esterni, fino ad arrivare ai quattro modelli valutativi, a 90°, 180°, 270° e 360°. Verranno quindi tracciati i punti essenziali per effettuare un'adeguata misurazione della performance individuale e una successiva valutazione, mettendo in risalto le molteplici differenze tra misurazione e valutazione, spesso confuse.

Costruire utili sistemi di misurazione e valutazione della performance (SMVP) è un importante step da seguire se si vuole ottimizzare la prestazione dei propri dipendenti, migliorandola e orientandola verso gli obiettivi aziendali. Vediamo infatti che la prestazione dell'individuo, preso singolarmente, è un tassello fondamentale per il progredimento complessivo della società di cui è parte, nonché una delle leve più ragguardevoli per quanto riguarda la gestione strategica delle risorse umane.

Una corretta gestione del processo valutativo porta ad un avanzamento globale delle prestazioni, oltre che ad una migliore rendita finale del team nel suo complesso. Affinché possa essere considerato efficace, il processo di valutazione deve generare effetti positivi sul versante personale dell'individuo, che sarà incentivato all'aggiornamento continuo e a frequentare corsi formativi che consentano la sua crescita personale, valorizzandone le capacità. Sul piano organizzativo, è chiaro che se migliora la performance della popolazione aziendale, diretta conseguenza è un generale progresso dell'organizzazione e dei servizi che essa eroga. Oltretutto, l'esito della valutazione chiarisce ai vertici aziendali se effettivamente la società ha bisogno di un cambiamento. In ogni caso, aiuta a mettere in risalto i punti critici, che quindi necessitano di essere rivisti e/o rinnovati.

Nel corso del capitolo verrà citato più volte il Decreto Legislativo n. 150 del 2009 relativo all'attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di "*ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*", con la finalità di mettere in evidenza quelle che sono le disposizioni della legislatura italiana in merito alla misurazione, valutazione e trasparenza della performance, individuale e collettiva. L'intenzione è quella di fornire al lettore un quadro complessivo delle forme di valutazione maggiormente utilizzate al giorno d'oggi, evidenziando le caratteristiche indagate ed osservate per essere in grado di arrivare ad un giudizio obiettivo e, soprattutto, proporzionato alle mansioni svolte e al ruolo ricoperto dall'interessato.

2.1 Il fine ultimo della valutazione della performance individuale

Preliminarmente, affinché sia possibile selezionare adeguatamente un determinato metodo di valutazione della performance individuale piuttosto che un altro, è necessario definire chiaramente quali sono le finalità della valutazione della HR. Sia lo scopo che il contesto sono due prerogative importanti per determinare quale tipologia è la più adatta, o meglio quali sono le caratteristiche che devono necessariamente far parte della valutazione della performance. È chiaro quindi che, nel momento in cui si decide di applicare un metodo piuttosto che un altro, l'amministrazione o il Management delle risorse umane, deve avere ben chiaro in mente l'obiettivo che vuole raggiungere e le azioni che, in esito alla valutazione, potrà mettere in atto. L'articolo 8, relativo al Decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009, definisce gli "*Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa*" per cui:

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità¹².

Appare giusto, quindi, procedere verso la costruzione del sistema di valutazione della performance che più si adatta alla forma e alle funzioni dell'azienda, oltre che agli scopi che essa desidera perseguire. Una volta stabiliti i risultati che si vogliono ottenere e, allo stesso tempo, dopo aver definito ciò che si spera di ottenere valutando le performances degli individui, si può procedere con l'applicazione del metodo preferito, prevedendone anche le tempistiche di ricezione.

2.2 Le dimensioni che compongono la performance individuale

Per avere un sistema che si adatti alle diverse esigenze, che sia quindi flessibile ed in grado di variare a seconda delle necessità, ci si deve concentrare sulla performance dell'individuo preso singolarmente, ma sempre nell'interesse ultimo dei risultati complessivi della comunità aziendale. Per tale motivo c'è bisogno che la performance individuale sia composta da una doppia dimensione:

¹² Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150. "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni. (09G0164)". pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale* del 31 ottobre 2009, n. 254 - Supplemento Ordinario n. 197. <https://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/09150dl.htm>

1. I **comportamenti**, in particolar modo quelli organizzativi ossia le modalità con cui ogni individuo porta avanti un determinato compito a lui assegnato, come ognuno svolge una data mansione. I comportamenti oggetto dell'osservazione sono suddivisi in una scala giudizio, dove ogni comportamento corrisponde ad un relativo punteggio:
 - Comportamento eccellente che rappresenta un modello da seguire per gli altri componenti dell'organizzazione, a cui viene assegnato il punteggio massimo;
 - Comportamento di chi, in situazioni di una certa complessità e non ordinarie, riesce ad uscirne fuori in modo risolutivo;
 - Comportamento consolidatesi nel tempo e che attua sempre il solito modo di fare in situazioni abituali;
 - Comportamento ripetitivo;
 - Comportamento non in linea con ciò che viene richiesto, a cui è attribuito il punteggio più basso.
2. I **risultati**, definiti come gli obiettivi che il singolo porta a termine alla fine di un percorso. I risultati che raggiunge con un progetto, con un'attività che ha portato avanti o con il contributo che ha apportato in un'altra unità amministrativa. Il raggiungimento degli obiettivi solitamente è suddiviso tra quelli assegnati ad inizio percorso (*target atteso*) e quelli che invece l'individuo effettivamente consegue al termine dello stesso (*target effettivo*). Tutto ciò tenendo conto della relazione e/o di eventuali modifiche aggiuntive che si necessitano adottare.

Vediamo che tali dimensioni sono declinate diversamente, a seconda se ad essere valutato sia un Responsabile/Dirigente oppure un funzionario, e che anche i risultati ed i comportamenti sono pesati in modo differente. Allo stesso modo, in relazione alla finalità che si intende perseguire effettuando la valutazione verranno considerati maggiormente alcuni tratti comportamentali piuttosto che altri, selezionando soltanto apposite caratteristiche appartenenti alle due dimensioni.

2.3 I metodi di valutazione

Una completa valutazione dei dipendenti è spesso composta da diversi metodi di valutazione delle prestazioni. È possibile scegliere di utilizzare un solo processo valutativo quando si vogliono soppesare le prestazioni di un dipendente, ma quando si utilizza la combinazione di più metodi si è in grado di ottenere un quadro maggiormente ampio delle aree in cui il dipendente ha bisogno di miglioramenti; inoltre si viene a conoscenza delle raccomandazioni e degli incoraggiamenti di cui i

dipendenti avrebbero bisogno, supportandone la crescita e la formazione. Oggi giorno sono presenti innovativi metodi di valutazione del personale che superano il classico giudizio proveniente soltanto dal superiore gerarchico, che comunque è il metodo che ancora prevale. Questi sono:

- **Valutazione dal basso** (*bottom-up*), in cui i collaboratori esprimono giudizi ed osservazioni relativamente ai comportamenti organizzativi attuati dal proprio Responsabile. Si tratta di un approccio che punta al miglioramento delle performances aziendali attraverso l'inclusione ed il coinvolgimento dei collaboratori nel processo di valutazione. Si tratta di uno stile efficace anche perché spesso accade che i vari superiori non cerchino di modificare i loro tratti comportamentali in quanto non giudicati da nessuno; in questo modo invece anch'essi sono portati a mettere in pratica un maggiore livello di responsabilizzazione e a plasmare i comportamenti a seconda delle esigenze. Stiamo parlando di una metodologia "nuova" ma che, se applicata correttamente, può portare notevoli miglioramenti all'organizzazione, aumentando il benessere della popolazione aziendale e, conseguentemente, anche la sua produttività;
- **Valutazione dall'alto** (*top-down*), classica valutazione effettuata dal superiore gerarchico (il Responsabile). Tale approccio è il "più antico" ed anche quello maggiormente utilizzato, tuttavia presenta ampie criticità dal momento che il potere è concentrato nelle mani di un singolo che, in questo modo, tiene da solo le redini dell'azienda, cancellando ogni possibilità di collaborazione tra i membri del team. Laddove si punti alla creazione di un'organizzazione basata sulla partecipazione degli individui che la compongono, questa metodologia di valutazione non è sicuramente la più adatta. Ci troviamo qui nella situazione in cui gli obiettivi finali dell'organizzazione sono il frutto di un pensiero unico, della vision del solo dirigente, con il risultato che i collaboratori, il personale che ha effettivamente lavorato alla produzione del risultato stesso si senta escluso o, in ogni caso, ben poco considerato;
- **Valutazione fra colleghi** (fra pari o *Peer Review*), questo sistema coinvolge le persone che occupano lo stesso tassello nella gerarchia dell'organizzazione, soprattutto coloro che, conoscendosi meglio dato il costante rapporto, possono elaborare relazioni precise. Si tratta di un processo in cui la valutazione avviene tra due o più persone con competenze simili, i colleghi appunto: obiettivo di tale percorso è innalzare l'unità e la produttività del team. Questa metodologia aiuta a migliorare la qualità della ricerca effettuata e aumenta la coesione del networking all'interno delle comunità di ricerca;

- **Valutazione da parte degli *stakeholder* esterni** (le parti interessate), siano questi un gruppo di cittadini che usufruiscono del servizio erogato o portatori di interessi collegati ed inerenti con lo scopo dell'azienda;
- **Valutazione a 90°**, la classica valutazione che dal dirigente/responsabile è diretta ai rispettivi subordinati;
- **Valutazione a 180°**, metodologia che contempla l'invio e la ricezione di due tipologie di feedback: il manager viene valutato sia dall'alto che dal basso, si aggiunge la valutazione da parte dei subordinati;
- **Feedback a 270°**, caso in cui la valutazione da parte dei dipendenti e del supervisore diretto è integrata dalla valutazione da parte dei colleghi allo stesso livello gerarchico, consentendo una valutazione completa;
- **Valutazione a 360°**, forma che prevede l'utilizzo congiunto e coordinato di tutte le precedenti soluzioni valutative.

2.4 Lo sradicamento della valutazione gerarchica

L'utilizzo di un metodo gerarchico nelle organizzazioni non sempre ha fornito i risultati sperati, o meglio, non ha sempre contribuito alla creazione di una visione condivisa tra i componenti del gruppo, allontanando gli individui dalla diffusione di un approccio condiviso, partecipativo e collaborativo; favorendo al contrario l'emergere del carattere del singolo che lavora per emergere sugli altri e non per arrivare all'obiettivo programmato. Il metodo gerarchico è applicato in quelle organizzazioni in cui i responsabili/capi organizzano i subordinati in una struttura piramidale che vede al livello più basso i dipendenti meno esperti, i quali prendono la direzione dai supervisori e i manager di livello superiore. La comunicazione in genere scorre dall'alto verso il basso e la maggior parte delle decisioni tende a essere presa da coloro che occupano le posizioni di vertice con input scarsi o nulli da parte dei dipendenti ai livelli inferiori, che potremmo definire come una sorta di pedine mosse dall'alto. Le conseguenze negative sono riscontrate nell'abbassamento della motivazione personale: osserviamo in questi casi la presenza di individui demotivati, che fanno l'indispensabile avendo perso stimoli ed incentivi. Pertanto, l'introduzione di diversi metodi di valutazione, più moderni ed al passo con i tempi, ha contribuito al coinvolgimento di una maggiore quantità di soggetti che, di conseguenza, ha partecipato all'integrazione di molteplici nuove idee per lo sviluppo e il progresso del Gruppo. Di pari passo con lo sradicamento della valutazione gerarchica va

l'introduzione dei meccanismi di valutazione già citati in precedenza. Ritroviamo coerenza con l'avviamento di metodi di valutazione "diversi": *bottom-up*, *Peer review* e il cosiddetto metodo di valutazione a 180°, che si differenzia dal metodo a 360° in quanto "non completo" poiché i managers ricevono feedback solo dai loro subordinati. Il sistema più sofisticato ed il più innovativo è però il sistema di Feedback a 360°, che vede il coinvolgimento dei propri pari, dei subordinati e del rispettivo superiore gerarchico in combinazione con meccanismi di autovalutazione e con l'inclusione di *report* sulla soddisfazione dei propri utenti esterni e/o interni. Tuttavia, si tratta di una metodologia che può essere applicata in presenza di un sistema maturo e che non sia eccessivamente complesso sotto il punto di vista organizzativo. Ogni metodologia deve essere applicata in funzione alle necessità del caso e agli obiettivi che si auspica conseguire con la messa in pratica di un dato modello valutativo. L'unico tassello che si rivela fondamentale, in tutte le tipologie di valutazione, è l'introduzione di momenti appositamente dedicati al feedback. Spesso sottovalutato, il feedback è essenziale per uno sviluppo coerente con lo spirito dell'organizzazione in cui si opera e permette al singolo di progredire, talvolta mettendo a disposizione corsi formativi, essendo accompagnato verso il corretto percorso da seguire. Ne deriva che l'uso corretto del feedback è quello che indica agli individui su cosa devono lavorare per ottenere risultati migliori; riuscire ad inquadrare il feedback verso un orientamento all'apprendimento crea un ambiente di supporto in cui il responsabile e il subordinato condividono lo stesso obiettivo di miglioramento e mettono in pratica lo stesso sforzo e la stessa strategia per raggiungerlo.

2.4.1 Il feedback a 180°

La maggior parte, se non tutte, le aziende e le organizzazioni dispongono di un sistema di valutazione delle prestazioni. Sono riscontrate spesso riluttanze nei responsabili dell'amministrazione a modificare i vecchi standard di valutazione, sia per inerzia che per convinzione che nessun sistema possa davvero essere utile a migliorare le performances dei subordinati. Tuttavia, le valutazioni a 180° si distaccano nettamente dalla forma più comune di valutazione delle prestazioni - il metodo a 90° in cui è soltanto il responsabile a valutare i dipendenti - e possono rivelarsi incredibilmente utili per le organizzazioni di varie dimensioni, in ogni settore. Istituire un sistema di valutazione dei dipendenti volto a migliorare il dialogo, sia tra pari che con i loro

dirigenti, aiuta ad alleviare la frequenza ad inviare feedback negativi o aggressivi (volti a distruggere la persona) e porta a:

- Migliori prestazioni dei dipendenti;
- Alto morale;
- Motivazione superiore;
- Maggiore fidelizzazione dei dipendenti;
- Migliori prestazioni organizzative.

In particolare, le valutazioni a 180° sono utili per affrontare questioni comuni che molte organizzazioni si trovano davanti nel corso della vita lavorativa, dai dipendenti che si sentono vittime dei loro datori di lavoro ai dirigenti che disprezzano e rifiutano di intrattenere conversazioni con i dipendenti sulle loro prestazioni.

L'aperta atmosfera di comunicazione che offre una valutazione a 180°, la rende un metodo eccellente per condurre un'analisi prestazionale, consentendo alle organizzazioni di discutere apertamente delle aree in cui un dipendente pecca o ha delle lacune e di costruire piani per affrontarle. Questa conversazione interattiva e prolungata nel corso del progetto permette ai manager di escogitare più facilmente le soluzioni migliori per i dipendenti con prestazioni insufficienti, dalla formazione aggiuntiva all'integrazione di nuovo personale. Oltre a risolvere i problemi di sottoperformance, migliorare la comunicazione serve anche a dimostrare ai dipendenti più performanti che sono veramente apprezzati, incentivandoli così a dare il massimo. Inoltre, per quelle organizzazioni che hanno difficoltà a trovare il tempo da dedicare alle valutazioni delle prestazioni, un sistema di valutazione a 180° ha un ulteriore vantaggio chiave: il risparmio di tempo. Dal momento che i dati vengono raccolti solamente da due fonti - l'impiegato e il responsabile diretto - la raccolta e la compilazione delle informazioni pertinenti è semplice e snella.

Tuttavia, i vantaggi di istituire un sistema di valutazioni a 180 gradi non si estendono solo all'organizzazione in sé. I dipendenti possono infatti raccogliere preziose informazioni e indicazioni da queste valutazioni, portando potenzialmente renderli più felici, più impegnati e più laboriosi. Innanzitutto, la comunicazione aperta, facilitata da valutazioni a 180°, fa sì che i dipendenti ricevano dei feedback più oggettivi, equilibrati e che forniscono chiari obiettivi prestazionali. Se, per esempio, un dipendente ha ben chiara l'area in cui ottiene le massime prestazioni o comunque conosce le aree su cui deve lavorare, questa chiarezza delle proprie capacità lo aiuta a

progredire e ad essere più produttivo, generando vantaggi anche al responsabile. Si tratta di un tipo di valutazione che rappresenta l'occasione perfetta per discutere delle esigenze di formazione e parlare del piano di sviluppo di un dipendente.

2.4.1.1 Come introdurre un sistema di valutazione a 180°?

Ovviamente, apportare modifiche al modo in cui un'azienda esegue le valutazioni delle prestazioni può essere difficile e, nella maggior parte dei casi, si incontrano resistenza e blocchi stradali lungo il percorso. Ci vuole tempo per instaurare un'autovalutazione e per organizzare riunioni volte alla revisione delle prestazioni, inoltre apportare modifiche di un certo livello potrebbe richiedere molto tempo ai quei manager con un elevato numero di dipendenti. In tal senso è necessario comunicare apertamente con l'intera popolazione aziendale il motivo per cui tali cambiamenti sono stati introdotti, così da garantire che la stessa abbia abbastanza tempo per prepararsi alla novità. Talvolta, nel momento in cui si cambia la strategia di valutazione delle prestazioni della propria organizzazione, può essere estremamente utile la collaborazione con un partner di coaching esterno o con un fornitore di soluzioni per lo sviluppo dei dipendenti. La resistenza al cambiamento è, infatti, uno dei fenomeni che più caratterizza lo svolgimento di un progetto, in particolare quei progetti che implicano un cambiamento radicale e un miglioramento organizzativo. Con questa espressione si fa riferimento a quegli atteggiamenti, in parte consapevoli e in buona parte inconsci, che portano le persone e gli stakeholder impattati dal progetto a porsi in chiave antagonista rispetto agli obiettivi del progetto, ostacolandone, di fatto, lo svolgimento. Cambiare il modo di lavorare delle persone è un'impresa ardua perché si va a modificare abitudini consolidate e rafforzate col passare del tempo su cui, oltretutto, si è costruita una parte significativa della cultura e delle competenze di ciascuna organizzazione. Del resto, le abitudini consentono di risparmiare energie mentali e riducono lo stress quotidiano. In tal senso è umano cercare di mantenerle. Diventano invece un fattore penalizzante quando mantengono in vita schemi non più validi, superati dal tempo oppure che non consentono più di rispondere alle esigenze per cui erano stati costruiti¹³. Alla luce di ciò, ci si chiede quali siano le motivazioni per cui, nella stragrande maggioranza dei casi, si riscontrano forti resistenze e difficoltà nell'accettare e soprattutto nel mettere in atto il cambiamento. Cosa si nasconde dietro la resistenza al cambiamento?

¹³ <https://www.humanwareonline.com/project-management/center/resistenza-al-cambiamento/>

1. Entra in gioco lo scetticismo delle persone, ci si muove verso una destinazione ignota con la promessa che mettere in atto il cambiamento porterà ad un miglioramento. È una sorta di atto di fede che il personale deve compiere, un rischio, senza certezza del risultato finale. Per rendere più evidente la prospettiva finale occorre innanzitutto sviluppare una onesta analisi dei rischi, basata su numeri e fatti, rendendola concreta;
2. L'uomo, in quanto essere sociale, si identifica con il lavoro che svolge e si riconosce nel modo in cui lo fa. Necessari in questo caso sono il tatto e la diplomazia. Anche in questo caso è opportuno rappresentare la situazione in termini analitici in modo che le persone stesse abbiano gli elementi per trarne le loro conclusioni;
3. Altra problematica del caso è che l'individuo può avere il timore di perdere l'identità con cui si è sempre riconosciuto. Per tal motivo è importante che ognuno riconosca il ruolo che avrà una volta che il cambiamento sarà attuato, vanno specificati i nuovi meccanismi operativi così da dimostrare che si sta parlando di un qualcosa di reale, sviluppando comportamenti collaborativi;
4. Potrebbe accadere che le persone non si ritengano all'altezza di affrontare il cambiamento, di non avere le competenze o le potenzialità necessarie. È quindi fondamentale predisporre programmi di formazione e, se richiesto, di trasformazione professionale;
5. Una volta che il modo di lavorare è diventato un'abitudine, si compiono gesti in automatico e, nel farlo, si riduce lo stress. Introdurre un cambiamento mette tutto a repentaglio e si sente la necessità di opporvisi. Perciò, è importante introdurlo per gradi, per metabolizzare ed apprezzarne i contenuti;
6. Per sentirsi incentivati a cambiare, c'è bisogno di vedere l'obiettivo finale come un qualcosa di eclatante e che renda motivati. Se l'iniziativa crea nuove opportunità, tutti ne vorranno far parte; quindi è fondamentale farne conoscere i benefici e le prospettive future;
7. Il management deve rimanere convinto nel portare avanti il cambiamento, nonostante sappia bene di poter incorrere a resistenze e possano ritrovarsi contro buona parte dell'organizzazione. Non bisogna lasciarsi intimorire;
8. Coinvolgere le persone poco convinte che il cambiamento possa funzionare costituisce un primo passo verso il successo ed è il primo tassello per l'acquisizione del consenso da parte di tutta l'organizzazione.

2.4.2 Il Feedback a 360°

Il Feedback a 360° è un sistema che consente ad una persona di ricevere feedback orientati allo sviluppo, relativi a competenze chiave, da una pluralità di persone (capi, membri del team, collaboratori, colleghi di altre funzioni o servizi che hanno rapporti di lavoro o anche clienti) con le quali si hanno contatti lavorativi istituzionali, diversificati per finalità e modello di relazione organizzativa e confrontabili con la propria autovalutazione. Si tratta quindi di un processo conoscitivo *multi-source/multi-level* volto a raccogliere, in forma anonima (e non) e strutturata, i feedback di una persona in ordine alle competenze trasversali ritenute “chiave” dall’azienda e che consente di sviluppare comportamenti organizzativi più appropriati al ruolo ed al contesto e più efficaci in termini di risultati. Al giorno d’oggi cresce sempre più il miglioramento dell’efficienza delle persone e delle aziende, passando attraverso l’attivazione di interventi di sviluppo basati sulle competenze richieste per mettere in atto prestazioni di successo. Nell’ambito dei processi strategici di cambiamento, l’uso del Feedback a 360° rappresenta un modo valido per coinvolgere realmente il personale, a più livelli aziendali, finalizzato non al “giudizio” ma ad un processo di comunicazione costruttivo e orientato al miglioramento.

Si tratta di un metodo valutativo utilizzato dalle organizzazioni che desiderano focalizzarsi sullo sviluppo del proprio capitale umano, in modo da acquisire consapevolezza sulla percezione che i collaboratori hanno della propria efficacia organizzativa. In particolare, contribuisce a promuovere:

- una maggiore comprensione dei comportamenti necessari a migliorare la propria performance;
- un focus accurato delle proprie aree di forza e di miglioramento;
- un coinvolgimento e un dialogo più ampio tra le persone sulle competenze chiave necessarie per l’azienda;
- la promozione del processo di auto-apprendimento e di miglioramento continuo.

La valutazione a 360° rappresenta un momento chiave del processo di continuo miglioramento. Gli obiettivi ed i vantaggi derivanti dall’introduzione di questo sistema sono numerosi (piani di sviluppo, di mobilità e di carriera, *job rotation*, tavole di rimpiazzo, interventi formativi) ma i più rilevanti sono:

Per l’organizzazione,

- Conoscere le proprie risorse;

- Orientare e sviluppare comportamenti e risultati in linea con le strategie dell'organizzazione;
- Favorire i processi di comunicazione e dare trasparenza alla vita organizzativa;
- Pianificare e gestire l'organizzazione e gli sviluppi professionali.
Per la risorsa valutata,
- Conoscere i risultati e i comportamenti attesi dall'azienda e dai capi;
- Avere chiari criteri di valutazione;
- Vedere riconosciute e valorizzate le proprie capacità e i risultati;
- Esprimere e confrontare le proprie aspirazioni di crescita professionale;
- Conoscere i propri punti di forza e debolezza.
Infine, per chi effettua la valutazione,
- Ottimizzare l'impiego delle risorse umane e migliorarne le prestazioni;
- Migliorare le relazioni e il clima aziendale;
- Facilitare e condividere la verifica dei risultati e dei comportamenti dei collaboratori;
- Stabilire un dialogo sistematico sulle aspettative ed esigenze reciproche.

2.4.2.1 Il ruolo del capo nel Feedback a 360°

Un punto di attenzione è relativo al ruolo del “capo” nel processo di Feedback a 360°. Una cultura aperta al feedback presuppone che anche gli stessi responsabili si sottopongano alla valutazione proveniente sia dai subordinati che dai collaboratori.

La cultura organizzativa presente nel panorama delle aziende italiane non è un terreno fertile per fare attecchire questo sistema. I motivi possono essere tanti ed una puntuale analisi degli stessi costringerebbe ad una, troppo lunga, rilettura dei sistemi di valutazione in Italia. Per sorpassare il problema più rapidamente si possono semplicemente elencare quei comportamenti che sarebbe meglio evitare al fine di utilizzare correttamente il Feedback a 360°. Innanzitutto, è fondamentale sganciare il capo dai tradizionali sistemi di valutazione della performance e dai relativi sistemi di erogazione della retribuzione incentivante, utilizzandoli soltanto come leva per favorire lo sviluppo individuale e del team. Innanzi tutto, occorre che le competenze oggetto di valutazione siano ben legate agli obiettivi aziendali (o del team) e che le persone le possano riconoscere. A questo proposito è auspicabile il coinvolgimento dei valutati nel processo di identificazione, selezione e descrizione delle competenze. In secondo luogo, le persone devono comprendere l'utilità del feedback per il proprio

sviluppo e devono avere la consapevolezza che la valutazione non è una mina che, protetti dall'anonimato, va lanciata per “punire” capi e colleghi. Sicuramente è necessario un momento iniziale di training affinché venga diminuito il rischio che ciò accada. Infine, bisogna far seguire dei piani di sviluppo individuali e di Team alla comunicazione del feedback. Non c'è niente di più frustrante e demotivante di ingaggiarsi in un processo così delicato e importante e poi non vedere nessuna azione utile a sanare i punti di miglioramento emersi.

2.4.3 Cosa distingue il metodo a 180° dal metodo a 360°

La valutazione della leadership a 360° comprende tutto ciò che rientra in una valutazione a 180° ma la prima incorpora elementi aggiuntivi: feedback provenienti da *report* diretti, colleghi e clienti interni o esterni. In altre parole, una valutazione a

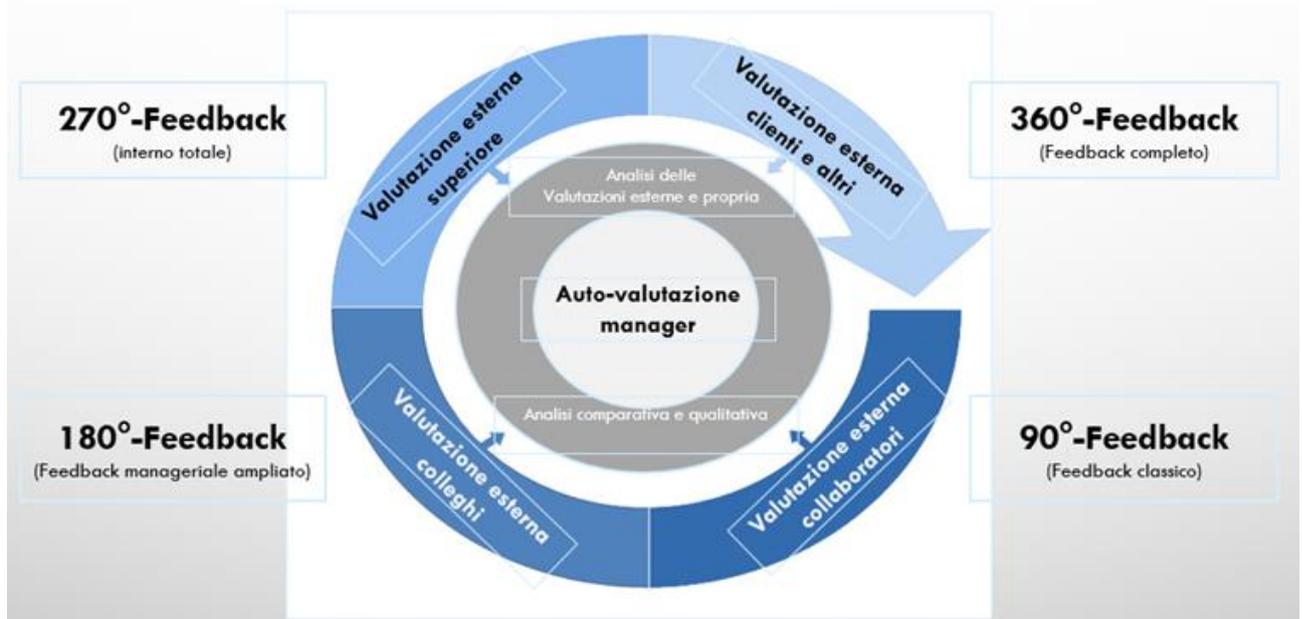


Figura 4 - <http://od-tools.de/it/prodotti/feedback-a-90-e-a-360-per-i-manager/>

360° cerca di accertare le capacità di leadership del dipendente da tutti gli angoli possibili al fine di ottenere un quadro completo del suo potenziale. I colleghi possono aiutare a valutare la capacità del dipendente di comunicare con altre aree dell'organizzazione (un'importante capacità di leadership), mentre i subordinati possono parlare delle capacità dell'individuo nel fornire motivazioni efficaci, stabilire obiettivi misurabili e raggiungibili e fornire feedback utili. A loro volta i clienti, siano essi altri gruppi all'interno dell'organizzazione o clienti esterni, possono far luce sulle principali qualità di leadership come le capacità di risoluzione dei problemi del dipendente, la capacità di comunicazione e la calma generale sotto pressione.

È importante tenere presente che una valutazione a 360° cerca di fornire una visione olistica delle capacità e del potenziale di leadership di un dipendente, per cui se vengono a mancare feedback da qualche settore, questo può comportare una valutazione meno efficace. Nessuno dei due tipi di valutazione è appropriato in tutte le circostanze e la comprensione dei pro e dei contro di ciascuno è un passo importante per decidere quale sia giusto ai fini degli obiettivi dell'organizzazione.

Le due aree più importanti da considerare quando si confrontano le due tipologie valutative sono:

1. L'ampiezza del feedback inviato;
2. I relativi costi.

Innanzitutto, è importante notare che una valutazione delle prestazioni a 180° o una valutazione a 360°, è comunque migliore della comune scelta di lasciare il dipendente da solo alla ricerca di feedback che possano migliorarlo, mettendo l'organizzazione nella condizione di dover tirar ad indovinare le capacità del singolo. Tuttavia, la varietà dei feedback offerti da un tipo valutazione, piuttosto che da un altro, è significativamente diverso. La valutazione a 180° offre una visione preziosa ma ristretta delle capacità del dipendente. L'autoriflessione e il feedback del manager sono certamente elementi critici, ma altri (in particolare i *report* diretti) si trovano spesso nella posizione migliore per valutare l'efficacia della leadership. Allo stesso modo, la valutazione 360° può generalmente offrire un quadro molto più chiaro dei punti di forza dell'individuo e delle aree in cui potrebbe aver bisogno di ulteriore formazione e sviluppo.

2.5 Performance individuale e performance organizzativa

Un buon sistema di valutazione deve definire in modo chiaro la distinzione tra performance individuale ed organizzativa. Solitamente notiamo una certa ambiguità e difficoltà nel definire nettamente il sottile confine che divide i due concetti, soprattutto per ciò che riguarda le diverse tipologie di obiettivi che l'uno o l'altro si prefissa. Occorre perciò definire preliminarmente i differenti fini/scopi dell'organizzazione (performance organizzativa) e quelli del dirigente, del responsabile o del dipendente (individuali), in quanto sono esse due entità ben distinte:

- Gli obiettivi dell'organizzazione sono da identificare come i traguardi che la struttura vuole perseguire, a cui tutta l'organizzazione lavora con lo scopo di raggiungere entro il periodo designato e a cui tutti i membri sono chiamati a contribuire;

- A contrario gli obiettivi individuali sono appunto personali ed assegnati caso per caso, a seconda delle capacità, delle attitudini e delle competenze del singolo, in tal caso soltanto il singolo è chiamato a risponderne. Talvolta si tratta di micro-obiettivi che però sono coordinati con quello più ampio della struttura, tanti piccoli step che contribuiscono alla creazione dell'obiettivo finale (per esempio dando un contributo specifico in una data area tecnica); allo stesso tempo possono essere del tutto staccati dal fine che sta perseguendo l'organizzazione, facendo così riferimento ad un'attività specifica ed esclusiva (i c.d. incarichi *ad personam*).

Vediamo che la performance organizzativa può essere costruita per far riferimento ad uno specifico settore dell'organizzazione come all'azienda nel suo complesso. I risultati della performance sono previsti nel art. 8 del Decreto legislativo del 150/2009 (*Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa*) e, secondo quest'ultimo, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità¹⁴.

Chiaramente le due tipologie di performance presentano anche dei punti di contatto. In particolar modo vediamo che per quanto riguarda le posizioni di vertice, siano questi Responsabili o Dirigenti, sempre facendo affidamento al Decreto legislativo del 2009, esso stabilisce il grado di raggiungimento degli obiettivi amministrativi inerenti la struttura organizzativa di propria competenza (di cui essi hanno diretta responsabilità), contribuisce alla valutazione personale che ha tenuto le redini del progetto. Diversa è invece la valutazione di coloro che non ricoprono cariche dirigenziali che deve essere ricollegata al raggiungimento degli specifici obiettivi ad essi assegnati e alla qualità dei contributi che questi apportano all'azienda con la loro partecipazione e collaborazione. Questo significa che per quanto riguarda la valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale, oltre a far riferimento ai comportamenti e alle competenze, si deve tener conto del team nella totalità e quindi degli obiettivi che questo riesce a completare in quanto si tratta di progetti in cui l'individuo è ampiamente coinvolto e il cui apporto è essenziale per il risultato finale; obiettivi che non necessariamente devono essere collegati all'organizzazione ma che possono essere anche semplici lavori di ufficio. In aggiunta, l'organizzazione potrebbe assegnare obiettivi da portare avanti individualmente, in tal caso il singolo deve essere valutato in relazione a tutti gli ambiti di sua responsabilità, quindi la cui riuscita è conseguenza diretta con il suo operato.

2.6 La misurazione della performance individuale

Con “processo di misurazione e valutazione della performance” si vuole intendere l'evoluzione delle varie fasi che portano a redigere il profilo finale del singolo che, semplificando, potrebbe essere vista come la somma o il riassunto di tutte le valutazioni ricevute nel corso del periodo preso in considerazione. Innanzitutto, è bene porre degli step intermedi durante il periodo di valutazione del soggetto, in cui lo stesso ha la possibilità di confrontarsi con il responsabile, attuando così un confronto sistematico valutato/valutatore, indispensabili nelle varie fasi del progetto:

¹⁴ Ibidem.

1. Durante la fase di **programmazione** del progetto che si andrà a realizzare, in cui sono fondamentali i vari colloqui volti a definire i traguardi da raggiungere e quindi i comportamenti che ci si aspetta riscontrare nei membri del team. È il giusto momento per chiarire cosa ci si aspetta dai singoli individui e con quali criteri verrà effettuata la valutazione finale;
2. La fase intermedia, definita di “**monitoraggio**”, essenziale per indirizzare l’individuo che sta andando fuori strada o semplicemente colui che necessita di essere indirizzato. È un passo fondamentale sia per il lavoro che per la valutazione perché qui si ha ancora la possibilità di modificare i propri comportamenti e, laddove ci si sia discostati dalla performance richiesta, di essere reindirizzati e così di riallinearsi al contesto;
3. Terza ed ultima fase, la **valutazione**. Siamo nel momento conclusivo, oramai il colloquio è soltanto un momento di confronto relativamente alle prestazioni che si sono attuate nel corso dello svolgimento del processo. Ma non si esaurisce qui, è anche un incontro formativo per valutato e valutatore poiché qui hanno la possibilità di condividere i loro pensieri e, eventualmente, di analizzare cosa è andato storto nel corso del progetto.

È la singola amministrazione a stabilire, in base alle esigenze, la durata di ogni incontro, così come il momento in cui effettuarlo ed i contenuti che verranno affrontati. Allo stesso tempo è sempre l’azienda a doversi accertare dell’effettivo svolgimento dei colloqui, verificandone le modalità così come la “qualità” con cui queste vengono condotte (per esempio attraverso colloqui *face to face* oppure tramite la diffusione di questionari), aspetto che, inoltre, chiarisce la tipologia di dirigente.

Altro aspetto da non dimenticare nel momento in cui si procede verso l’ultimo tassello della valutazione, ossia quando si vanno a tirare le somme, è la presenza di un meccanismo di calibrazione che vada a soppesare e ponderare i risultati delle varie valutazioni a seconda che queste appartengano a persone provenienti dalla stessa amministrazioni o settore organizzativo e degli stili utilizzati per effettuare la valutazione che, in linea di massima, dovrebbe seguire gli stessi principi in tutti i settori, evitando l’applicazione di metodologie disomogenee. Ovviamente i meccanismi di omogeneizzazione della valutazione dovrebbero essere attivati sin dalla fase uno, con il fine ultimo di individuare un *modus operandi* comune all’intera organizzazione avvalendosi, in caso di necessità del supporto metodologico degli organismi competenti. Pertanto, ne deriva che, anche per quanto riguarda la calibrazione, i relativi incontri possono essere svolti in due fasi distinte:

1. Ex ante: al fine di calcolare il peso degli obiettivi che ci si pone di raggiungere e definire così il metodo di valutazione più idoneo;
2. Ex post: utile per raffrontare le varie valutazioni ed, eventualmente, modificarle per far sì che convergano nel metodo usato.

L'ultimo aspetto su cui è necessario focalizzarsi è la doverosa distinzione tra la fase di misurazione e quella di valutazione. Vediamo infatti che spesso le due sono confuse, o talvolta considerate un unicum, come fossero sinonimi. Saperle distinguere è infatti sostanziale:

- La fase di misurazione comprende tutto il periodo intermedio, in cui si provvede a quantificare il valore effettivamente conseguito da ogni individuo e lo si confronta con il target prefissato all'inizio. Si tratta della fase in cui si calcola il grado/tasso di raggiungimento dell'obiettivo iniziale.
- Differente è la fase di valutazione in cui si va, in un certo senso, a "calcolare" il giudizio finale. Si tirano le somme analizzando le varie fasi di misurazione avvenute in precedenza ed attribuendogli un significato (per esempio valutando di quanto l'individuo ha perso di vista l'obiettivo ed in quale fase del percorso progettuale).

Questa differenziazione mette in evidenza l'importanza della valutazione finale che è comunque quella che ha l'ultima parola sul singolo. Sebbene la fase di misurazione non abbia dato risultati positivi poiché ha evidenziato periodi in cui il singolo si è discostato dall'obiettivo, la fase di valutazione potrebbe constatare come tale distacco sia avvenuto per problematiche esterne e non riconducibili allo stesso. Ne potrebbe derivare quindi che la valutazione finale risulti comunque pienamente positiva in quanto si ritiene che lo scostamento sia da ricollegare a fattori estranei ed incontrollabili. Per cui, ne viene che il valutatore non dovrebbe mai soffermarsi ed affidarsi totalmente ai risultati della misurazione ma, al contrario, dovrebbe prevedere dei meccanismi di gestione di tali esiti.

2.7 La differenziazione delle valutazioni, dirigenti e dipendenti

Come prevede l'art.9, comma 1, lett. D del Decreto legislativo numero 150 del 2009, una delle dimensioni indispensabili, per quanto riguarda la valutazione delle figure dirigenziali, è la capacità di "*valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi*", rimarcando l'importanza di

diversificare le valutazioni individuali per garantire l'applicazione di un sistema di qualità. Tuttavia, si riscontrano difficoltà nell'elaborazione di valutazioni che tengano conto della posizione lavorativa della persona oggetto della stessa, ovvero la predisposizione di giudizi che tengano conto dell'eterogeneità delle prestazioni rese e del ruolo ricoperto. Per quale motivo risulta così difficile differenziare i vari *status*? Le cause sono da ricercare nella mancanza di una radicata cultura di valutazione che, come detto in precedenza, è una novità nel campo organizzativo, e soprattutto nella connessione che si è venuta a creare tra il risultato della valutazione e i conseguenti sistemi di premio. Una tale impostazione ha favorito la creazione di atteggiamenti "difensivi" volti a stroncare sul nascere la radicazione di sistemi di valutazione che i dipendenti avrebbero potuto percepire con negatività e che quindi avrebbero facilmente potuto innescare opposizioni e resistenze interne. In aggiunta, quei sistemi che peccano di scarsa differenziazione delle performances dei loro componenti, rischiano di suscitare sentimenti "arrendevoli": un individuo che non viene valorizzato nonostante gli ottimi risultati che porta alla società, non è spronato a continuare a dare il massimo; allo stesso tempo, tutti coloro che lavorano solamente per ottenere il salario a fine mese, a cui non interessa nulla dell'obiettivo e delle finalità aziendali, in assenza di un sistema di valutazione differenziato, privo di premi e valorizzazione, non sono interessati né spronati a fare di più. Ne consegue che la scarsa differenziazione ha un impatto negativo sulla motivazione dei dipendenti, sull'imparzialità percepita e sulla credibilità dell'azienda stessa. Seppur la diversificazione dei giudizi non deve costituire il *focus* della SMPV, è senza dubbio un'utile indicatore di qualità. Un sistema funzionante è quello che riesce a fornire una rappresentazione del soggetto che non si distacchi dalla realtà, veritiera. È in tal senso che va considerata l'importanza sostanziale di momenti di confronto intermedio, come il feedback, che sono in grado di fornire al valutato spunti di miglioramento importanti sia per la propria attitudine al lavoro, in relazione al progetto in atto, che per quanto riguarda il risultato finale che acquisirà dalla valutazione e che potrebbe fargli guadagnare in termini di *rewarding*, posizione e, non meno importante, di autostima.

Si tratta di meccanismi che rendono il risultato finale, relativo alla performance avuta durante il periodo di tempo stabilito, più omogeneo ed equo per i dipendenti, cercando di eliminare il fattore di soggettività che i responsabili sono restii a mettere da parte. Potenzialmente parliamo di ottenere una valutazione che sia quanto più possibile "accettabile" dalla popolazione.

PARTE II

IL CASO ENEL

Capitolo Terzo - REBRANDING ENEL: UNA SOCIETÀ IN TRASFORMAZIONE

Dopo aver tracciato il quadro generale, affinché si avessero ben chiari i punti teorici fondamentali per comprendere la prosecuzione della tesi, avendo quindi illustrato nei precedenti capitoli gli stili di leadership maggiormente utilizzati in ambito aziendale e le varie metodologie di valutazione della performance individuale, nella seconda parte del progetto, ed in particolare nel corrente terzo capitolo, si procede con l'intenzione di introdurre il lettore al mondo Enel, alle sue *policies*, alla visione e ai valori che contraddistinguono l'azienda, gli individui e il lavoro svolto.

Il capitolo terzo vuole essere un'introduzione agli aspetti fondamentali che caratterizzano il Gruppo Enel e la sua popolazione. Un approfondimento delle tematiche che, negli ultimi anni, hanno tracciato i principali cambiamenti internamente al Gruppo stesso, sia da un punto di vista commerciale che ricalcando le diverse *policies* che sono state introdotte. La parte iniziale del capitolo è scritta con l'intenzione di avvicinare il lettore alla società, indicandone i settori operativi e le branche in cui si dirama, il tutto con focus sugli obiettivi interni da raggiungere entro il 2025 e, in collegamento con le Nazioni Unite, su sei ulteriori obiettivi in riferimento all'Agenda 2030. In seguito, viene definito il modello organizzativo, suddiviso a seconda delle differenti culture di Regioni e Paesi in cui si dipana la società e ancora nelle varie divisioni esistenti. Tuttavia, il punto centrale del capitolo è quello che ha inizio in corrispondenza della definizione dell'innovativo concept/stile aziendale che dal 2016 dirige i comportamenti dell'intera popolazione, dai Responsabili ai collaboratori, il modello Open Power. OP è il punto focale di questa parte quarta perché racchiude in sé la *vision* del Gruppo, definendo un set di 10 comportamenti che è suggeribile applicare per muoversi verso un'espansione della società a partire dall'individuo. Definisce *visions & values* del nuovo sistema, è il punto di partenza per lo sviluppo progressivo di ogni dipendente e mira, partendo dal singolo, a potenziare ed incrementare la forza aziendale. "Essere Open" è la filosofia che ispira il Gruppo, intesa come apertura a nuove sfide, a più ampi orizzonti, verso obiettivi sempre

maggiori. Ed è proprio ricollegandosi alla nuova ideologia che, nella parte successiva del capitolo, sono tracciati passo dopo passo i cambiamenti che hanno segnato il rebranding societario. Un rebranding del logo, che nel corso degli anni ha subito varie modifiche fino a giungere al marchio che abbiamo oggi, ricalcante questa nuova filosofia; proseguendo con il rebranding del sito web, attualizzato ai tempi, e della presenza Enel sui social media. Infine, nell'ultima parte di questa presentazione al Gruppo, sono trattate le principali innovazioni che hanno riguardato le politiche a favore delle risorse umane: benefici, vantaggi e utilità di un mondo in trasformazione. In tal senso si esamina il nuovo approccio "Enel people care", la situazione delle cosiddette *risorse in rosa* ed infine, l'apertura del Gruppo verso nuove frontiere quali, ad esempio, lo smart working.

3.1 Il Gruppo Enel oggi

Con quasi 73 milioni di utenze finali nel mondo, oggi il Gruppo Enel è uno dei principali operatori globali nei settori del gas e dell'elettricità, presente in circa 40 Paesi sparsi in tutti i 5 continenti. Rispetto ai suoi competitor europei ha una base di clienti molto più vasta e, perciò, in termini di capacità, è una delle principali aziende elettriche d'Europa. Il Gruppo è composto oggi da più di 68.000 persone, uomini e donne che si muovono sulla base dei valori comportamentali che formano il modello Open Power (Responsabilità, Innovazione, Fiducia, Proattività). Sulla base di questa nuova visione, innovazione e sostenibilità sono due principi cardine: non c'è sostenibilità senza innovazione, e l'innovazione va orientata alla sostenibilità.

Il fiore all'occhiello della società è il gruppo Enel Green Power S.p.A., attraverso il quale sono portati avanti i progetti più ambiziosi e innovativi, guardando al futuro, non solo della società, ma revisionando l'intera concezione di fare business nel mondo della produzione e gestione dell'energia elettrica. Lo sviluppo tecnologico, infatti, avanza ogni anno a un ritmo esponenziale, più velocemente della capacità dell'uomo di abbracciare e adottare i cambiamenti da esso derivanti. Enel, però, sta operando per dare una chance a questi mutamenti in differenti modi.

Prima che tecnologica, l'innovazione deve essere culturale, deve perciò aprirsi ai contributi che provengono sia dall'interno che dall'esterno dell'azienda, favorendo processi di co-creazione secondo un approccio *Open* che promuova

un valore condiviso nel lungo periodo¹⁵. Non a caso l'azienda è impegnata nel rispetto di ben sei dei 17 Obiettivi Di Sviluppo Sostenibile¹⁶ delle Nazioni Unite, la cosiddetta Agenda 2030, questi sei obiettivi sono:

1. Assicurare l'accesso all'energia pulita, a buon mercato e sostenibile per tutti;
2. Offrire un'educazione di qualità, inclusiva e paritaria e promuovere le opportunità di apprendimento durante la vita per tutti;
3. Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro decoroso per tutti;
4. Costruire infrastrutture resistenti, promuovere l'industrializzazione sostenibile e inclusiva e favorire l'innovazione;
5. Fare un'azione urgente per combattere il cambiamento climatico e il suo impatto;
6. Rendere le città e le comunità sicure, inclusive, resistenti e sostenibili¹⁷;



Figura 5 - Obiettivi di Sviluppo Sostenibile ONU

Dunque, la sostenibilità è un caposaldo del Gruppo, parte integrante del suo business.

¹⁵ <https://www.enel.com/it/aboutus/chi-siamo>

¹⁶ Il 25 settembre 2015, le Nazioni Unite hanno approvato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e i relativi 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals* – SDGs nell'acronimo inglese), articolati in 169 Target da raggiungere entro il 2030.

¹⁷ 6 dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).

“È la sostenibilità che deve guidare l’innovazione. Non c’è altra strada, per una utility non c’è innovazione senza sostenibilità¹⁸”

Circa la metà della produzione energetica di Enel arriva da fonti rinnovabili; e ciò non è un caso dal momento che circa 46 GW di capacità proviene da impianti idrici, eolici, geotermici e fotovoltaici. La nuova strategia, ormai in atto dal gennaio 2016, quando venne presentata a Madrid, rappresenta l’inedita identità societaria, incarnazione del sistema Open Power annunciato al Capital Markets Day avvenuto Londra il 18 novembre 2015 e fondato sul concetto di apertura (da qui Open) sia all’esterno che internamente all’azienda.

“Open Power richiede molto più che essere semplici generatori e distributori di energia elettrica. Il nostro nuovo brand incarna pienamente la natura innovativa, sostenibile, multidimensionale e aperta del Gruppo Enel¹⁹”

3.1.1 Il modello organizzativo

Il Gruppo Enel ha iniziato a muoversi verso cambiamenti della propria struttura organizzativa a partire da luglio 2014, con un nuovo sistema che poneva le basi su una matrice Linee di Business/Geografie, con focus sugli obiettivi industriali dell’azienda. Successivamente, nel corso del 2017 il modello organizzativo si è arricchito di un’inedita Linea di Business, Global e-Solutions, con l’obiettivo di gestire tutti i prodotti e i servizi garantiti dall’azienda.

In particolare, vediamo che la nuova struttura organizzativa del Gruppo Enel si articola in:

- **Divisioni** (Energie Rinnovabili Globale, Global e-Solutions, Generazione Termoelettrica Globale e Global Trading, Infrastrutture e Reti Globali), cui è affidato il compito di gestire e sviluppare gli asset, ottimizzandone le prestazioni e il ritorno di capitale investito, nelle varie aree geografiche in cui il Gruppo è presente. Alle Divisioni è affidato il compito di migliorare l’efficienza dei processi gestiti e, in seguito, condividere con i collaboratori le migliori pratiche a livello mondiale. In questo modo il Gruppo trae i benefici di una visione industriale centralizzata dei progetti nelle varie Linee di Business. Ogni singolo progetto sarà valutato non solo

¹⁸ Francesco Starace, CEO e General Manager di Enel

¹⁹ Ibidem

sulla base del ritorno finanziario, ma anche in relazione alle migliori tecnologie disponibili a livello globale;

- **Regioni e Paesi** (Italia, Iberia, Sud America, Europa e Nord Africa, Nord e Centro America, Africa Sub-Sahariana e Asia), cui è affidato il compito di gestire, nel Paese in cui il Gruppo è presente, le relazioni con organi istituzionali, le autorità regolatorie locali, nonché le attività di vendita di energia elettrica e gas, fornendo altresì supporto in termini di attività di staff e altri servizi alle Divisioni.

In un'ottica di supporto al business a tale matrice si associano:

- **Funzioni Globali di Servizio** (Acquisti e ICT), a cui è affidato il compito di gestire gli acquisti a livello di Gruppo e le attività di Information and Communication Technology;
- **Funzioni di Holding** (Amministrazione, Finanza e Controllo, Risorse Umane e Organizzazione, Comunicazione, Affari Europei, Audit, Rapporti con l'Unione europea, Innovazione e Sostenibilità), a cui è affidato il compito di gestire i processi di governance a livello di Gruppo²⁰.

Oggi, Enel è presente in 40 Paesi e segue tutta una serie di attività, dalle vendite alla produzione dell'energia elettrica. Ognuna di queste unità e ognuno di questi Paesi ha un riferimento in loco che si occupa di recepire le procedure e i processi che la sede centrale di Viale Regina Margherita costruisce, per poi riportarle sulla loro struttura con un meccanismo che potremmo definire a "cascata", servendosi di una sorta di funzionamento "passa parola" per raggiungere tutti i componenti dell'organizzazione. Questo perché, naturalmente, dal momento che il Gruppo Enel conta circa 70 mila dipendenti, sarebbe impossibile andare ad informare tutti singolarmente, ed è per questo che si ricorre ad una struttura secondo cui il rappresentante incaricato "racconta" a 20/30 interlocutori, suoi pari, la novità da mettere in atto, e questi, a loro volta, faranno la stessa cosa con i loro piccoli perimetri: dallo sviluppo della Spagna, dell'Italia, così come dell'unità Green Power e via dicendo, fino a conquistare tutte le aree geografiche.

3.2 Open Power: introduzione al modello

Open Power è il sistema di valori aziendali Enel che è stato introdotto nel 2016. Ad oggi, l'impresa multinazionale, focalizza il suo lavoro su quattro valori aziendali: la fiducia, l'innovazione, la proattività e la responsabilità. Alla base di questi valori, sui

²⁰ <http://sustainabilityreport2017.enel.com/it/conoscere-enel/modello-organizzativo-di-enel>

quali l'azienda lavora per indirizzare la condotta dei suoi membri, ci sono ben dieci comportamenti, di cui: tre sulla responsabilità, due sulla proattività, due sulla fiducia, due sull'innovazione. Tutto ciò va a formare un vero e proprio set culturale a cui la popolazione Enel deve attenersi nel corso della sua attività professionale, o almeno deve provare a farlo. Questo è un tipo di sistema che serve all'azienda per far sì che tutti i suoi dipendenti cerchino, per quanto possibile, di ragionare ed operare seguendo le stesse logiche e gli stessi principi lavorativi. Un cambiamento forte, sintomo della necessità della società odierna di essere una *utility* moderna e, quindi, incentrata sulla condivisione e sul un lavoro, sempre più interconnesso, con i soggetti protagonisti della scena del settore. Il nuovo modo di operare richiede flessibilità e reattività al cambiamento, caratteristiche di cui Enel sin dall'inizio ha cercato di essere portatore. Così facendo la Holding può aspirare a mantenere e rafforzare il ruolo di avanguardista nel settore dell'energia e spalancare le porte ad altri business che possano arricchire il già ampio spettro di attività di cui la società si occupa.

3.2.1 La filosofia

Il modello Open Power sintetizza in una sola espressione un nuovo prototipo di impresa e, ancor di più, un innovativo modo di comunicare, con l'obiettivo di coltivare il potenziale dei funzionari in un sistema che va oltre il genere, l'età, la funzione che si ricopre o il luogo di lavoro, indirizzando l'attività verso la condivisione delle informazioni e delle relative soluzioni. L'innovazione può nascere solo con un approccio come questo, emerge dallo scambio di notizie, di conoscenze ed esperienze²¹. In ogni caso, la filosofia Open Power va oltre, è volta a coinvolgere non soltanto i confini interni all'azienda ma anche, dove possibile, partners e stakeholders, aprendo il mondo della tecnologia ad innovazioni che non riguardano soltanto il campo tecnico, dalla la sostenibilità alla *green energy*, ma anche i comportamenti del personale aziendale affinché sia mosso da principi cardine che indirizzino i suoi comportamenti. Il passaggio ad Open Power è di importanza rilevante per Enel perché significa passare da una logica aziendale di tipo tradizionale, quindi con focus su un rapporto gerarchico, piramidale, tra Responsabile e funzionario, per approdare ad un approccio orizzontale e multidimensionale, in cui le persone sono come nodi in una rete ed attivamente contribuiscono al miglioramento dei servizi. Con lo scopo che tutto

²¹ <https://www.rinnovabili.it/innovazione/innovation-communities-enel-open-power/>

ciò non rimanga sulla carta, ma che appunto diventi realtà, l'ingrediente fondamentale su cui puntare è quello della ricerca. Ricerca come sinonimo di innovazione, a motivo del quale nascono le Innovation Communities, ciascuna delle quali dedicata a portare avanti l'innovazione in un determinato campo. L'apertura è l'approccio guida del modello Open Power, un'apertura che in questo caso ha un significato diverso da quello letterale, simboleggia ascolto, dialogo e rispetto reciproco. Si parla di “inviare energia” (*Sending Energies*) che anche qui significa coltivare le energie e le potenzialità delle persone, così da farle sbocciare e fruttare.

3.2.2 Energy storage communities

All'interno dell'impresa Enel, sono presenti dieci comunità ciascuna dedicata ad uno specifico tema innovativo. Le dieci communities contano ad oggi 72 membri operanti in cinque diversi Paesi del mondo, con progetti che spaziano dal *Business Development* all'*Innovation*. Parliamo di un organismo comunitario che elimina ogni barriera ed abbandona la vecchia idea gerarchica, condensando il sapere di tutto il Gruppo Enel. Una struttura aperta, in cui si può entrare ed uscire facilmente, priva di gerarchie, formalità e di ordini del giorno. La filosofia Open Power, infatti, prevede proprio questo: aprirsi alle idee innovative da qualunque parte queste provengano, interne o esterne al Gruppo e le Innovation Community sono l'espressione più naturale di questo metodo²²; condividere esperienze e prospettive incontrandosi fisicamente, trasmettendo ciò che si sente faccia a faccia. Una rete di persone, in cui sono assenti le gerarchie, aperta all'accoglimento di nuove idee per innovare la società. Ognuna di queste 10 comunità innovative si dedica a un tema fondamentale per il Gruppo, dai droni alla robotica, e riprende le caratteristiche OP seguendo un approccio “Open Innovation”. In questo modo ogni comunità crea valore aprendosi e coinvolgendo l'esterno: piccole e medie imprese, startup emergenti, società leader nel settore trattato ed ancora, università, centri di ricerca, istituzioni. Lo fa dando vita a competizioni che si trasformano in collaborazioni, passando da un modello di ricerca di tipo tradizionale ad uno sviluppo aperto, che fa leva sulla contaminazione delle competenze, affacciarsi all'esterno per migliorare all'interno.

²² <https://www.enel.com/it/storie/a/2019/11/innovation-communities-comunita-innovazione-aperta>

3.2.3 Il set culturale: i dieci comportamenti di Open Power

L'insieme dei dieci comportamenti risale all'anno 2016, anno in cui, su spinta del management delle Risorse Umane, si decise di sottoporre, ad un'ampia frazione della popolazione aziendale, un vero e proprio questionario. Tale questionario fu destinato ad un buon campione della popolazione a cui si chiese “*secondo te, quale atteggiamento/comportamento da applicare nella quotidianità è importante utilizzare?*”. Dal questionario vennero poi estrapolati i quattro valori che più risultavano essere maggiormente significativi; chiaramente, allo stesso tempo, vennero scartati valori importanti come, ad esempio, l'orientamento all'obiettivo, in quanto si decise che quest'ultimo era sì emerso, ma in maniera distorta per cui si fece affogare il raggiungimento degli obiettivi. Questo perché ciò che distingueva i quattro aspetti prescelti dagli altri, era proprio la concretezza. La responsabilità, per esempio, risaltò in modo evidente, venne fuori che era veramente un valore a cui tutti si ispiravano, stessa cosa accadde per la fiducia e via dicendo. Quando ci si trovò invece di fronte ad altre caratteristiche come, appunto, il raggiungimento degli obiettivi prefissati, c'era chi faceva confusione sulla definizione del comportamento. Se da un certo punto di vista sembrava un valore, per altri risultava essere un sottogruppo, una sfumatura della responsabilità. Non a caso vediamo oggi che il terzo sottopunto del valore responsabilità, riguarda proprio il raggiungimento degli obiettivi. Questo, come tanti altri atteggiamenti che emersero dal questionario, non divennero parte dei quattro valori portanti di Open Power, ma entrarono comunque a farne parte, seppur secondariamente. Il sistema che si è venuto a creare va a plasmare una sorta di piccola costituzione interna all'azienda e, allo stesso tempo, rappresenta un faro che illumina e indirizza la strada per una lunga serie di iniziative dal 2016 in avanti. Non a caso, quando ci si ritrovò a discutere relativamente a quale valore utilizzare per la valutazione delle *performances*, si escluse di inserire il giudizio relativamente al raggiungimento degli obiettivi.

I dieci comportamenti cardine da cui, nel corso del 2016, sono stati estrapolati quelli che sono diventati poi i quattro valori fondamentali del Gruppo, sono volti ad aumentare il coinvolgimento e la partecipazione delle persone che lavorano in Enel, e sono i seguenti:

1. Adottare e promuovere comportamenti sicuri e agire proattivamente per migliorare le condizioni di salute, sicurezza e benessere;

2. Prendere decisioni nell'attività quotidiana e assumersene le responsabilità;
3. Portare i risultati puntando all'eccellenza;
4. Proporre nuove soluzioni e arrendersi di fronte a ostacoli o insuccessi;
5. Modificare velocemente le proprie priorità se cambia il contesto;
6. Condividere le informazioni mostrandosi collaborativi e aperti al contributo degli altri;
7. Riconoscere il merito dei colleghi e dare feedback che ne migliorano il contributo;
8. Essere attenti nel proprio lavoro ad assicurare la soddisfazione dei clienti e/o dei colleghi, agendo con efficacia e velocità;
9. Impegnarsi per l'integrazione di tutti, riconoscendo e valorizzando le differenze individuali (cultura, genere, età, disabilità, personalità, etc.);
10. Mantenere gli impegni presi, portando avanti le attività con determinazione e passione;²³

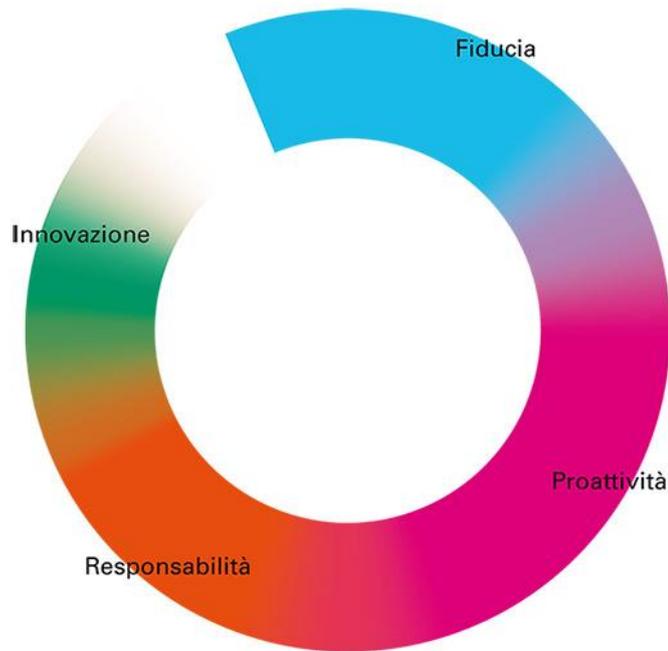


Figura 6: Valori portanti di Open Power

Con la corretta applicazione di questo modello comportamentale, si vuole raggiungere l'obiettivo di apertura al mondo esterno, lavorare all'interno, tra colleghi, per aprirsi all'esterno. Per creare una cultura comune tra tutte le diverse entità del Gruppo è stata individuata una "galassia" composta da una Visione che rappresenta l'obiettivo a lungo termine, "risolvere le più grandi sfide del nostro mondo", da una Missione, da attuare entro il 2025, espressa in cinque punti e dai valori che oggi rappresentano il

²³ <http://sustainabilityreport2016.enel.com/it/bilancio-di-sostenibilita-2016/il-nostro-impegno/le-nostre-persone/il-modello-open-power-strategia>

DNA di Enel e dai dieci comportamenti che devono ispirare tutte le persone che lavorano in azienda²⁴.

3.2.4 Open Power: la missione 2025

Per creare una cultura comune tra tutte le diverse realtà del Gruppo è stata individuata una “galassia” composta da:

- una Visione che rappresenta il grande obiettivo a lungo termine;
- una Missione 2025 espressa in cinque punti;
- dei valori che rappresentano il DNA di Enel;
- i dieci comportamenti che devono ispirare tutte le persone che lavorano in azienda.

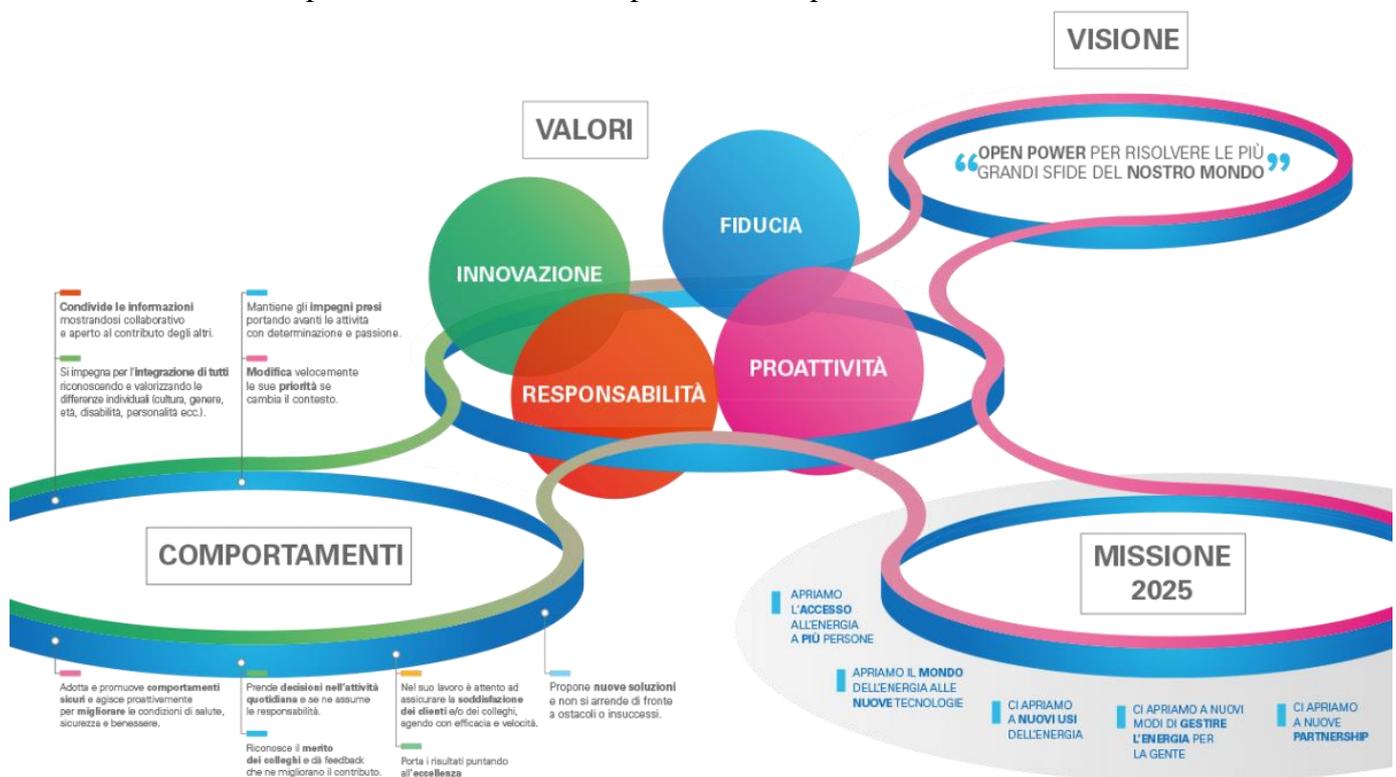


Figura 7 - La "galassia" Open Power. www.enel.com

Al giorno d'oggi le sfide globali stanno diventando sempre più esigenti, per questo motivo si deve lavorare alla ricerca del raggiungimento di un futuro più sostenibile. Per farlo con la forza necessaria, bisogna aprirsi all'esterno.

Da qui nasce la "Missione 2025", che comprende cinque sfide da raggiungere entro la data prestabilita:

²⁴ <http://annualreport2016.enel.com/it/enel-open-power>

1. **Energia aperta a più persone:** estendendo la portata su scala globale per mettere in contatto sempre più persone con energia sicura e sostenibile, facendo particolare attenzione ai continenti meno ricchi, America Latina e all'Africa;
2. **Energia aperta a nuove tecnologie:** conducendo lo sviluppo e la diffusione di tecnologie per generare e distribuire energia in modo più sostenibile, con particolare attenzione alle energie rinnovabili e alle reti intelligenti;
3. **Nuovi modi di gestire l'energia per le persone:** sviluppo di più servizi basati sulle esigenze delle persone per aiutarle ad utilizzare e a gestire l'energia in modo più efficiente, attraverso contatori intelligenti e con la digitalizzazione;
4. **Energia aperta a nuovi usi:** sviluppo di nuovi servizi che utilizzano l'energia per affrontare le sfide globali, con particolare attenzione alla connettività e alla mobilità elettrica;
5. **Energia aperta a più partnerships:** unione di più collaboratori con mansioni diverse (ricerca, tecnologia, sviluppo del prodotto, marketing) per costruire insieme nuove soluzioni.

Si può dire che, accanto ai sei obiettivi di sviluppo sostenibile ONU di cui Enel si è fatta carico con lo scopo di raggiungerli entro il 2030, la Missione 2025 rappresenta una sorta di “Agenda 2030” ma questa volta costruita internamente al Gruppo.

Una sorta di obiettivi negli obiettivi.

3.3 Enel e cambiamento: le ragioni del rebranding

Il 26 gennaio 2016, la Presidente Enel, Patrizia Grieco, insieme all'Amministratore Delegato, Francesco Starace, hanno presentato la nuova identità societaria globale del Gruppo presso la sede della controllata spagnola Endesa, a Madrid. Durante l'evento si è parlato per la prima volta anche dei nuovi loghi di Enel Green Power e di Endesa, contestualizzati nel quadro del cambiamento dell'identità societaria di Gruppo. Si tratta di una trasformazione sostanziale anche perché era dal 1998 che non se ne vedeva una, per capirci dall'anno in cui nasceva Google, quando la Apple non aveva ancora lanciato il primo iPhone. Troppe trasformazioni dalla fine del secolo scorso, 18 anni che hanno “sconvolto” il Pianeta, tutto è cambiato e la parola d'ordine è diventata apertura. Da qui il termine Open e, sempre da qui l'espressione Open Power, strategia a tutto tondo.

“Con il rinnovo del nostro brand stiamo adattando l’immagine di Enel ai cambiamenti in corso all’interno del Gruppo e alla rapida evoluzione del settore energetico, evoluzione di cui siamo alla guida. Il concetto di apertura che sintetizziamo con l’espressione inglese ‘Open Power’ ci posiziona come un Gruppo innovativo e sostenibile che lavora per diffondere ed espandere il contenuto tecnologico delle sue attività, per garantire la sicurezza energetica e migliorare i nostri servizi a livello globale. ‘Open Power’ vuol dire anche valorizzare la nostra infrastruttura condividendo le conoscenze per ampliarne gli usi, così come collaborare con i clienti, i partner e gli altri stakeholder, creando così un ambiente favorevole per tutti, che assicuri e tuteli gli investimenti. ‘Open Power’ richiede molto più che essere semplici generatori e distributori di energia elettrica. Il nostro nuovo brand incarna pienamente la natura innovativa, sostenibile, multidimensionale e aperta del Gruppo Enel²⁵”.

Il 2016 è l’anno del cambiamento in Enel, l’anno in cui viene lanciato Open Power, l’anno delle innovazioni anche sotto un punto di vista visivo: nuovo logo, nuovo sito e nuovo modo di comunicare. Isabella Panizza, *Head of Global Digital Communications*, collega questi cambiamenti a quelli della società mondiale, una realtà sempre più interconnessa, veloce e complessa a cui anche il Gruppo Enel ha dovuto adattarsi. La tecnologia ha letteralmente cambiato lo stile di vita di miliardi di persone e, per continuare a farlo, necessita di energia, la cui domanda è sempre in crescita. È qui che entra in campo Enel, la quale, essendo un’azienda leader nel settore in questione, mediante il rebranding va incontro alle sfide che il futuro le pone davanti, e le affronta. Affrontare le sfide significa aprire l’azienda a nuove opportunità, ed Open Power vuole far questo: aprirsi alle persone, ai partner e alle tecnologie per aumentare l’impatto nel mondo super connesso di oggi. Come? Combinando la forza incredibile di un’organizzazione globale come la nostra, con le opportunità immense del digitale²⁶. Il Gruppo introduce, sempre nel 2016, un nuovo sistema visivo, includendo i loghi e riprendendo i principi flessibili e dinamici di Open Power. La nuova identità visiva si basa su un insieme di colori accesi, tattica questa studiata per rispecchiare la varietà dello spettro energetico, la natura poliedrica del Gruppo e la crescente

²⁵ Discorso di Francesco Starace, 26 gennaio 2016.

²⁶ <https://www.ninjamarketing.it/2016/01/27/enel-cambia-logo-visual-identity-intervista-a-isabella-panizza/>

diversificazione dei servizi offerti dall'azienda nell'ambito del sistema energetico globale. Otto colori, ciascuno con una propria gamma di sfumature, per raccontare il movimento incessante dell'energia.

3.3.1 Elementi visivi: logo e comunicazione

L'introduzione di questo nuovo modo di pensare e di operare ha portato cambiamenti anche sotto un punto di vista grafico, ed è stato accompagnato dalla ridefinizione dello storico logo. Una volta definiti i tratti peculiari di Open Power, la sfida è stata quella di rendere questo concetto visibile provando a riprodurre la filosofia anche nel brand, e traducendolo in una piattaforma di crescita che impatta il business a 360°: dalle attività di investimento ai servizi offerti ai clienti, passando per le modalità di coinvolgimento e collaborazione con le persone sia all'interno che all'esterno dell'azienda²⁷. L'obiettivo era quello di dotarsi di una nuova identità visiva che



1963



1982



1991

andasse a riflettere il concetto di Open Power e, allo stesso tempo, trovare un'identità dal punto di vista digitale che fosse al passo con i tempi ed esprimesse la leadership di Enel nel settore che rappresenta. È pur vero che nella lunga storia di Enel questa non è la prima volta che il logo viene cambiato²⁸. Dalla costituzione della società, nel 1963, ad oggi, ci sono state molteplici rappresentazioni dell'attività della società, qui riportate in ordine cronologico.

Partendo da sinistra verso destra vediamo l'evolversi del marchio Enel, da quando nasce nel 1962 con un logo semplice ed efficace pensato per comunicare più il suo valore funzionale che quello emozionale o creativo. Muovendoci verso destra, il secondo logo è ispirato agli anni '80, periodo storico in cui anche la *vision* di Enel si trasforma in modo radicale, adattandosi ai tempi: un logo semplice, squadrato e anche difficilmente leggibile. Logo che nonostante tutto fu il protagonista di un decennio decisivo per la società, per la prima volta operante nell'ottica della sostenibilità

²⁷ <https://www.confimprese.it/blog/marketing/rebranding-enel-la-nuova-filosofia-di-marca-e-open-power/>

²⁸ Sito Web: Museo del marchio italiano, <http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/enel.php>.

energetica. Ennesimo cambiamento si ha nel 1991, quando ci si rende conto della necessità di avere un logo diverso. Gli anni '90 sono fondamentali perché Enel si trasforma in una società per azioni, primo passo verso la privatizzazione e nuovo nome per l'azienda che da ora in poi diverrà Enel S.p.a. Tuttavia, il nuovo logo è eccessivamente semplice e privo di personalità, e questo la porterà ad un ulteriore rinnovamento, questa volta accompagnando il nome ad un simbolo, espressione di energia e vitalità. Il marchio rievoca, infatti, dei raggi solari che vanno a formare, nel complesso, la chioma di un albero; ciò per sottolineare l'interesse della società nell'energia verde.

È Wolff Olins²⁹ l'artefice del nuovo logo e colui che ha ridefinito visivamente tutta la struttura Enel, questa nuova *brand identity* ha preso il posto del precedente marchio, lo storico disegno che effettuò Bob Noorda³⁰ nel 1998, ben 21 anni fa.



Figura 8: Logo di Enel S.p.A. a partire dal 1998 al marzo 2016. Sito web: www.enel.com.

Un logo che vuole rappresentare un flusso luminoso che dà il via ad una scia di energia colorata, con il compito di trasmettere la filosofia “Open Power” e l’obiettivo di riuscire a catturare lo spirito di resilienza e movimento costante del Gruppo. Al centro del simbolo c’è un cursore come elemento che richiama il filamento presente

²⁹ Wolff Olins è una società di consulenza per brands con sede a Londra, New York City e San Francisco. Fondata nel 1965, ora impiega 150 designer, strateghi, tecnologi, responsabili di programmi ed educatori, e fa parte del Gruppo Omnicom dal 2001. Ha lavorato in settori tra cui tecnologia, cultura, vendita al dettaglio, energia e servizi pubblici, media e no profit.

³⁰ Bob Noorda (Amsterdam, 15 luglio 1927 – Milano, 11 gennaio 2010) è stato un grafico e accademico olandese naturalizzato italiano. A partire dagli anni 1960, si è imposto tra i principali artefici del rinnovamento della grafica italiana del XX secolo. Nel corso della sua carriera ha disegnato o aggiornato decine di marchi e loghi, fra cui quelli di Coop,^[8] Arnoldo Mondadori Editore, Messaggerie Italiane, Automobile Club d'Italia, Enel, Eni, Aem ed Hera, nonché lo stemma della Regione Lombardia.

all'interno delle lampadine, motore di quella scintilla che fa nascere l'energia e si ramifica in colori e movimento. Un simbolo quindi che rappresenta a pieno il nuovo concetto di Open Power³¹. Le forme delle lettere vengono modellate sulla base del movimento dei cursori, ed ognuna di queste è seguita da una scia colorata di energia. Tutti questi elementi tipografici sono stati utilizzati anche per gli altri brand del Gruppo – Enel, Enel Green Power e Endesa – ricreando un filo conduttore interno al Gruppo. Ovviamente il processo di rebranding non si è limitato esclusivamente alla ridefinizione grafica del logo, dandogli una nuova identità. La decisione del CEO del Gruppo, Francesco Starace, è stata quella di ridefinire la presenza digitale nella società, apportando una vera e propria rivoluzione per far sì che si concretizzasse l'impegno preso con la filosofia Open Power.

3.3.2 Il nuovo sito web

Così come il logo, anche il sito internet della società (enel.com) ha subito delle importanti modifiche, cercando di ottimizzarsi per essere utilizzato anche attraverso *devices* portatili. Il punto cardine era il desiderio che il processo di rebranding, il posizionamento e la nuova entità grafica, non rimanessero solo dei meri concetti. Perciò, accanto alla riformulazione del brand, ci si mosse fin da subito per riorganizzare la presenza sul Web, affinché si concretizzasse anche qui la metafora di Open Power. Il sito è stato interamente rivoluzionato grazie al progetto dell'agenzia partner Huge, con lo scopo di ottimizzare l'esperienza degli utenti e la loro interazione, passando da un sito corporate intenso ad una sorta di brochure aziendale.

Lo stesso CEO di Huge, Aaron Shapiro, ha descritto la sfida e l'impegno di Enel nel seguente modo:

“It’s a privilege to work with a company that has such an ambitious vision for transforming its business and the world we live in. Together we’ve created a best-in-class experience that not only provides users with access to the information they need, but also inspires them with a vision for the future. We’re proud to be part of Enel’s efforts to create a better world and set such a positive example for other companies in the global marketplace”.

³¹ <http://webcrew.it/rebranding-enel/>

Tratto distintivo del nuovo sito Web è il suo essere composto da un insieme di informazioni e storie raccontate, anche attraverso video, dalle persone che ne fanno parte, il cosiddetto *storytelling*³². Storie che ripercorrono sì la vita aziendale, ma allo stesso tempo anche le relazioni, l'atmosfera interna e l'ambiente in cui si lavora. Storie che descrivono il successo del brand nel mondo. Enel, infatti vuole raccontarsi in un modo diverso dal passato e per farlo si avvicina agli utenti attraverso la narrazione, in una sezione apposita, di storie di sostenibilità e innovazione, differenti tra loro anche perché provenienti da vari angoli del pianeta. La nuova identità online del gruppo vuole riflettere i cambiamenti che la tecnologia digitale ha portato, rappresentando l'inizio di un modo più aperto e collaborativo di comunicare con gli stakeholder e uno strumento inedito per cooperare con i partner. *Enel.com* è stato modellato su una nuova prospettiva, è completamente incentrato sull'utente e costruito seguendo un approccio "mobile-first". Il sito è stato creato per essere la manifestazione online della nuova filosofia del rebranding del gruppo, più aperta e più orientata agli stakeholder.

3.3.3 Enel sui Social media

Il rebranding aziendale di Enel ha interessato anche il modo di comunicare sui Social Media. Prima dell'annuncio di rebranding, la multinazionale ha suscitato curiosità e aspettativa nei propri follower modificando l'immagine dei diversi profili anticipando i colori del nuovo logo. Successivamente, l'azienda si è concentrata nel comunicare i valori e le ambizioni del brand attraverso contenuti originali e visuali improntati sul *brand journalism*. Open Power significa anche ispirare dando l'esempio, raccontando nel modo più veloce possibile (attraverso i Social media) le storie dei luoghi e delle persone a cui Enel trasforma la vita attraverso l'impegno dei suoi membri. Dalle baraccopoli asiatiche, dove Enel è presente a fianco di A Liter of Light³³, fino alle vaste pianure americane con il progetto Stillwater³⁴. Raccontando queste storie Enel vuole mostrare il modo in cui reagisce per contrastare i problemi del

³² Lo *storytelling* (forestierismo inglese corrispondente ad affabulazioni) è l'atto del narrare, disciplina che usa i principi della retorica e della narratologia. Il termine *storytelling* si riferisce ai vari tipi di opere di narrativa, sia opere audiovisive e sia opere letterarie.

³³ Liter Of Light è un progetto della filippina "My Shelter Foundation", nasce nel 2011 con l'obiettivo di portare l'illuminazione eco-sostenibile alle popolazioni in stato di povertà energetica, diffondendo l'uso della tecnologia "Bottle Bulb" del brasiliano Alfredo Moser.

³⁴ La centrale Stillwater è il primo impianto ibrido rinnovabile al mondo a combinare la capacità di generazione continua dell'energia geotermica a ciclo binario e media entalpia con il solare fotovoltaico e termodinamico. Un'innovazione importante per l'Italia, perché Inaugurata dall'italiana ENEL POWER ENERGIA, lo scorso 29 marzo 2016, nella città di Fallen, in Nevada.

nuovo secolo, sperando di ispirare il prossimo a seguire il buon esempio. Tutto questo lo fa attraverso lo strumento di diffusione per eccellenza, i Social Media. In questo campo, al termine di una gara internazionale avviata nell'aprile 2016 che ha visto coinvolti i principali gruppi di comunicazione mondiali, e che ha avuto ad oggetto l'ideazione, la progettazione, la realizzazione e la produzione di campagne pubblicitarie per il Gruppo, Enel ha riconfermato a Saatchi & Saatchi, l'incarico per la gestione globale dell'advertising e, sul fronte dei Media l'incarico è andato a Mindshare, per i servizi di strategia, pianificazione pubblicitaria e *buying* di Enel³⁵. Enel monitora costantemente la percezione del Gruppo sulla stampa, radio, tv e web locale, nazionale e internazionale, sia generalista sia specializzata. L'atteggiamento nei rapporti con la stampa nazionale e internazionale è da sempre aperto e positivo. Tra gli aspetti maggiormente valorizzati come positivi dai media vi sono stati la presentazione della nuova *identity* e del nuovo brand del Gruppo, il Programma Future e per la riqualificazione delle centrali non più efficienti, il progetto per la diffusione della banda larga, le attività legate alle energie rinnovabili e gli accordi per la mobilità elettrica. Sulla stampa internazionale hanno avuto una significativa e positiva copertura le partecipazioni e gli interventi dell'Amministratore Delegato al World Economic Forum di Davos³⁶, alla sessione di apertura del Global Compact³⁷ Leader Summit 2016 dell'ONU a New York e al World Economic Forum sull'America Latina tenutosi a Medellín, Colombia. Positivo riscontro hanno ottenuto la partecipazione al Bloomberg New Energy Finance Future of Energy Summit a Londra e alla conferenza Energy for Tomorrow del New York Times a Parigi, nonché la cerimonia di apertura alla Borsa di New York in occasione dell'avvio della quotazione di Enel Américas

³⁵ *Ibidem*.

³⁶ Il WEF di Davos è una fondazione senza fini di lucro con sede a Cologny, vicino a Ginevra, in Svizzera, nata nel 1971 per iniziativa dell'economista ed accademico Klaus Schwab. La fondazione organizza ogni inverno, presso la cittadina sciistica di Davos in Svizzera, un incontro tra esponenti di primo piano della politica e dell'economia internazionale con intellettuali e giornalisti selezionati, per discutere delle questioni più urgenti che il mondo si trova ad affrontare, anche in materia di salute e di ambiente. Oltre a questo celebre incontro annuale, il Forum economico mondiale organizza ogni anno un meeting in Cina e negli Emirati Arabi Uniti e diversi incontri a livello regionale. La Fondazione produce anche una serie di rapporti di ricerca e impegna i suoi membri in specifiche iniziative settoriali.

³⁷ L'United Nations Global Compact è un'iniziativa lanciata nel 1999 dal Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, al World Economic Forum di Davos in Svizzera, con l'obiettivo di fare in modo che le aziende di tutto il mondo adottino politiche sostenibili, nel rispetto della responsabilità sociale d'impresa e per rendere pubblici i risultati delle azioni intraprese dall'azienda stessa. Lo scopo quindi è quello di creare un'economia globale sostenibile e solidale che offre vantaggi duraturi a persone, comunità e mercati.

L'impegno di Enel nelle rinnovabili e nel campo dell'innovazione rappresenta un tema di grande interesse per la stampa estera³⁸.

3.4 Le iniziative Enel a favore delle risorse umane

L'obiettivo del Gruppo è quello di diventare un'azienda multinazionale innovativa, assimilando tutte le realtà culturali con cui interagisce ed orientandole verso un'idea globale di progresso che porti vantaggio reciproco a chiunque ne faccia parte, partendo dal nuovo modello di valutazione delle Performances Open Feedback.

Per fare questo ha necessariamente bisogno del contributo di tutte le risorse umane che vi operano, a qualunque livello e latitudine. Il progetto Enel si concretizza giorno per giorno facendo sentire i dipendenti partecipi, attori protagonisti del progetto ed artefici della sua riuscita.

La funzione di gestione delle risorse umane opera per tale risultato agendo contemporaneamente su diversi fronti:

- la **formazione continua**, che permette di sviluppare le capacità individuali e di acquisire le conoscenze necessarie per utilizzare al meglio gli strumenti del proprio lavoro. La formazione è uno strumento valido ed indispensabile affinché le persone possano avere gli strumenti, la capacità e le competenze giuste per affrontare le sfide quotidiane. La formazione è considerata uno “spazio di incontro, di confronto aperto, trasparente e costruttivo con tutti i colleghi”. In questo senso sono stati previsti anche degli interventi formativi in cui i colleghi senior, che durante la loro esperienza lavorativa hanno acquisito competenze o specializzazioni caratteristiche, condividono e diffondono all'interno dell'azienda il proprio sapere e le proprie esperienze, utili soprattutto per le risorse appena inserite in nuovi reparti;
- la **crescita professionale** favorita internamente da percorsi di sviluppo fondati sulla meritocrazia e sulla valutazione annuale delle performance;
- la **job rotation**, vista come ulteriore strumento di crescita: le risorse che lavorano in Enel possono cogliere nuove opportunità all'interno dell'azienda e misurarsi in nuove professioni, sia in Italia che all'estero;
- la **partecipazione a progetti speciali**;
- l'**implementazione del welfare aziendale** attraverso iniziative per aumentare il benessere e la serenità dei propri dipendenti; il tutto portato avanti dalla convinzione

³⁸ https://corporate.enel.it/content/dam/enel-it/azienda/documenti/bds_2016it.pdf pag 18

che le persone con un buono “stato di benessere fisico, mentale e sociale” siano maggiormente disposte a fornire un servizio lavorativo migliore, a garantire la presenza sui luoghi di lavoro e ad accrescere in maniera naturale le proprie performance ed il raggiungimento degli obiettivi.

3.4.1 Enel People Care

“People care” è un programma Enel volto al sostegno del benessere psico-fisico dei suoi dipendenti con lo scopo di trovare il giusto compromesso tra carriera e vita privata e, di conseguenza, poter svolgere serenamente il lavoro d’ufficio. L’idea alla base è quella secondo cui, per raggiungere il massimo del rendimento internamente all’azienda, si deve lasciare la possibilità di poter condurre una corretta vita familiare, non tralasciando la salute. People care vuole creare un ambiente ospitale, che stimoli i dipendenti a dare il massimo e a creare rapporti di amicizia con i colleghi, condividendo le idee e collaborando per lo sviluppo dell’azienda. Nel corso degli anni il sistema di welfare aziendale è progredito, coinvolgendo i sindacati e cooperando con essi. Oggi, infatti, sono presenti iniziative per la salute e il benessere, vantaggi da utilizzare nel tempo libero o con la famiglia, oltre ad attività ricreative ed assistenza sanitaria. Un esempio è l’iniziativa “C’è posto per te” dedicata alle donne in gravidanza le quali possono usufruire di appositi posti auto direttamente all’interno dell’azienda; 104 posti di cui, solitamente, usufruiscono i dipendenti con certificate disabilità motorie. Ancora in aggiunta altri servizi a disposizione delle persone sono agevolazioni per abbonamenti annuali al trasporto pubblico, sistemi di car sharing che mettono in contatto colleghi provenienti dalle stesse aree, favorendo così il contatto umano e, allo stesso tempo, mantenendo un approccio green. Relativamente alla mobilità Enel mette a disposizione anche le biciclette, attraverso il programma Bike sharing, continuando a mantenere la sostenibilità.

Ai dipendenti con famiglia è offerto uno sconto del 10% per l’acquisto dei libri scolastici, con l’ulteriore possibilità di rateizzarne il costo mensilmente sulla busta paga e di rivenderli l’anno successivo al “mercato online” dell’azienda stessa.

Per il benessere psico-fisico del proprio personale, Enel ha istituito uno spazio polifunzionale e multiservizi nel quale dal luogo alle iniziative create per soddisfare le esigenze espresse dai collaboratori, legate al loro benessere psico fisico (parliamo di yoga, pilates, ginnastica posturale e anche di seminari “Take Care” per promuovere la salute della psiche) e ad un migliore bilanciamento con la vita privata: rilevante in tal senso è l’asilo nido per i figli

dei dipendenti e il centro ludico, aperto anche ai nipoti con un'età compresa fra i 3 e i 13 anni, nonché addestramenti sulle manovre salva vita (come l'utilizzo del defibrillatore e il massaggio cardiaco) e i seminari sulla genitorialità.

3.4.1.1 Il Welfare in Enel

Partendo dal presupposto che, secondo il modo di pensare dell'azienda, le persone che godono di un idoneo stato mentale e fisico sono le risorse più produttive perché le garantiscono un miglior servizio, una maggiore presenza sul posto di lavoro ed un più forte impegno lavorativo; la collaborazione con i sindacati e con i rappresentanti del sociale, Enel si è battuta con l'obiettivo di fornire servizi sempre più efficaci ai suoi dipendenti, affiancandoli e non lasciandoli soli. Tutto questo è mirato a fare stare bene il personale affinché il loro benessere si rifletta nella società, promuovendo la cultura della condivisione dell'aiuto reciproco. È su questi presupposti che si è evoluto con il tempo un innovativo sistema di welfare aziendale, il quale si fonda sulla fornitura di diversi servizi:

- a. Possibilità di accedere ad attività culturali e ricreative: per far ciò si appoggia ad ARCA (Associazione Ricreativa Culturale e Sportiva) che dà la possibilità ai dipendenti di partecipare a momenti di svago, attraverso la formulazione di attività di cui poter usufruire nel tempo libero, proposte di viaggi vacanza, assieme ad apposite convenzioni per approfondire la conoscenza delle lingue a tasso agevolato, mettendo a disposizione contributi per sostenere gli studi e così via verso un miglioramento dello stile di vita;
- b. Fornitura di assistenza sanitaria integrativa: con il FISDE (Fondo Integrativo Sanitario per i Dipendenti del Gruppo Enel), i dipendenti possono usufruire dell'assistenza sanitaria in forma diretta, quando ricevono il rimborso delle visite effettuate, o in forma indiretta, se si servono di prestazioni sanitarie erogate da strutture con cui FISDE ha sviluppato una particolare convenzione;
- c. Possibilità di usufruire della previdenza complementare: attraverso FOPEN (Fondo Pensione Complementare), coloro che decidono di aderirvi diventano parte di un'associazione che si fa carico degli interessi dei singoli membri e si relaziona con società terze per l'ottenimento di soluzioni economiche più vantaggiose rispetto a quelle che si avrebbero normalmente avuto.

Oltre alle esigenze di tipo più pratico di cui è stato trattato nel paragrafo precedente, quindi, People Care si occupa anche di tematiche più ampie relative ad argomenti di importanza nazionale volti al benessere più totale del suo dipendente. Il tutto per dimostrare quando effettivamente la società sia attiva nel voler curare le esigenze dei suoi componenti, credendo

fortemente che la salute interiore e psichica dell'individuo, favorisca la massima espressione del suo potenziale.

3.4.2 La valorizzazione delle risorse in rosa

Affermare che buona parte dei servizi Enel è indirizzato alla cura della famiglia, significa, innanzitutto, orientamento verso la figura femminile, donna e mamma. Iliana Totaro, Responsabile di People Development, ha iniziato il percorso di valorizzazione delle “risorse in rosa” durante la prima edizione del festival “Donne a lavoro”, il 3 dicembre 2016. L’iniziativa di dar vita a questo festival è stata mossa dalla necessità di sensibilizzare le persone, facendo cultura, perché? - Secondo i dati del 24° Rapporto Istat nel 2015 sono nati solo 488 mila bambini, 15 mila in meno rispetto al 2014, con la fecondità che diminuisce per il quinto anno consecutivo, arrivando appunto a 1,35 figli per donna. Solo il 48,2% delle italiane ha un lavoro. Meno di una su due. Ma anche le fortunate che la mattina vanno in ufficio, in fabbrica, a scuola, in redazione non se la passano tanto bene. Vengono pagate in media il 12% in meno dei colleghi uomini, con picchi fino al 25% in meno. Per non parlare del mobbing da maternità, delle dimissioni in bianco, di tutte quelle difficoltà per “conciliare” lavoro e famiglia³⁹. Si muove da qui il Gruppo Enel, lavorando per valorizzare la maternità, per far sì che quell’anno di assenza non comprometta la carriera ma anzi, diventi un punto di forza, un bagaglio di esperienza per accrescere la capacità di *leadership*. “Una donna che rientra al lavoro è una donna che ha acquistato capacità di ascoltare, gestire le complessità, trovare soluzioni”, afferma Iliana Totaro, rivoluzionando la classica relazione uomo-impresa. Anche Lea Tarchioni, Responsabile risorse umane e Organizzazione Italia del Gruppo, è scesa in campo lottare in questa battaglia “pro-donna”, facendo leva sull’importanza di costruire un’azienda incentrata sul dialogo Responsabile-collaboratore, per capire quali sono le vere esigenze degli stessi e lavorare per incrementare il welfare dando risposte forti e sicure.

3.4.3 Lo smart working

Dopo aver effettuato delle prove con un progetto pilota che prendeva le mosse da sperimentazioni precedenti, il 1° giugno 2016 è partita la terza fase di adozione dello smart working, con l’avvio del lavoro agile, da casa, per 500 dipendenti debitamente muniti degli strumenti necessari per un’attuazione efficace. Nel 2017 poi, con la Legge

³⁹ <http://www.donnainaffari.it/2016/11/festival-donne-lavoro-futuro-dellitalia/>

81 del Jobs Act, il cui capo II è dedicato al “lavoro agile” inteso come: *particolare modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, basta su orari e sede flessibili, maggiore uso degli strumenti informatici e telematici*, l’azienda ha esteso lo smart working ad altri 7 mila lavoratori a cui è stata data la possibilità di scegliere il modo in cui distribuire il lavoro, se passare la settimana attivamente in azienda o se adattarla ai propri bisogni riservandosi un giorno (quantità stabilita da Enel) in cui operare da casa, mantenendo lo stesso trattamento in busta paga, medesima copertura assicurativa e benefit. Secondo i dati rilasciati dal Politecnico di Milano, con l’introduzione della Legge nel 2017, il ricorso all’utilizzo dello smart working è aumentato del 36% tra le grandi aziende italiane, compresa Enel. Se nel 2016 parlavamo di progetto pilota con 500 dipendenti che hanno fatto da “cavia” per l’organizzazione; nel 2017, in conseguenza ai positivi risultati conseguiti, sono passati a 7mila e nel 2018 ancora aumentati di altri 2mila, con una media, per Enel, di 294 persone al giorno. Oggi, nel 2020, le indagini ci dicono che lo smart working è ormai realtà per il 51% delle aziende italiane, è considerato una leva strategica per attrarre giovani talenti poiché è l’elemento che oramai fa la differenza tra il vecchio e il nuovo, mantenendo lo stesso grado di responsabilità e, soprattutto, lo stesso stipendio. Secondo Mariano Corso, Responsabile scientifico dell’Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano:

“I benefici economico-sociali potenziali dell’adozione di modelli di lavoro agile sono enormi. Si può stimare un incremento di produttività del 15% per lavoratore, una riduzione del tasso di assenteismo pari al 20%, risparmi del 30% sui costi di gestione degli spazi fisici per quelle iniziative che portano a un ripensamento degli spazi di lavoro e un miglioramento dell’equilibrio fra lavoro e vita privata per circa l’80% dei lavoratori⁴⁰”.

Forse, l’unica pecca che è stata rilevata è inerente alla condivisione delle informazioni, che avrebbe un impatto negativo sul lavoro aziendale; così come la percezione di isolamento o le difficoltà di concentrazione che possono sorgere in un ambiente casalingo seguito da maggiori ostacoli nell’organizzare le attività durante la giornata,

⁴⁰ <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/smart-working-guida-per-lavoratori-e-aziende/>

programmandole anche facendo riferimento alle possibili distrazioni a cui si va incontro.

Oltre al miglioramento in termini di qualità della vita dei lavoratori, lo smart working ha conseguenze nettamente positive per azienda e questo è il motivo per cui, in Enel, ci si è mossi verso una determinata applicazione:

- a. favorisce la responsabilizzazione;
- b. orientamento ai risultati;
- c. sviluppa uno stile manageriale basato sulla fiducia;
- d. sperimenta la delega;
- e. stimola la digitalizzazione;
- f. contribuisce alla diffusione dell'innovazione tecnologica.

Inoltre, secondo l'ottica innovativa, volta al rispetto l'ambiente e alla sostenibilità, è stato calcolato che, in base agli spostamenti evitati con il solo lavoro agile dei dipendenti italiani, si è registrata una riduzione delle emissioni di anidride carbonica in atmosfera pari a 325 tonnellate nel 2017 e a 830 nel 2018. Tutto pienamente in linea con l'approccio "Open Power".

Capitolo Quarto - LA VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE IN ENEL: L'OPEN FEEDBACK EVALUATION

Il capitolo quarto racchiude al suo interno il fulcro dell'intera tesi. L'obiettivo è infatti quello di andare ad evidenziare quali sono state le iniziative del Gruppo per innovare il metodo di valutazione delle risorse umane, apportando cambiamenti sostanziali allo stile di leadership, modificandone la struttura, il ruolo e, di conseguenza, andando a mutare i rapporti interni. Il focus del capitolo è l'Open Feedback Evaluation, la nuova metodologia utilizzata dal 2018 per valutare la popolazione aziendale. Questa ha letteralmente sconvolto i vecchi pilastri su cui si ergeva l'azienda, catapultandola in un mondo inedito, aperto al futuro. Tutta la quarta parte serve a mettere a fuoco il grande cambiamento che dal 2018 ha trovato applicazione all'interno del Gruppo. Dopo un'iniziale descrizione del modello, delle idee che hanno portato alla sua concretizzazione, passando per una spiegazione pratica del suo funzionamento (modalità di utilizzo del nuovo sistema di Feedback, meccanismi per destreggiarsi nell'apposita piattaforma online, nell'applicazione e nella dashboard personale), viene effettuato un paragone tra il sistema Open Feedback ed Anytime Feedback, la metodologia impiegata dal colosso americano del commercio online Amazon, per mettere in risalto le motivazioni che hanno spinto il management delle Risorse Umane in Enel a procedere alla messa in funzione di un progetto che ricalcasse determinate caratteristiche piuttosto che altre.

Verranno quindi definite le tipologie di feedback a disposizione dei soggetti, le tempistiche in cui questi possono essere inviati o ricevuti e le modalità con cui si svolge il colloquio finale, con tanto di valutazione da parte del Responsabile. Per comprendere a fondo le motivazioni che hanno portato all'introduzione del modello, per vedere se effettivamente i risvolti sono stati positivi per la popolazione e per l'azienda, e per capire come questa ha recepito il cambiamento, sono descritti numericamente i risultati ottenuti al termine del primo anno di valutazione, 2018/2019. Dal momento che, a conclusione del primo anno, sono state apportate delle modifiche al modello, il capitolo prosegue elencando i cambiamenti ed tracciando le nuove caratteristiche, che sono poi le modalità con cui si è svolta la valutazione dell'anno 2019/2020, conclusasi ad aprile 2020. Questo capitolo è un'applicazione pratica, in tutta la popolazione aziendale, della filosofia Open e mette in relazione il progresso della valutazione del

personale con lo sviluppo della leadership. A conclusione del capitolo viene analizzato il modo in cui il cambiamento di metodologia valutativa è andato a modificare l'assetto della *governance* nel Gruppo. Se è vero che “ad ogni azione corrisponde una reazione”, e che quindi ogni comportamento/cambiamento porta con sé mutamenti in tutta l'organizzazione, è anche vero che OFE ha trasformato gli assetti aziendali rivoluzionando, in primis, la leadership. Ha sradicato il precedente ordine gerarchico-piramidale, scardinando i principi chiave ed indirizzando la gestione verso una leadership che potremmo definire “di gruppo”, in cui ogni tassello, ogni personalità è fondamentale per la costruzione della società e per la sua evoluzione. Dunque, la nuova Valutazione, in primis, abbatte le asimmetrie informative. Dove si hanno più punti di vista, ci sarà anche più “democrazia valutativa” perché ci si interfaccia con più informazioni e dati. È il gruppo, e non più soltanto il Responsabile (“capo”), ad identificare un buon performer, e, dunque, a riconoscergli una forma di leadership completamente scollegata dal ruolo “formale” in organigramma.

4.1 Da Open Power a Open Feedback

Enel ad oggi si compone di sette business differenti, sette divisioni che si occupano di attività totalmente differenti tra loro. Di conseguenza, nel momento in cui il Management delle Risorse Umane si trovò a dover decidere su quali basi improntare il nuovo tipo di valutazione che avrebbe di lì a poco messo in atto, venne fuori che, chi per esempio lavorava sugli impianti aveva ben poche basi per potersi permettere di giudicare chi, invece, faceva vendita del bene finale; allo stesso tempo poco ne sapeva del mondo di Enel X, del mondo dell'innovazione e di tutto ciò che riguardava monopattini elettrici, macchine elettriche e così via. Erano perciò talmente diversi gli obiettivi vigenti tra i sette compartimenti che, nel momento in cui si dovette decidere su cosa basare il modello Open Feedback, più che sugli obiettivi, che appunto erano totalmente diversi tra loro, si decise di improntarlo sui valori Open Power.

Di qui il nesso che collega Open Power ad Open Feedback, filo conduttore del nuovo sistema valutativo.

4.2 Open Feedback: il nuovo modello Enel di Performance Management

Open Feedback è un modello focalizzato esclusivamente sulla valutazione e sul miglioramento dei comportamenti della popolazione aziendale. Tali comportamenti sono incentrati sui dieci valori Open Power e vanno a modificare il vecchio modello

Enel di Performance Management. Per quanto riguarda il funzionamento, vediamo che tutti i membri dell'organizzazione sono chiamati ad esprimersi verso colleghi, capi e collaboratori, in termini di riconoscimento di valore o attraverso proposte di miglioramento, sempre in riferimento a specifici momenti della vita lavorativa: che siano progetti in cui i soggetti hanno preso parte, congressi aziendali, riunioni o la semplice vita lavorativa quotidiana. Si tratta di un modello che si allontana dai processi tradizionali che erano in uso negli anni precedenti e che ha stravolto il modo di pensare e di lavorare. Il primo anno in cui è stata introdotta l'Open Feedback Evaluation è stato il 2018. Dopo diversi mesi di progettazione e costruzione della piattaforma e del relativo processo, a luglio 2018 il Gruppo HR Enel è riuscito a dargli forma. Inizialmente l'OFE fu testata su una serie di Paesi parte della Holding e, in seguito, con un movimento che potrebbe essere definito "a cascata", è stato diffuso in tutti i 40 Stati in cui è presente la società. I primi ad approcciarsi al nuovo processo furono i Paesi del Sud America e alcuni Paesi appartenenti all'emisfero boreale, come la Federazione Russa. Per quanto riguarda l'Italia, assieme ad una serie di altri Paesi, il programma è partito ad ottobre 2018, tre mesi dopo l'avvio nei Paesi "cavia". Il primo ciclo di valutazione (anno 2018/2019) è terminato ad aprile 2019 e, a inizio maggio 2019, è partita la campagna di valutazione per l'anno successivo (2019/2020), conclusasi ad aprile 2020.

4.2.1 Il Concept

Open Feedback è uno strumento la cui finalità è, sostanzialmente, lo sviluppo del Gruppo Enel. Il tutto avviene sollecitando e facilitando - tramite feedback - lo scambio e la reciprocità tra tutti i colleghi che condividono un'attività lavorativa, tramite l'utilizzo di una piattaforma dedicata. Un fluido processo di confronto che promuove l'utilizzo di feedback tra colleghi che condividono un'attività lavorativa, in merito ai comportamenti messi in atto per raggiungerla e, allo stesso tempo, un processo che scavalca la piramide sociale, che permette di esprimere giudizi e dare valutazioni anche a chi occupa un tassello inferiore della gerarchia.

OFE nasce per consentire al ricevente, attraverso il feedback, di riconsiderare i propri comportamenti organizzativi al fine di rimodularli in base alle osservazioni recepite, creando quindi un sistema volto alla crescita professionale.

Il feedback apre a un percorso di crescita professionale e personale mirato all'accrescimento della consapevolezza, efficacia e costruttività. Tale sistema consente

di prestare ascolto alla voce dell'altro, aiutando il personale a diventare così più conscio del proprio valore e degli ambiti nei quali lo stesso può progredire.

OFE rinnova la cultura dello scambio e della reciprocità; accompagnandosi con l'istituzione di una logica del lavoro che stempera la gerarchica e punta a valorizzare la responsabilità del singolo in un'ottica condivisa e diffusa.

Questo sistema di valutazione, attraverso la piattaforma online e l'applicazione per telefoni cellulari appositamente ideata, consente rilevazioni continue durante l'anno, in ogni momento desiderato, con l'obiettivo di agevolare la relazione tra le persone, per migliorarla in una modalità più immediata e diretta.

4.2.2 L'idea alla base del processo di OF

Enel è un'azienda "vibrante", i cui processi sono spesso rivisti per essere, se necessario, modificati, revisionati e attualizzati. Fino al 2016 infatti, il sistema di valutazione delle performances era basato sul generico meccanismo di Performance Appraisal. Valutare le prestazioni dei propri collaboratori è sempre stato un tassello fondamentale per lo sviluppo dell'azienda e, prima di inserire OFE, Enel, come molte altre organizzazioni di grandi dimensioni, utilizzava un modello di valutazione basato su un solo colloquio annuale con il proprio Responsabile, incontro che in buona parte dei casi era vissuto con sentimenti di ansia e stress da parte dipendente, con un feedback discontinuo e relegato al temuto incontro annuale; un solo colloquio per ricavare la valutazione di un anno di lavoro dei dipendenti.

L'idea di rivoluzionare questo sistema è stata di Guido Stratta, responsabile di tutta la componente di formazione, recruiting, sviluppo, *compensation&benefits* e *people caring* di quell'area chiamata "People Development", che è una delle strutture che si occupa di seguire ufficialmente a livello di Holding, ogni sorta di procedura di recruiting, sviluppo, formazione e così via. È stato Guido Stratta a tradurre in realtà la necessità di andare oltre la valutazione gerarchica, indirizzando l'azienda un sistema che fosse più democratico, passando da Performance Appraisal a Performance Management. Il fine ultimo del nuovo progetto era quello di andare oltre la mera valutazione del soggetto, gestendo direttamente la sua performance così da implementare non solo la singola performance ma apportando benefici all'intera azienda, in termini di produttività e rendimento. In questo modo si passa dal colloquio effettuato una sola volta l'anno ad un processo continuativo, di cui l'incontro annuale diventa solo un momento per fare il punto della situazione, mettendo insieme la

moltitudine di feedback ricevuti nel periodo di mezzo. Comunicare con i collaboratori una sola volta l'anno ed inoltre farlo in mera chiave valutativa, non è un atteggiamento produttivo sia per i top performer, in quanto coloro che producono ottimi risultati non si sentiranno motivati e rischierebbero di perdere la motivazione; sia per i cosiddetti "low performer", i quali non essendo consapevoli di dover apportare delle modifiche nel loro modo di operare, continueranno a farlo senza conseguire risultati concreti.

4.2.3 In cosa si distingue dal passato

Fino al 2016 il processo di Performance Appraisal in Enel era molto più gerarchico: il Responsabile/capo accedeva alla piattaforma, da lì sceglieva le sue risorse e, sulla base dei 10 comportamenti OP, definiva, su una scala da 1 a 5, quanto la persona fosse aderente rispetto al comportamento selezionato. In questo modo si andava delineando il profilo della persona. La scala di valutazione è sempre stata su scala 1-5, dove 1 rappresentava una prestazione scarsa mentre 5 la prestazione più elevata. Con l'inserimento di Open Feedback la modalità di valutazione è cambiata totalmente. Storicamente la valutazione delle performances nasce come un qualcosa di gerarchico, in cui il capo valuta il collaboratore e lo stesso non può esprimere il suo pensiero sul superiore. In anni più recenti, già a partire dagli anni '70-'80, hanno cominciato ad emergere forme di valutazione differenti ed eterogenee. Open Feedback trova ispirazione, anche se poi non lo rispecchia esattamente, nel modello di valutazione a 360°. In tale modello, ad esprimere un giudizio sulla performance comportamentale dell'individuo non è soltanto il responsabile della risorsa, ma anche il network, le persone alla pari o ancora, laddove l'individuo sia un Responsabile, anche i suoi collaboratori. In un sistema puro a 360° arriva un momento dell'anno in cui la persona viene chiamata a mettersi a tavolino, circondata dal proprio network (sia pari che superiori), e ognuna di queste persone è invitata ad esprimere un giudizio formale sul candidato. Tutto questo è sempre stato facoltativo, l'unico "obbligato" ad esprimere la valutazione era di fatto il diretto responsabile della risorsa; tutte le altre persone erano libere, laddove si sentissero di farlo, di assegnare un feedback sull'operato quotidiano. Questo processo, per chiarire meglio le idee, potrebbe essere ricollegato al sistema LinkedIn di "riconoscimento delle competenze", i cui confermare o meno le competenze di un individuo è totalmente facoltativo e si rimette alla volontà del singolo.

4.2.4 A chi e a cosa serve dare un feedback

Al di là degli scetticismi, servirsi del feedback è focale per lo sviluppo proattivo dell'azienda nel suo complesso. Infatti, dare e ricevere feedback serve:

- a. **All'individuo che li riceve:** i feedback sono una fonte di informazioni che favorisce la comprensione del modo in cui i comportamenti agiti sono percepiti e considerati dagli altri. Ciò può produrre una conferma del proprio modo di fare o suggerire metodi per rimodulare i propri comportamenti, individuare azioni proattive e di sviluppo.
- b. **Al gruppo:** restituisce un'immagine del proprio funzionamento e delle dinamiche che lo caratterizzano; l'analisi dei trend comportamentali nell'arco dell'anno permette di individuare azioni di miglioramento.
- c. **All'organizzazione:** fornisce informazioni utili per una maggiore conoscenza della dinamica organizzativa e per la presa di decisioni di natura gestionale (azioni organizzative, programmi di sviluppo, formazione, etc.).

È un processo di scambio continuo, i feedback si possono inviare in qualunque momento ritenuto utile, non vi è un momento specifico. In questo senso, qualsiasi Comportamento Open Power messo in atto durante un'attività lavorativa, può essere oggetto di feedback da parte di colleghi, superiori e collaboratori. È la possibilità di un dialogo aperto e diretto tra tutti coloro che condividono un'attività lavorativa rispetto al modo in cui agiamo in azienda; è un'occasione per rimodulare i propri comportamenti in base ai valori Open Power, è uno strumento per esprimere un giudizio qualitativo dei comportamenti attuati.

4.2.5 Le azioni possibili all'interno della piattaforma

Vediamo ora quali sono le azioni che possono essere compiute una volta che si ha avuto accesso alla propria piattaforma OFE:

- **Inviare Feedback:** dopo aver selezionato l'opzione «Dai un Feedback», si può scegliere a quale collega inviare il feedback, cercandolo nel campo aperto dedicato, digitando nome e cognome. Successivamente andrà selezionato il tipo di rapporto lavorativo che si ha con tale persona (sia questo un collega, collaboratore, Responsabile...). Inoltre, se il destinatario ha collaborato con noi in contesto di Team Agile, si potrà selezionare il tipo di relazione lavorativa, che ha permesso l'osservazione del Comportamento e quindi la volontà di esprimere un feedback in quell'ambito.

La finestra di contestualizzazione mostrerà una serie di categorie in cui andare a ricercare di che “tipologia” è il collega che si desidera trovare:

- **Responsabile:** la figura del proprio Responsabile funzionale;
- **Collega:** è un proprio pari in termini del ruolo che svolge in un contesto professionale in cui sono entrambi coinvolti (funzionale, di progetto...);
- **Focal Point:** rappresenta una figura di riferimento in un contesto progettuale, funzionale etc.
- **Collaboratore:** è la persona che risponde a chi invia il feedback in ambito funzionale;
- **Stakeholder:** è un collega di una differente area funzionale, ma che ripone un interesse di qualsiasi tipo nelle attività di professione che si svolge;
- **Richiedere un feedback:** dopo aver selezionato l’opzione «Richiedi un feedback», si può scegliere a quale collega richiederlo, cercandolo nel campo aperto dedicato sempre attraverso nome e cognome. Anche qui è possibile contestualizzare in che tipo di rapporto si è legati con l’individuo selezionato.

La logica della contestualizzazione serve proprio ad identificare che legame effettivo c’è tra chi invia il feedback e la persona a cui lo stesso viene fornito;

- **Visualizzare la propria Dashboard di sintesi:** con questa funzione si potrà osservare il proprio «albero» dei feedback, suddiviso in base ai 4 valori e i rispettivi Comportamenti Open Power. Il cruscotto mostra lo stato dei feedback ricevuti fino a quel momento in termini “quantitativi” e di dispersione sui dieci comportamenti;
- **Visualizzare i propri feedback inviati:** tramite questa funzione, è possibile visualizzare ogni feedback che è stato inviato. È inoltre possibile, oltre a scorgere la veduta complessiva, filtrare e ricercare i feedback inviati per nome/cognome del collega, preferiti, tipologia di feedback, valore o comportamento;
- **Visualizzare i propri feedback:** mediante questa funzione sono resi visibili tutti i feedback ricevuti, che possono essere visualizzati nel loro complesso, o filtrati e ricercati per nome/cognome, preferiti, tipologia di feedback, valore o comportamento. Questi contenuti sono visibili solo dal destinatario stesso. Sarà lui a decidere se condividerne i contenuti con il proprio responsabile o con l’POBP.

4.3 Il “bugiardino”: illustrazione del nuovo metodo e comportamenti suggeriti

Open Feedback è stato una rivoluzione sotto ogni punto di vista, a partire dalla peculiare decisione di Guido Stratta di distribuire tra i suoi dipendenti la riproduzione di una confezione che simulasse quella di un medicinale vero e proprio.



Al suo interno, oltre a delle caramelle con il compito di “spacciarsi” per pastiglie mediche, un bugiardino. Il classico foglietto illustrativo, una simpatica invenzione per diffondere, quanto più efficacemente e in fretta, il metodo e i comportamenti richiesti o quanto meno suggeriti. Si apre infatti con le informazioni per l’utilizzo del “medicinale”, per cui viene raccomandato di leggere con attenzione tutte le informazioni contenute sullo stesso, per

poi procedere con l’invio di un feedback che, come riportato sul foglio, *“può essere molto fastidioso, causare mal di testa, nausea e, ancora, dolori addominali”*. I paragrafi che seguono descrivono le funzionalità del modello e le modalità di invio del feedback stesso. Ciò che desta curiosità è, invece, cosa bisogna sapere prima di utilizzare Open Feedback: *“prima di inviare un feedback è bene sapere che il processo non si apre o chiude in un quadrimestre, dura bensì tutto l’anno e permette a responsabili e colleghi di scambiarsi le rispettive percezioni sull’andamento delle prestazioni a lungo termine”*. I feedback possono essere scambiati ogni giorno dell’anno, in ogni momento ritenuto significativo in relazione ad una specifica attività lavorativa (che sia un progetto, una riunione, un evento, etc.). Segue una parte in grassetto per far saltare all’occhio le condizioni per cui è preferibile che il feedback non venga inviato: ***“ATTENZIONE, non inviate un feedback se sussiste una delle seguenti condizioni: avete poco tempo da dedicare; vi trovate in condizioni emotive instabili; la vostra squadra del cuore ha perso il derby”***.

Il passo successivo delinea “avvertenze e precauzioni”, cosa si deve evitare quando si invia un feedback?

- **Generalizzazioni.** Fare descrizioni che siano estremamente vaghe, ad esempio: *“Sei sempre in ritardo”*. Preferendo l’utilizzo di frasi come: *“Ho osservato il tuo comportamento e in 3 occasioni su 6 hai consegnato in ritardo i deliverables da te attesi”*;
- **Personalizzazioni.** Compiere attacchi diretti al singolo senza annettere una spiegazione del perché si sta definendo in un certo modo. Per esempio: *“Sei il solito*

ritardatario”, è un’espressione da omettere, prediligendo la descrizione delle circostanze specifiche in cui tale individuo è arrivato in ritardo, anche perché il collega “attaccato” avrebbe gioco facile ed andrebbe ad individuare la singola volta in cui è arrivato in orario per smontare l’argomentazione;

- **Creare sillogismi artificiosi.** Un esempio per capire tale avvertenza è: “*Visto che non hai fatto il report, il progetto è fallito*”. In questo modo si punta il dito verso qualcuno non avendo evidenze a supporto della tesi, per cui meglio tenere distinti i due fatti;
- **Confondere fatti e opinioni.** Evitare di esprimere mere opinioni personali, talvolta legate ad antipatie esterne al lavoro in sé e quindi superflue. Per esempio: “*Sei uno sfaticato perché non hai fatto il report*”. Mentre la prima parte della frase è un qualcosa che deve essere evitato del tutto, la seconda è un fatto che deve essere accompagnato da evidenze;
- **Fare esercizi di solfeggio.** Simpatico modo di dire per far approcciare serenamente i dipendenti al nuovo metodo.

Per quanto riguarda le modalità di somministrazione, “*la comunità scientifica, pur non concorde all’unanimità, ha definito una precisa procedura per la somministrazione, che si articola in varie fasi sinteticamente riportate di seguito*”.

In altre parole, viene descritto passo per passo il metodo da utilizzare se si desidera dare un feedback:

1. Identificare una specifica attività lavorativa su cui fornire il feedback;
2. Indentificare il comportamento su cui fornire il feedback;
3. Rileggere il feedback scritto e analizzare le parole utilizzate;
4. Non basarsi sulla memoria;
5. Individuare una finestra temporale e un contesto adeguati;
6. Basarsi su fatti e dati;
7. Evitare bias o pregiudizi, opinioni, personalizzazioni, riferimenti a sentimenti non rilevanti (amicizia, sincerità, etc.), colpevolizzazioni.

Tra i consigli è ovviamente ricalcata l’importanza di utilizzare sensibilità e responsabilità nei confronti di ogni collega; il buon senso è sempre e comunque richiesto. “Non sono ammesse *bad words*”.

Nemmeno la posologia⁴¹ viene tralasciata e, nel bugiardino, è presente e ben tracciata. La “somministrazione” del feedback è così delineata: “*I feedback nel corso dell’anno,*

⁴¹ Dose e modalità di somministrazione di un farmaco. Le dosi si calcolano in quantità ponderali o volumetriche, oppure si esprimono in unità biologiche. La p. deve basarsi sulla conoscenza dell’azione

devono essere somministrati per via orale (lasciando però traccia nel sistema OFE) sui 10 comportamenti". Le indagini epidemiologiche effettuate hanno dimostrato che le somministrazioni possono essere:

- **Continuative**, nel caso in cui si provveda a fornire feedback per tutto l'anno;
- **Quadrimestrali**, qualora le somministrazioni di feedback vengano erogate durante i quadrimestri in occasione di circostanze particolari, come ad esempio significativi cambiamenti nelle mansioni o negli obiettivi.

Alcune somministrazioni con "dosaggi omeopatici" (brevi colloqui, telefonate, "punti della situazione al volo", etc.) sono, invece, non solo consentite, ma addirittura consigliate, in quanto riducono le controindicazioni sull'uso del prodotto. Per quanto riguarda eventuali "ipersensibilità individuali accertate", queste devono essere trattate nel seguente modo: *"durante il trattamento è bene tenere in considerazione la possibilità che i colleghi manifestino ipersensibilità a livello sistemico o topico"*. A motivo di ciò vengono individuate due macrocategorie:

- **Locus interno**: se il soggetto reagisce ascrivendo a sé meriti e demeriti e chiudendo in sé reazioni emotive, lasciando poco o nessuno spazio a relazioni con altri. Al soggetto con locus interno ci si può rivolgere in maniera chiara e determinata attribuendogli "cosa" e "come" è stato fatto o non fatto;
- **Locus esterno**: quando il soggetto reagisce dando meriti e demeriti alla struttura, alle procedure, alle persone e - in generale - ad altro da sé. Tende ad esternare molto, a volte in modo plateale, usando - in rari ma accertati casi - epiteti non consoni a questa pubblicazione. Con soggetti simili, in fase di colloquio, andrebbe evitato un atteggiamento "duro". Al contrario, è più indicato un approccio maieutico, atto a favorire la tendenza ad esternare dei soggetti di questo tipo.

Per quanto riguarda la durata del trattamento, vediamo che questo non deve durare più di qualche minuto, ciò per evitare che siano inviati feedback su cui prima non sia stata fatta un'attenta riflessione. Se da una parte al responsabile è consigliato inviare almeno un feedback per ciascuno dei 10 comportamenti Open Power ad ogni suo collaboratore, i collaboratori possono invece decidere di propria sponte quanti feedback inviare e a chi. Sempre per quanto riguarda il responsabile vediamo che non ci sono controindicazioni rispetto all'erogazione di più feedback nello stesso giorno,

farmacologica delle sostanze, sulla conoscenza preventiva della massa, età, sesso del soggetto, dell'eventuale condizione fisiologica (infanzia, pubertà, gravidanza ecc.) e delle vie di somministrazione (orale, rettale, percutanea, sublinguale, sottocutanea, intramuscolare, endovenosa, endoarteriosa, endorachidea ecc.).

“avendo naturalmente cura di associare – al bisogno – analgesici o antiinfiammatori sistemici”. Cosa fare poi in caso di sovradosaggio? Relativamente a questa tematica “non sono ancora noti, in letteratura, casi del genere”. Non è stato ancora trovato accordo sul limite stesso del sovradosaggio: secondo alcuni l’idea stessa di inviare dei feedback è già sovradosaggio, per altri invece il sovradosaggio si attesterebbe sui 10 feedback ogni quattro mesi.

Consapevoli dell’assenza di pericolo, potrebbe capitare di assumere il farmaco all’estero, per cui qui di seguito sono elencati i sintomi più frequenti:

- **Per il responsabile** – affaticamento, sensazione di incompiutezza, reportite (sensazione di passare più tempo a redigere report che a lavorare), aumento della conflittualità con PO, riduzione della produttività;
- **Per il collega** – affaticamento, ansia da prestazione, focalizzazione sugli obiettivi di brevissimo periodo, aggressività verso i colleghi.

Per ciò che riguarda le controindicazioni, penultimo paragrafo prima della conclusione del foglietto illustrativo, queste sono ben note e presenti in letteratura. Alcuni hanno ipotizzato addirittura l’inutilità dello stesso feedback, se non la sua dannosità vera e propria. Tuttavia, la comunità scientifica rigetta tali considerazioni, ritenendo che l’efficacia complessiva apportata dal feedback sia di gran lunga superiore delle controindicazioni.

Ultimo, ma di grande effetto e di ampia rilevanza, è il paragrafo che concerne i “possibili effetti indesiderati”, di seguito illustrati:

- A. **Sindrome da capo/collega amato**: tale malanno affligge il responsabile/collega, considerati in quanto esseri umani, che preferisce farsi amare e quindi tende ad evitare feedback di miglioramento. Il risultato è, spesso, un decadimento della qualità delle relazioni all’interno del gruppo di lavoro;
- B. **Clima di sfiducia reciproca**: atmosfera legata all’incapacità del collega di trovare una relazione causa-effetto tra feedback e risultato stesso;
- C. **Risultati livellanti**: situazione in cui, animato dalla volontà di non fare differenze, il Responsabile/collega, potrebbe tendere a ridurre il range di valutazione e a posizionarlo su valori medio-alti: questo sarebbe sicuramente un vantaggio per i lavoratori immeritabilmente premiati, i quali lo apprezzerebbero, ma creerebbe un forte disagio in quelli più meritevoli.

Qualora si abbia la percezione che uno di questi effetti possa manifestarsi, si consiglia di interrompere immediatamente il processo di feedback e di procedere con una valutazione della situazione chiedendo consiglio al PO. Si esorta la richiesta di parere al PO anche qualora saltassero all'occhio altri effetti indesiderati che però non rientrano tra quelli sopra elencati, ma che potrebbero comunque dare la sensazione che



Figura 9 - Parte posteriore della scatola Open Feedback

il processo, o il singolo feedback, non stiano dando gli effetti desiderati.

Il foglietto illustrativo è stato aggiornato a Marzo 2019 e, sulla scatola che lo contiene, viene definito come “integratore formativo per

autosomministrazione”. Insomma, un modo geniale per far conoscere, nel modo più efficace possibile, la sostanza dell’Open Feedback Evaluation.

4.4 La resistenza al cambiamento

La resistenza al cambiamento è uno dei fenomeni che più caratterizza lo svolgimento di un progetto, in particolare quei progetti che implicano un cambiamento radicale e un miglioramento organizzativo. Con questa espressione si fa riferimento a quegli atteggiamenti, in parte consapevoli e in buona parte inconsci, che portano le persone e gli stakeholder impattati dal progetto a porsi in chiave antagonista rispetto agli obiettivi del progetto, ostacolandone, di fatto, lo svolgimento. Cambiare il modo di lavorare delle persone è un’impresa ardua perché si va a modificare abitudini consolidate e rafforzate col passare del tempo su cui, oltretutto, si è costruita una parte significativa della cultura e delle competenze di ciascuna organizzazione. Del resto, le abitudini consentono di risparmiare energie mentali e riducono lo stress quotidiano. In tal senso è umano cercare di mantenerle. Diventano invece un fattore penalizzante quando mantengono in vita schemi non più validi, superati dal tempo oppure che non

consentono più di rispondere alle esigenze per cui erano stati costruiti⁴². Alla luce di ciò, ci si chiede quali siano le motivazioni per cui, nella stragrande maggioranza dei casi, si riscontrano forti resistenze e difficoltà nell'accettare e soprattutto nel mettere in atto il cambiamento. Cosa si nasconde dietro la resistenza al cambiamento?

9. Entra in gioco lo scetticismo delle persone, ci si muove verso una destinazione ignota con la promessa che mettere in atto il cambiamento porterà ad un miglioramento. È una sorta di atto di fede che il personale deve compiere, un rischio, senza certezza del risultato finale. Per rendere più evidente la prospettiva finale occorre innanzitutto sviluppare una onesta analisi dei rischi, basata su numeri e fatti, rendendola concreta;
10. L'uomo, in quanto essere sociale, si identifica con il lavoro che svolge e si riconosce nel modo in cui lo fa. Necessari in questo caso sono il tatto e la diplomazia. Anche in questo caso è opportuno rappresentare la situazione in termini analitici in modo che le persone stesse abbiano gli elementi per trarne le loro conclusioni;
11. Altra problematica del caso è che l'individuo può avere il timore di perdere l'identità con cui si è sempre riconosciuto. Per tal motivo è importante che ognuno riconosca il ruolo che avrà una volta che il cambiamento sarà attuato, vanno specificati i nuovi meccanismi operativi così da dimostrare che si sta parlando di un qualcosa di reale, sviluppando comportamenti collaborativi;
12. Potrebbe accadere che le persone non si ritengano all'altezza di affrontare il cambiamento, di non avere le competenze o le potenzialità necessarie. È quindi fondamentale predisporre programmi di formazione e, se richiesto, di trasformazione professionale;
13. Una volta che il modo di lavorare è diventato un'abitudine, si compiono gesti in automatico e, nel farlo, si riduce lo stress. Introdurre un cambiamento mette tutto a repentaglio e si sente la necessità di opporvisi. Perciò, è importante introdurlo per gradi, per metabolizzare ed apprezzarne i contenuti;
14. Per sentirsi incentivati a cambiare, c'è bisogno di vedere l'obiettivo finale come un qualcosa di eclatante e che renda motivati. Se l'iniziativa crea nuove opportunità, tutti ne vorranno far parte; quindi è fondamentale farne conoscere i benefici e le prospettive future;
15. Il management deve rimanere convinto nel portare avanti il cambiamento, nonostante sappia bene di poter incorrere a resistenze e possano ritrovarsi contro buona parte dell'organizzazione. Non bisogna lasciarsi intimorire;

⁴² <https://www.humanwareonline.com/project-management/center/resistenza-al-cambiamento/>

16. Coinvolgere le persone poco convinte che il cambiamento possa funzionare costituisce un primo passo verso il successo ed è il primo tassello per l'acquisizione del consenso da parte di tutta l'organizzazione.

Anche nel caso in questione, il cambiamento che si stava prospettando è stato accompagnato da una molteplicità di domande. Sarebbe affermazione impropria dire che il processo è stato accettato male; l'idea che si andasse verso un percorso di democratizzazione di fatto piaceva alla gente, soprattutto perché conosceva le opportunità che ne seguivano. Chiaramente però, come qualsiasi novità particolarmente sconvolgente rispetto ai soliti iter quotidiani, andò a scombussolare gli schemi usuali e si iniziarono a porre una serie di domande.

I principali timori che sono venuti fuori a livello globale, in qualsiasi Paese, hanno riguardato l'eventualità che venissero scambiati feedback tra persone amiche, con il solo obiettivo di alimentare la visione positiva propria e degli altri.

La procedura con cui è stato diffuso il progetto è stata "*face to face*", incontri tenuti da coloro che si sono occupati della formulazione di OFE, direttamente con i poli di sviluppo sia a livello di Paese che di Business Line. Il procedimento è durato diversi mesi, prima è stata delineata una parte del processo, poi un'altra, per arrivare alla fase finale, ed ogni volta che ne veniva presentato un frammento, sorgevano dei dubbi, si presentavano ostacoli relativamente all'accettazione del processo così come veniva illustrato.

I principali timori che inizialmente vennero registrati hanno riguardato:

- la commercializzazione del feedback;
- lo stalking attraverso feedback, ossia la diffusione di messaggi negativi non prettamente inerenti all'attività lavorativa bensì legati ad antipatie personali.

Fondamentale è stata l'opera di comunicazione e di recepimento dei riscontri da parte di tutte le unità, la quale ha consentito l'adattamento del processo man mano che si andava avanti ai vari dubbi che affliggevano le persone. Nonostante questo, su molte cose il management Enel si è dovuto addossare dei grandi rischi: all'inizio del processo, la maggioranza delle persone era preoccupata dello scambio di feedback con finalità commerciali, e relativamente a questo non si poteva sapere come sarebbero affettivamente andate le cose; tuttavia era una parte talmente portante del processo che non poteva essere stravolta, se ne andavano assunti i rischi. Su altre cose invece, quando si constatò che il punto di vista delle persone era unanime e che certe cose

potivano essere modificate a livello di processo, si è lavorato per adattarsi alle richieste della popolazione.

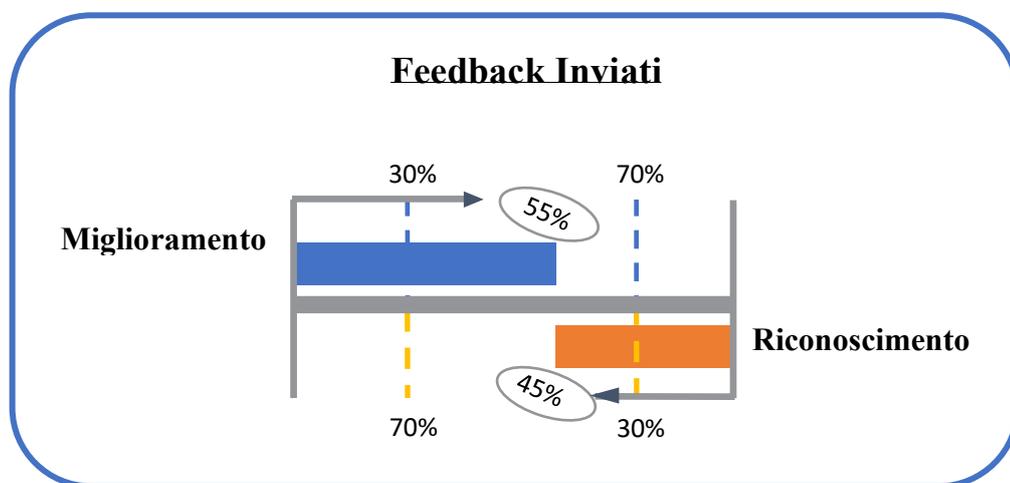
4.5 I risultati del 1° anno di Evaluation con OF

Ad aprile 2019 si è concluso il primo ciclo di Open Feedback Evaluation. Allo scadere del primo anno è venuto fuori che quasi tutta la popolazione aziendale aveva ampiamente utilizzato la piattaforma. Per poter fare un calcolo con maggiore precisione è importante sottolineare come, su un totale di 70 mila persone appartenenti al Gruppo, solo 48 mila vennero considerate “eleggibili” e quindi abilitate ad emanare feedback. Questo perché per partecipare al processo di valutazione delle performance c’è bisogno di essere in possesso di alcune caratteristiche: per esempio gli stagisti, non avendo un rapporto contrattuale stabile e duraturo con l’azienda, non vengono sottoposti a valutazione; non vi rientrano i colleghi assunti da meno di tre mesi o i colleghi assenti per più di 8 mesi l’anno. Perciò, i 48 mila eleggibili ad essere valutati furono tutti i contratti a tempo indeterminato che facevano parte dell’organizzazione aziendale ad agosto 2018, coloro che ne restarono esclusi, comunque, furono poco più di 20 mila unità. Di questi 48 mila dipendenti Enel, ben 46 mila 690 persone hanno attivamente partecipato al processo, ciò significa che hanno ricevuto almeno un feedback o ne hanno almeno inviato uno. Un numero elevatissimo, 502 mila sono stati i feedback inviati durante l’anno 2018/2019 e alla fine è stato calcolato un Open Power Rating per ogni persona. L’Open Power Rating corrisponde ad un risultato individuale che, non era più su scala 1 – 5 come avveniva in passato, bensì su scala percentuale. Questo perché dietro il meccanismo di scambio del feedback è stato costruito un meccanismo di fabbricazione di un indice per riuscire a valutare quantitativamente lo scambio di feedback che è in atto.

Fino al 2018, quindi per tutto il primo anno di valutazione, erano due le tipologie di feedback che potevano essere inviate:

1. **Miglioramento:** indicazioni e suggerimenti utili per lo sviluppo;
2. **Riconoscimento:** conferma, consenso, apprezzamento, etc.

Ovviamente, in accompagnamento ad una di queste due tipologie, era essenziale anettere un commento qualitativo che andasse ad esplicitare quello che concretamente, rispetto ad un comportamento, era stato osservato. Il processo effettivo, quindi, non stava tanto nel giudicare se si trattasse di un riconoscimento o di un miglioramento, serviva più che altro per dire, rispetto ad un comportamento osservato, perché si stava catalogando una persona in un certo modo. La parte relativa ad un eventuale “peggioramento” nell’attività del singolo, quindi quella che aveva destato maggior scontento e preoccupazione nel momento di instaurare il cambiamento, poiché si temeva che venissero inviati feedback con il mero scopo di deteriorare la scheda di qualcuno, fu eliminata. La piattaforma successivamente forniva l’indicazione della percentuale dei feedback di riconoscimento e di miglioramento inviati fino a quel momento, con l’invito a rispettare un rapporto ottimale di 70% feedback di riconoscimento e 30% feedback di miglioramento. Il sistema suggeriva, ma non costringeva, di mantenere un rapporto stabile tra feedback di miglioramento e riconoscimento che venivano forniti. Un piccolo pannello di controllo mostrava quando si stava eccedendo in un senso o nell’altro.



I feedback ricevuti avevano ed hanno oggi tutti lo stesso peso, ma è possibile visualizzare quali feedback sono stati inviati dal proprio Responsabile.

Il/I Responsabile/i della persona è obbligato a fornire, come minimo, almeno una valutazione per comportamento all’anno.

Il risultato di performance è annuale e deriva dal progressivo dei mesi oggetto di valutazione. Si tratta di un processo quadrimestrale, ed infatti a chiusura di ogni quadrimestre ogni dipendente può visualizzare il proprio cruscotto Open Power

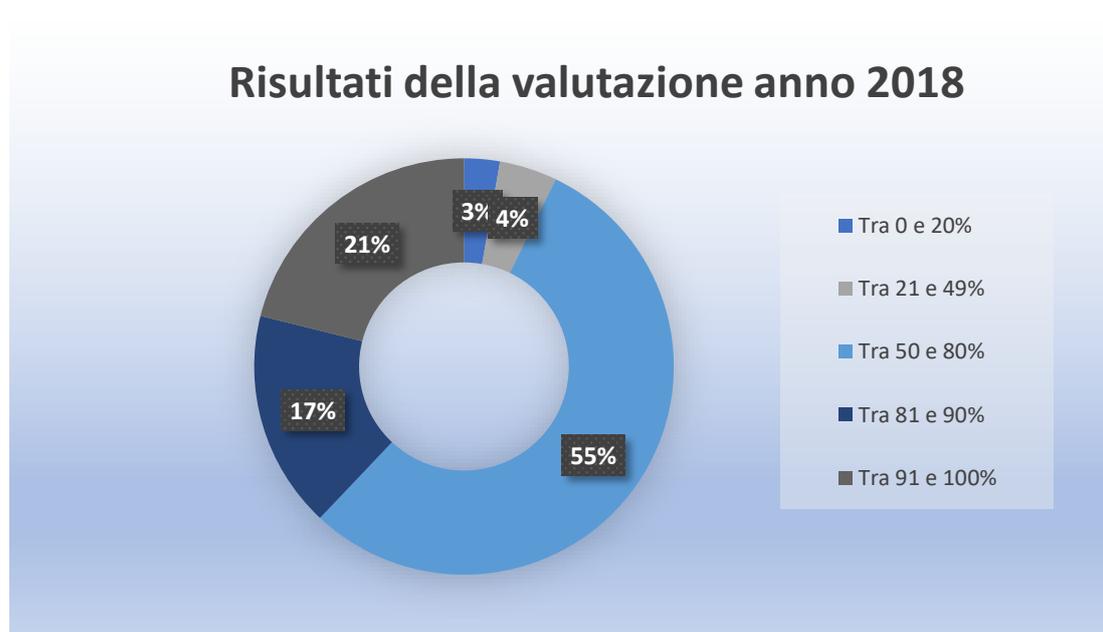
Rating. I valori saranno già stati calibrati sulla base dell'andamento della media Globale rispetto al Country di appartenenza, in modo che sia eliminato ogni effetto culturale relativo al feedback e così da avere un risultato confrontabile worldwide.

Per sintetizzare l'Open Power Evaluation relativa al 1° anno di applicazione, il 2018, si può procedere come segue:

1. Lo scambio dei feedback avveniva su di una piattaforma digitale accessibile a tutti;
2. L'oggetto dei feedback erano i 10 comportamenti Open Power, e per ciascuno si poteva dare un feedback di riconoscimento e/o di miglioramento;
3. I feedback potevano essere scambiati in qualsiasi momento ritenuto significativo in relazione ad una specifica attività lavorativa, ad esempio un progetto, una riunione, un evento, etc.;
4. Ciascuno era libero di esprimere un feedback destinato a chiunque: collega, collaboratore, responsabile diretto, superiore, co-membro di team Agile, etc., con i quali avesse condiviso un'attività lavorativa. Ogni feedback aveva lo stesso peso, senza distinzioni di ruolo e/o posizione;
5. Tutti i colleghi erano invitati ad esprimere un feedback nei confronti del proprio diretto responsabile. Ogni responsabile era tenuto ad osservare ed esprimere almeno un feedback su tutti i 10 comportamenti dei propri collaboratori e a farlo almeno una volta l'anno;
6. Il processo prevedeva che ogni quadrimestre il sistema realizzasse una fotografia dei feedback ricevuti da ognuno;
7. Era possibile inviare, nell'arco del quadrimestre, alla medesima persona un solo feedback di miglioramento/riconoscimento relativo allo stesso comportamento, per permettere al destinatario di avere il tempo sufficiente per mettere in atto comportamenti correttivi e piani personali di sviluppo;
8. Ognuno era sollecitato a esprimere sia feedback di riconoscimento sia di miglioramento. La piattaforma era libera in questo senso, ma informava con apposito *alert* laddove si stesse eccedendo in una certa direzione o nell'altra;
9. Al fine di promuovere uno scambio costruttivo, i commenti contenenti parole od espressioni inappropriate venivano filtrati e segnalati dal sistema. Allo stesso modo, anche il singolo poteva procedere all'invio di segnalazioni che poi sarebbero comunque state sottoposta al vaglio del HRBP di riferimento;
10. Ciascun collega aveva a disposizione una propria Dashboard di sintesi, dove poter vedere il numero di feedback di riconoscimento e il numero di feedback di

miglioramento ricevuti per ciascun comportamento OP. Questi valori erano calibrati sulla base dell'andamento della media Globale rispetto al Paese di appartenenza, in modo che fosse eliminato ogni effetto culturale relativo al feedback e in modo da avere un risultato confrontabile worldwide.

Al termine del 1° anno di valutazione della popolazione aziendale, i risultati furono i seguenti:



- 1306 persone avevano performato tra lo 0% e il 20% ;
- 2110 persone avevano performato tra il 21% ed il 49% ;
- 26 mila persone si classificavano nel cluster di mezzo, quelli che potrebbero essere banalmente definiti i “6 politici”;
- 8 mila persone avevano performato particolarmente bene, classificandosi tra l’81% ed il 90% ;
- 10 mila persone definiti “super/top performer”, persone che avevano preso voti altissimi, fra il 91% ed il 100% .

La popolazione è stata distribuita per comodità, secondo le valutazioni ottenute nell'arco dell'anno di feedback, in 5 cluster, calcolando un totale di popolazione attiva e "valutante" di 47 mila 416 persone.



In termini di ruolo, è interessante constatare come:

- L'87% dei feedback sono stati inviati da un Responsabile al proprio collaboratore;
- Il 5,8% sono stati scambiati tra co-workers, tra pari;
- Ai manager ne sono arrivati solo il 3,9% (corrispondente in termini numerici a 20 mila feedback) dei feedback scambiati nel 2018, questo è indubbiamente legato al maggior timore che si ha nel "giudicare" chi occupa il gradino superiore della gerarchia, il proprio capo.

4.6 Come funziona la piattaforma OF

Per procedere all'invio di un feedback, o anche per controllare il proprio stato valutativo, si deve accedere ad una piattaforma online e/o da un'applicazione per telefoni. Qui si troverà la cosiddetta "media OPR" (Open Power Rating) che, ponderando tutti i feedback ricevuti, ne definisce la quantità in termini di percentuale (nel 2018). Nel caso in cui si voglia inviare un feedback, si prosegue digitando il nome della persona che si vuole valutare (che sia questo un collega, un pari, un Responsabile, etc.); alla persona ricercata si può sia inviare che richiedere un feedback in modo totalmente trasparente.

Dopo aver digitato il nome della persona che si intende valutare, si deve necessariamente specificare in che rapporto lavorativo si è con quest'ultima, che sia quindi un Responsabile, un pari o un proprio dipendente; fatto ciò, si ha la possibilità di esprimere un feedback relativamente ai quattro comportamenti OF: responsabilità, innovazione, fiducia o proattività. Ognuna di queste quattro macroaree comprende sei comportamenti sottostanti.

Nel caso della responsabilità, per esempio, sono compresi:

- mantenere gli impegni presi,
- compiere l'attività con determinazione e passione,
- prendere decisioni nell'attività quotidiana e assumersi le responsabilità.

Questo accade per ognuna delle quattro branche, internamente alla fiducia, ad esempio, è compreso il riconoscimento ai colleghi di feedback che ne accertino il contributo e così via. Dopo aver scelto il particolare comportamento che si vuole recensire, si deve necessariamente lasciare un commento pertinente e, eventualmente, si può dare un suggerimento. Questa è la parte totalmente qualitativa del processo, ed anche quella fondamentale, in cui si esprime il punto di vista relativamente all'atteggiamento che si è osservato. Chi decide di inviare un feedback può, inoltre, lasciare un'osservazione privata e diretta soltanto al destinatario rispetto a quello che ha osservato, informazione di cui il ricevente potrà servirsi in quanto si tratta di un feedback specifico sulla sua situazione.

La scelta di improntare la piattaforma OFE sulla più completa e totale trasparenza non fu casuale. Questo perché, nel momento in cui ci si trovò a dover prendere la decisione, ci si rifece sapientemente ad esperienze che altre grandi aziende avevano avuto in passato. In particolar modo saltò all'occhio l'esperimento portato avanti dal colosso del commercio online, Amazon, solo qualche anno prima.

4.7 Il caso Amazon: Anytime Feedback

La piattaforma di feedback dell'azienda colosso mondiale per lo shopping online Amazon è stata lanciata nel 2015. Questa permetteva ai suoi dipendenti di inviare feedback completamente anonimi ad ognuno in ogni momento. Lo strumento in questione è il cosiddetto "Collaborative Anytime Feedback" il quale, dopo essere stato incorporato nella directory aziendale, ha consentito ai lavoratori di inviare feedback ai loro colleghi e direttamente ai loro dirigenti, il tutto nel modo più segreto possibile, nel completo anonimato. Si trattava, anche in questo caso, di una piattaforma interna

che gli impiegati potevano segretamente utilizzare per lodare o, soprattutto, per criticare i loro colleghi. La motivazione per cui il Gruppo Enel, nella formulazione del suo modello, ha deciso di prendere le distanze da questo tipo di valutazione, può essere facilmente dedotta dalle parole rilasciate dagli stessi impiegati Amazon che con la piattaforma ci sono entrati in contatto diretto, persone che hanno scelto di mantenere l'anonimato e che hanno rilasciato dichiarazioni al giornale americano Times, il quale le ha così riassunte:

"Qualsiasi lavoratore lo ha definito un fiume di intrighi e intrighi. Hanno descritto di fare tranquilli patti con i colleghi per seppellire la stessa persona in una sola volta o, al contrario, per lodarsi generosamente a vicenda. Molti altri, insieme alla signora Willet, hanno descritto sentirsi sabotati da commenti negativi provenienti da colleghi non identificati e con i quali non hanno perciò potuto discutere. In alcuni casi, le critiche sono state copiate direttamente nelle loro recensioni sulle prestazioni - una mossa che Amy Michaels, ex manager di Kindle, ha definito "il lavoro completo" da alcuni colleghi.

Vediamo infatti che gli unici che potevano vedere da chi veniva inviato il feedback erano i dirigenti, a tutto il resto della popolazione aziendale questo privilegio non era concesso. Inoltre, altro punto fondamentale di questa piattaforma segreta era che, coloro che si ritrovavano a fine anno a ricoprire i posti più bassi della classifica stilata in base ai feedback ricevuti, venivano direttamente licenziati, ed è per questo che "eliminare" gli altri era diventato un fattore vitale per rimanere a galla e non perdere il lavoro.

Tuttavia, le rivalità ad Amazon vanno ben oltre i commenti inviati di sotterfugio. I dipendenti affermano che l'ideale di Bezos⁴³, è basato su una meritocrazia in cui le persone e le idee competono, in cui i colleghi si sfidano "anche quando ciò è scomodo o estenuante", trasformando il posto di lavoro in un mondo di combattimenti frequenti⁴⁴. Per capire ancora più a fondo la logica della piattaforma Amazon, è significativa la testimonianza di Molly Jay, uno dei primi membri del team Kindle. La donna ha dichiarato di aver ricevuto voti alti per anni, fin quando ha iniziato a viaggiare

⁴³ Jeffrey Preston Bezos, è un imprenditore statunitense, fondatore, presidente e amministratore delegato di Amazon, la più grande società di commercio elettronico al mondo. Inoltre è fondatore di Blue Origin, società di start up per voli spaziali, e proprietario del *The Washington Post*.

⁴⁴ https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=0

per prendersi cura del padre che soffriva di cancro e, ovviamente, ha dovuto smettere di lavorare anche durante la notte e nei fine settimana. A quel punto il suo status è cambiato; le è stato impedito di trasferirsi ad un lavoro meno sotto pressione, era diventata oramai un problema per il suo capo.

"Quando non sei in grado di dare il tuo assoluto, 80 ore a settimana, lo vedono come un grave punto debole".

Trattamento simile ha avuto una donna che, a seguito di un cancro alla tiroide, ha ottenuto un netto abbassamento sul livello di performance una volta tornata dopo essersi assentata per effettuare le terapie. La donna ha testimoniato che il suo manager le ha spiegato che, mentre era fuori, i suoi colleghi "avevano fatto molto". Così si potrebbe continuare all'infinito, per esempio citando la storia di un'altra dipendente che, dopo aver subito un aborto spontaneo di due gemelli, il giorno dopo l'intervento chirurgico è dovuta obbligatoriamente partire per un viaggio di lavoro.

"Mi dispiace ma il lavoro dovrà essere completato", il suo capo le disse. "Dal momento della tua vita in cui ti trovi, dato che stai cercando di crearti una famiglia, non so se questo sia il posto giusto per te."

Nel tanto discusso articolo pubblicato dal New York Times sulla cultura contusa di Amazon, i dipendenti hanno ampiamente criticato l'uso dello strumento Anytime Feedback, concordando collettivamente sul fatto che quest'ultimo avesse consentito, a colleghi non identificati, di giocare nel sistema formando gruppi per sabotarsi a vicenda per sopravvivere al "rango e strattone⁴⁵" e non finire essi stessi nelle parti più basse della piramide.

Il management di Amazon si è ritrovato quindi a dover gestire migliaia di feedback scambiati in cui, essendoci l'anonimato, venivano lasciati commenti di ogni genere.

Lo strumento fu un flop totale e poco dopo Jeff Bezos dovette ritirarlo dall'azienda. È proprio traendo spunto e soprattutto insegnamento da questa esperienza, che il Gruppo Enel ha deciso di dar vita ad una piattaforma completamente trasparente. È pur vero che ogni scelta comporta delle conseguenze e, nel caso Enel, una piattaforma di feedback del tutto limpida ha portato effetti del tutto opposti: i feedback inviati sono

⁴⁵ <https://www.reflektive.com/blog/amazon-toxic-culture/>

stati praticamente tutti positivi, effetto contrario di quello che ha avuto il gruppo Amazon.

4.7.1 AF, stimolo o distruzione della concorrenza?

Quello che ci si è più volte chiesti è se lo strumento messo in funzione da Amazon sia stato creato per stimolare la concorrenza tra i dipendenti, definiti amorevoli o crudeli, dal *New York Times* o, piuttosto, per far emergere le personalità forti e disfarsi di quelle più deboli. Per il portavoce di Amazon Craig Berman il sistema forniva semplicemente un modo diverso per i lavoratori di condividere feedback, una sorta di conversazione face to face con il proprio capo. Tuttavia, il pensiero del Responsabile non era lo stesso dei dipendenti, i quali al contrario affermavano che lo strumento portava i colleghi a collaborare tra loro per "seppellirsi" a vicenda. Infatti, a fine anno, Amazon andava a stilare una classifica dei propri dipendenti e licenziava tutti coloro che si trovavano a ricoprire le posizioni più basse. Praticamente tutti i lavoratori vedevano lo strumento di "Anytime Feedback" come un'arma a disposizione dei colleghi da poter usare l'uno contro l'altro, nella speranza di avanzare all'interno dell'azienda. AF è un modello di valutazione che nasce in un'azienda focalizzata sulla competitività, se il campus in cui si sviluppa è simile esteticamente a quello di altri giganti della tecnologia come Google e Facebook, questi però operano diversamente: motivano i dipendenti con palestre, buoni pasto e benefici, con aiuti in denaro per i neogenitori progettando l'attività per prendersi cura dei funzionari. Amazon, al contrario, non dà alcuna priorità al benessere dei suoi dipendenti. Il compenso è considerato competitivo, l'attenzione si concentra sullo sforzo incessante di soddisfare i clienti, l'ossessione al cliente come missione guida. Se questi sono i fondamentali, i principi di leadership a cui il collaboratore modello deve ispirarsi, è normale che il sistema di feedback ricalchi tali presupposti. Tra tutti i principi di gestione, forse quello più distintivo è la convinzione che l'armonia sia spesso sopravvalutata sul posto di lavoro – in quanto può soffocare una critica onesta, incoraggiando lodi a idee imperfette. Invece, in Amazon viene richiesto di "non essere d'accordo" e di impegnarsi a strappare le idee dei colleghi, anche attraverso feedback talmente schietti da essere dolorosi, prima di accettare una decisione.

“We always want to arrive at the right answer,” said Tony Galbato, vice president for human resources. “It would certainly be much easier and socially cohesive to just compromise and not debate, but that may lead to the wrong decision.”

Se questi sono i fondamentali che tengono in vita la società americana, è in un certo senso “normale” che Anytime Feedback, sia stato incentrato sull’anonimato, non essendo il benessere psico-fisico dei dipendenti una priorità per l’azienda.

4.7.2 Amazon, critiche e svantaggi di un feedback basato sull’anonimato

Se in un primo momento pensare ad un feedback anonimo potrebbe sembrare un’idea fantastica, poiché in questo modo si priverebbero i funzionari di ogni sorta di pudore nel dire ciò che effettivamente pensano sui propri colleghi, facendo da scudo alla più brutale onestà, la ricerca mostra che in realtà questo tipo di valutazione porta grandi svantaggi.

1. Il feedback anonimo riduce la responsabilità:

- L’anonimato consente ai dipendenti di dare un feedback negativo per motivi politici, piuttosto che aiutare il destinatario a migliorare;
- L’anonimato consente ai dipendenti di criticare piuttosto che dare un feedback costruttivo;
- L’anonimato spesso distorce i risultati, ma non può essere rintracciato;
- L’anonimato può portare a una cattiva interpretazione e impedisce di condurre controlli approfonditi.

La combinazione di questi fattori porta ad una controproducente mancanza di responsabilità e, ancor più allarmante, ad un’erosione della fiducia sui luoghi di lavoro.

“Le valutazioni possono essere imprecise, distorte o persino egoistiche, ma senza l’identificazione dei partecipanti al sondaggio è impossibile determinare come ciascun membro ha risposto e perché. L’identificazione di comportamenti specifici che devono cambiare richiede che i membri parlino direttamente tra loro su ciò che potrebbero fare diversamente”, afferma Roger Schwarz⁴⁶ nella Harvard Business Review.

⁴⁶ Roger Schwarz è uno psicologo delle organizzazioni, uno speaker, un consulente di leadership, nonché presidente e CEO di “Roger Schwarz & Associates”.

“If team members are reluctant to have their names associated with their responses, then you’ve already identified what is probably the most significant problem in your team — lack of trust. Leaders routinely insist that team members be accountable as a team, so the logic follows that they should also be accountable for giving good, critical feedback. But enabling respondents to comment without being linked to their responses actually catalyzes the situation the survey is designed to overcome: It seeks to create increased accountability using a process that lacks transparency and precludes accountability⁴⁷”.

Senza un livello basilare di fiducia tra i membri del team (incluso il team leader), le prestazioni del team, le relazioni di lavoro e il benessere individuale soffrono. E quando arrivano risultati negativi dai sondaggi confidenziali, ci sono delle importanti conseguenze indesiderate. In primo luogo, anche se le risposte sono oneste, non sono necessariamente valide. Le valutazioni possono essere imprecise, di parte o anche self-serving, ma senza l'identificazione personale è impossibile determinare come ogni membro abbia risposto e perché. Quando i risultati sono presentati in modo confidenziale e aggregato, possono essere fuorvianti; per esempio, una risposta errata può influenzare notevolmente il punteggio medio della squadra. Affinché il team diventi più efficace, c'è bisogno di conoscere i comportamenti specifici che influenzano il loro modo di fare. Tuttavia, per identificare i comportamenti specifici che è necessario cambiare, si richiede che i membri parlino faccia a faccia di ciò che potrebbero fare in modo diverso.

2. Il feedback retrospettivo genera politica:

- Il secondo errore critico nel sistema di feedback di Amazon è l'opportunità per i dipendenti di inviare feedback direttamente ai manager dei loro colleghi, anziché direttamente al collega;
- Altra caratteristica del loro sistema di feedback è che questo viola il rapporto di fiducia sul posto di lavoro, offrendo ai dipendenti la possibilità di evitare il feedback diretto, crea un vespaio politico.

Consentire ai dipendenti di evitare di dare un feedback diretto aggrava effettivamente qualsiasi situazione problematica esistente riducendo la trasparenza, precludendo la responsabilità e riducendo la validità. Soprattutto, consentire ai dipendenti di evitare di fornire feedback direttamente gli uni agli altri si traduce in una grande perdita di

⁴⁷ <https://hbr.org/2013/06/confidential-surveys-undermine>

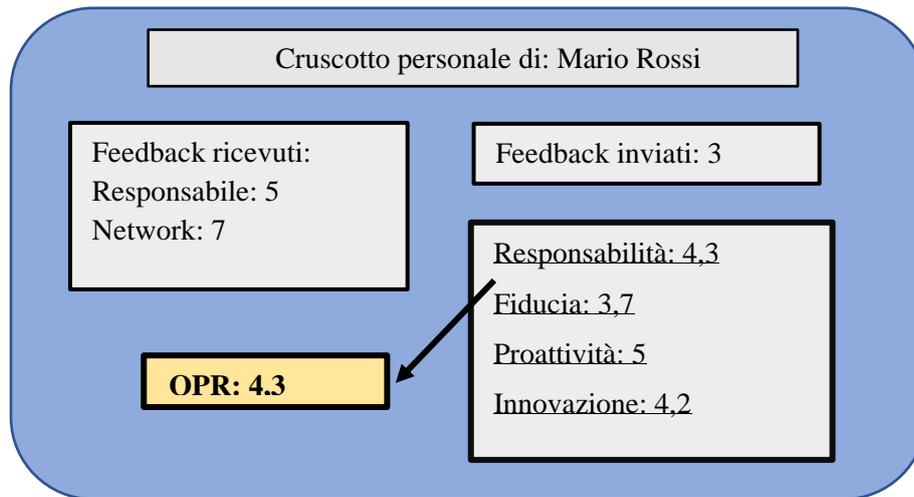
opportunità: permettere ai dipendenti di imparare direttamente dai feedback in modo che possano migliorare. L'anonimato e il feedback indiretto hanno contribuito alla creazione di una cultura tossica di feedback, portando a risultati controproducenti.

4.8 La struttura della dashboard personale

Ogni persona, accedendo con le proprie credenziali, ha una propria area privata in cui poter controllare, inviare e leggere i feedback ricevuti. Il sistema prevede poi una «funzione» per discriminare graficamente i feedback ricevuti dal proprio Responsabile da quelli ricevuti dai pari o da coloro con una posizione inferiore. Qui si potrà trovare una sintesi del complesso dei feedback ricevuti, inoltre, il processo di valutazione prevedrà delle finestre di “congelamento” quadrimestrali. All’inizio di ogni quadrimestre si può, tramite il cruscotto “Quanto sei Open Power”, vedere attraverso degli indicatori quanto ci si sta adeguando ai comportamenti suggeriti con i propri comportamenti. Tale cruscotto scatta tre “fotografie” dell’andamento del singolo in termini di performance comportamentali: una il primo di Maggio, una il primo di Settembre e una il primo di Gennaio dell’anno successivo a quello di osservazione. Le tre fotografie saranno progressive e cumulative. In questo cruscotto si potranno vedere degli indicatori quantitativi che indicano quanto si è, in ottica Open Power, aderente ai principi di Responsabilità, Proattività, Fiducia e Trasparenza. L’espressione “Quanto sei Open Power”, è stata utilizzata dal 2016 per connotare la nuova identità societaria, in relazione sia ai cambiamenti all’interno del Gruppo, sia alla rapida evoluzione del settore energetico. Open Power vuole incarnare la natura innovativa sostenibile, multidimensionale e aperta del Gruppo Enel. I 10 comportamenti traducono in azioni concrete e agite nel quotidiano, quelli che sono i valori che ispirano Open Power: Responsabilità, Innovazione, Proattività e Fiducia.

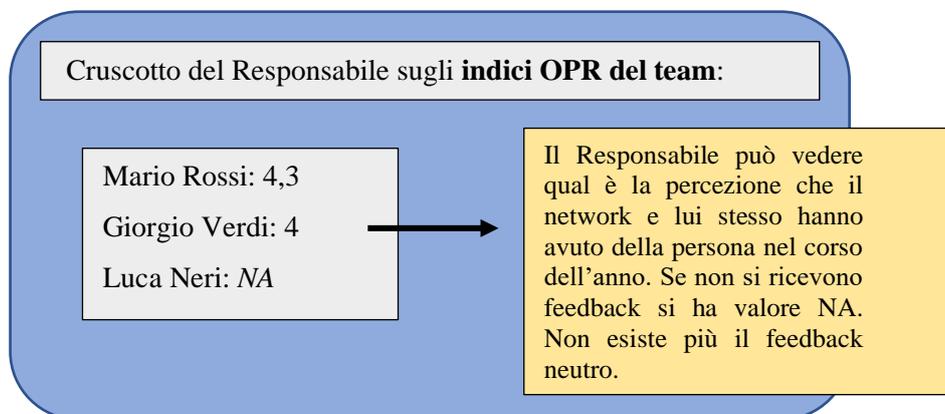
Tale cruscotto è, in un certo senso, l’elemento di sintesi che indica in termini quantitativi quanto si è Open Power, un indice che viene calcolato tramite apposito algoritmo.

Cosa vede la persona entrando nella propria Dashboard relativamente ai feedback ricevuti?



È possibile prevedere due Open Power Rating separati, uno per i feedback ricevuti dal Responsabile ed uno per quelli ricevuti dal network. Questo è calcolato facendo la media aritmetica dei feedback ricevuti e si ha parzialmente alla fine di ogni quadrimestre e poi, complessivamente, a fine anno.

Cosa vede il Responsabile entrando nella propria Dashboard?



Ogni persona può vedere il cluster numerico definito dal Responsabile e l'OPR oltre ad una serie di altri dati di sintesi sul suo andamento. Come detto in precedenza, nel caso di più responsabili verranno inserite tutte le valutazioni (una per ogni Responsabile associato). Nella pagina dedicata c'è una parte destinata a ricevere i commenti, intesi come descrizioni uniche e qualitative finali che il Responsabile restituisce a tutti i suoi collaboratori uno per uno. È possibile immaginare la suddivisione in due campi: uno per le aree di forza e uno per quelle di miglioramento. Questo è il primo passo verso il colloquio finale. L'OPR – Open Power Rating – su

scala 1-5, sarà la media dei feedback ricevuti attraverso OF. A questo risultato si affianca l'Evaluation del Responsabile, sempre su scala 1-5; si tratta di due indici separati e che non convergono tra loro, così da tenere ben distinte le due cose. In ogni caso, prima di procedere con la propria valutazione, il Responsabile vedrà il risultato dei feedback che la persona ha ricevuto dal network e, in un secondo momento, procederà con il suo.

4.9 Il modello 2019

Alla luce della prima esperienza di OFE, e raccogliendo gli spunti di riflessione di colleghi da tutti i Paesi, si è scelto di snellirne il processo. Pertanto, nella nuova piattaforma prima di procedere alla valutazione della persona, il Responsabile vedrà il risultato di Open Feedback, cioè dei feedback che la persona ha ricevuto dal network durante l'anno. Le modifiche introdotte nel 2° anno di attività sono state apportate per sensibilizzare a un uso sempre più costruttivo e completo del feedback, fornire risultati più fruibili e chiari sia all'individuo che all'organizzazione ed infine, andare a snellire il processo valutativo dei Responsabili. La presentazione del nuovo modello è avvenuta a giugno 2019 in occasione di un Workshop di Design Thinking e con successivi incontri di approfondimento con i rappresentanti dello Sviluppo e del People Digital Hub.

Gli argomenti al centro dell'incontro sono stati:

- Chiarire gli obiettivi del processo, separando i Feedback dall'Evaluation;
- Superare la necessità per i Responsabili di inviare 10 feedback per ogni persona del team;
- Consentire al Responsabile una valutazione di sintesi più immediata;
- Inserire una granularità dei Feedback al posto del semplice *Riconoscimento vs Miglioramento* (on/off).

Nel nuovo modello non c'è più la necessità, per il Responsabile, di fornire 10 feedback per ogni persona del team. Egli potrà esprimere il suo punto di vista nella parte di Evaluation, attraverso una valutazione qualitativa di sintesi, su scala 1-5; superando così il vecchio sistema di riconoscimento vs. miglioramento (on/off).

Un'ulteriore novità riguarda il fatto che il peso dei feedback sarà uguale per tutti, eliminando così il calcolo 70% Responsabile - 30% network, nonché il feedback neutro da parte del Responsabile. L'OPR - Open Power Rating, su scala 1-5, sarà la media dei feedback ricevuti attraverso OF. A questo risultato si affiancherà

l'Evaluation del Responsabile, sempre su scala 1-5. In questa nuova piattaforma i feedback scambiati nell'anno precedente sono stati trasferiti secondo la logica di conversione per cui: miglioramento = 2 e riconoscimento = 4.

Nel vecchio modello del 2018 vi era un solo tasto in cui indicare miglioramento o riconoscimento, ora è più ampio e si lascia spazio ad una valutazione più precisa. Post Valutazione resterà obbligatorio un Colloquio finale con il Responsabile per ogni collaboratore.

Il nuovo regolamento dell'anno 2019 è così descritto:

1. Lo scambio dei feedback avverrà su di una piattaforma digitale accessibile a tutti, sia da PC laptop, sia da dispositivi mobile;
2. L'oggetto dei feedback sono i 10 comportamenti Open Power;
3. I feedback possono essere scambiati ogni giorno dell'anno, in qualsiasi momento ritenuto significativo in relazione ad una specifica attività lavorativa (ad es. progetto, riunione, evento, etc. nello strumento sono presenti una finestra di contestualizzazione obbligatoria e una facoltativa per eventuali suggerimenti). Infine, ci sarà la possibilità di esprimere un giudizio su scala 1-5 (dove 1 sta per "Potresti migliorare" e 5 sta per "Hai agito in modo eccellente") sul comportamento adottato dal collega;
4. Ciascuno di noi è libero di esprimere un feedback a chiunque: collega, collaboratore, Responsabile diretto, superiore, co-membro di team Agile, etc., con i quali si è condivisa un'attività lavorativa;
5. Non c'è più la necessità, per il Responsabile, di fornire 10 feedback per ogni persona del team. Il Responsabile dovrà esprimere il suo punto di vista nella parte obbligatoria di Evaluation, attraverso una valutazione qualitativa di sintesi, su scala 1-5. Tutti i colleghi sono invitati ad esprimere un feedback nei confronti del proprio diretto Responsabile. Per ogni Responsabile rimane caldamente consigliato osservare ed esprimere feedback sui valori aziendali dei propri collaboratori durante tutto l'anno;
6. Nell'arco del quadrimestre è possibile inviare alla medesima persona un solo feedback relativo allo stesso comportamento, per permetterle di avere tempo sufficiente per mettere in atto comportamenti correttivi;
7. Al fine di promuovere uno scambio costruttivo, i commenti contenenti parole o espressioni inappropriate verranno sottoposti ad intercettazione. Ciascuno potrà segnalare feedback inappropriati. Tale segnalazione deve essere posta al vaglio del PBP di riferimento che potrà accoglierla o respingerla;

8. Ogni collega avrà a disposizione una Dashboard personale di sintesi, dove potrà vedere in tempo reale, il numero di feedback ricevuti per ciascun comportamento. Ogni comportamento afferisce ad uno dei quattro Valori Open Power. A chiusura del processo si otterrà una mappatura del comportamento agito rispetto ai singoli Valori per comprendere nel complesso le aree di miglioramento e di riconoscimento.
9. Regolamento in caso di giudizio del solo Responsabile:
 - Nel caso di scelta di Valutazione da parte del solo Responsabile, la persona riceverà feedback solo da quest'ultimo e non potrà inviare feedback a nessun collega. * Si potrà cambiare idea e scegliere di aderire al processo solo una volta ogni anno in un periodo predefinito richiedendo al proprio PBP di aprire apposito Ticket.
 - Per qualsiasi dubbio sul processo invitiamo i partecipanti a contattare il proprio PBP. *(valido solo per Italia e Romania).

4.10 Il colloquio finale

Open Feedback, come il precedente sistema di Performance Appraisal, prevede un momento conclusivo di confronto la cui finalità è quella di consentire a Responsabile e Collaboratore (valutatore e valutato) di incontrarsi per fare un bilancio della propria crescita e del proprio modo di lavorare assieme. È caldamente raccomandato sostenere colloqui anche più volte, ma formalmente il processo richiede almeno un incontro all'anno.

Il colloquio è un'occasione di scambio in cui la relazione tra Responsabile e Collaboratore trova uno spazio di riflessione e bilancio. Il Responsabile ha l'obiettivo di gestire le attività e creare relazioni costruttive, fornendo e ricevendo informazioni. La corretta gestione del colloquio di feedback è un punto chiave di crescita e di possibilità per raggiungere i macro-obiettivi prefissati, ciò richiede di essere preparati sul contenuto che animerà l'incontro e di avere un atteggiamento di apertura interpersonale, essendo disponibili e rispettando la peculiarità del collaboratore.

Obiettivi del colloquio di feedback sono:

- Discutere dei comportamenti e della performance dell'anno precedente da entrambi i punti di vista, sia del valutato che del valutatore, basandosi su fatti reali e azioni;
- Rafforzare la relazione;
- Assumere un atteggiamento costruttivo, condividere opinioni e raggiungere un livello maggiore di comprensione fra capo e collaboratore;
- Focalizzarsi sui punti di forza e le aree da migliorare;

- Costruire un percorso futuro condiviso, con attività predefinite e obiettivi da raggiungere.

Possiamo affermare che la fase di colloquio è suddivisa in due parti: feedback e feedback inverso.

1° Parte: *Feedback*

Il valutatore condivide con il valutato la valutazione assegnata e identifica suggerimenti concreti per migliorare e piani di sviluppo

2° Parte: *Feedback Inverso*

Il valutato restituisce a sua volta un feedback al valutatore con lo scopo di migliorare la relazione e condividere bisogni e aspettative per il futuro

4.10.1 Come tracciare l'avvenuto colloquio

Una volta completato il colloquio finale, ogni collega è invitato ad accedere alla piattaforma nell'apposita sezione "colloquio", qui troverà una casella da evidenziare e, subito dopo, uno spazio editabile per lasciare un commento che sarà visibile al solo Responsabile. Si tratta di un tipo di piattaforma online munita di una funzione a disposizione dell'individuo affinché dimostri di aver sostenuto l'incontro formale con il proprio Responsabile (da svolgere obbligatoriamente una volta l'anno).

4.10.2 Commento al feedback

Il valutato e il valutatore, nella piattaforma di Performance Management, compilano il documento di feedback inserendo con un commento qualitativo che descriva i punti principali affrontati durante l'incontro:

- Clima generale;
- Principali temi discussi e i punti cruciali del dibattito;
- Obiettivi condivisi per l'anno prossimo;
- Necessità di miglioramento e relativi piani di azione;
- Piano di Sviluppo ipotizzato.

Dopo l'apertura della fase di feedback, il singolo potrà vedere la Valutazione fatta dal suo responsabile (o dai tuoi responsabili se ne hai più di uno) per ciascun comportamento Open Power e la propria Auto Valutazione. Inoltre, vedrà il risultato finale della Valutazione, che deriva dall'esito della fase di Calibrazione.

Il risultato finale colloca ciascun collega all'interno di uno dei 4 Box di Valutazione:

1. Riorientare,
2. Supportare,
3. Sviluppare,
4. Valorizzare.

Il risultato finale serve per guidare le persone e i relativi responsabili nel pianificare azioni di miglioramento. Il valutato deve necessariamente inserire il commento relativo al feedback prima di ricevere quello da parte del suo responsabile, lasciandolo all'interno del box dedicato, sulla piattaforma di Performance Management. Coloro che hanno due Responsabili riceveranno la valutazione obbligatoria da entrambi, ed entrambi potranno vedere la Dashboard di sintesi del collaboratore. Il commento deve contenere i principali argomenti trattati durante il colloquio e alla fine sarà comunque visibile soltanto al suo responsabile e, ovviamente, al team di HR. Una volta selezionata la voce "Provide Final feedback", il soggetto potrà scrivere un commento e, in seguito, cliccare su Salva o Sottometti (Save and Submit). Quando anche il responsabile avrà inserito il suo commento, il processo sarà completato.

4.11 Come è cambiato lo stile di leadership con l'introduzione di OFE

Open Feedback è stato, per Enel, una vera e propria rivoluzione. Questo è andato piano erodendo il vecchio sistema gerarchico che, fino a quel momento, aveva retto l'organizzazione nei decenni precedenti. Come è stato preliminarmente spiegato, infatti, la figura del Responsabile, che in passato raccoglieva in sé tutta la responsabilità, la possibilità di "recensire" i suoi dipendenti e chiunque si trovasse a ricoprire una carica a lui inferiore, inizia a perdere terreno e lascia spazio a metodi di valutazione innovativi, aperti alla modernità. Con Open Feedback si vanno a sradicare i classici pilastri su cui la Società è sempre stata eretta, ridisegnando il modo di operare, rendendolo più "agile". Se precedentemente, fino al 2017, il compito di effettuare la valutazione era facoltà unica del Responsabile, il quale esprimeva un suo personale giudizio; da tre anni circa a questa parte l'assetto ha subito importanti modifiche: chiunque oggi può valutare chi più desidera, sia esso un suo pari, un suo superiore o una persona con un ruolo inferiore, e lo fa inviando un semplice feedback in ogni momento della giornata, anche comodamente da casa. Da questo momento, persino coloro che appartengono ai ranghi inferiori della piramide aziendale hanno la possibilità di esprimere il loro pensiero: il funzionario può inviare valutazioni al suo

superiore e per farlo gli basta accedere con le apposite credenziali nella Dashboard personale, dove con semplici e brevi passaggi è abilitato a lasciare valutazioni di ogni tipo. Quindi, il modello Open Feedback, non è rivoluzionario soltanto perché dà all'azienda la possibilità di ottenere una valutazione molto più completa e precisa del singolo individuo che ne fa parte, ma anche, e soprattutto, perché rispecchia in tutto e per tutto la filosofia Open su cui l'intera organizzazione si erige, aprendosi a nuovi orizzonti di *governance*, adattando l'azienda ai tempi in cui vive e, di conseguenza, ricreando un approccio che non sia più quello gerarchico ma che accetti la necessità di continua interazione, di condivisione delle idee, di interconnessione tra i membri del team, per raggiungere sempre più alti livelli di sviluppo. Sotto un certo punto di vista, possiamo affermare che questo nuovo processo (ormai attivamente in funzione dall'anno 2018/2019) ha rimodellato l'assetto aziendale, rendendolo interattivo, più veloce, alleggerendo fino ad eliminare completamente l'impostazione tradizionale in cui vi è la singola autorità che decide su tutto e che da sola forgia l'immagine dei collaboratori. Con questo non si vuole intendere che la figura del Responsabile, del Manager, perde importanza e passa in secondo piano, si vuole dire piuttosto che essa lascia maggiore spazio d'azione ai membri del team, tornando ad essere un'entità fondamentale quando c'è bisogno di rimuovere ostacoli o se si presentano impedimenti. In questo specifico caso il leader entra in gioco nel momento finale, rimane sempre e comunque il Responsabile a disegnare il profilo finale dell'individuo ma questa volta, considererà preliminarmente tutte le valutazioni che questo ha ricevuto dalla community e, solo in seguito, ne tratterà il profilo. Ci troviamo nel mezzo di un processo di "sgretolamento" della leadership gerarchica. Immaginiamo quale nitidezza, trasparenza ed accumulo di informazioni può rappresentare il solo fatto di raccogliere relazioni sulla performance di un individuo non più solamente dal proprio "capo", ma da tutto il network di colleghi. Immaginiamo quanti casi di collaboratori spesso mal percepiti da un punto di vista prestazionale, recuperano terreno, per così dire, grazie al punto di vista di colleghi con cui condividono più tempo della loro quotidianità professionale, più progetti, più attività, quindi maggiormente in grado di esprimere un giudizio che sia effettivamente calzante con la persona e che la rifletta. Dunque, la Valutazione così intesa, in primis, abbatte le asimmetrie informative. Dove si hanno più punti di vista, ci sarà anche più "democrazia valutativa" perché ci si interfaccia con più informazioni e dati. Potremmo dire in questo senso che la leadership da gerarchica diventa "di gruppo". È il Gruppo, e non

più soltanto il Responsabile diretto, ad identificare un buon performer, e, dunque, a riconoscergli una forma di leadership completamente scollegata dal ruolo “formale” in organigramma.

4.11.1 Forma e funzione: il metodo culturale

È indubbio che in aziende grandi e con un certo “storico” alle spalle (Enel nasce nel 1962, e ad oggi sta per compiere i 60 anni), alcune dinamiche, un po' per dimensione, un po' per cultura e tradizione, siano talmente consolidate da essere difficilmente sradicabili. Da qui ne consegue che non basta “inserire un sistema” che consenta di valutare a 360°. Le resistenze culturali sono tante e difficili da abbattere. Tutto questo perché, spesso, assieme allo strumento, bisogna lavorare sulla Cultura del Gruppo, andando ad impostare un efficace metodo culturale. Bisogna perciò lavorare per scardinare le vecchie certezze. Per capire a fondo il cambiamento sostanziale, avvenuto in Enel con l'introduzione di Open Feedback, potremmo servirci di un esempio e così mettere a paragone popolazione aziendale e studenti universitari: immaginiamo che dalla prossima sessione, a valutare gli studenti durante la discussione della tesi di laurea non sia più soltanto il relatore, non più una commissione di professori, ma anche un piccolo *pool* di suoi compagni di corso. Questi potrebbero essere sia ragazzi con cui si sono condivisi gli studi negli anni accademici precedenti che altri, magari sconosciuti. Come verrebbe vissuto il cambiamento? Sicuramente di primo acchito ci troveremo di fronte a degli studenti un po' spaesati. Ci si domanderebbe il motivo per cui un proprio compagno d'università dovrebbe avere voce in capitolo sul proprio voto di laurea. Nascerebbero i timori e le preoccupazioni nell'essere giudicati da un proprio “pari”, eppure, la verità è che un giovane della stessa generazione potrebbe trovare il modo di esporre più fruibile, più chiaro, più dedito ai contenuti veramente importanti della tesi. Insomma, nella cultura odierna, è più probabile che siano i compagni di corso ad “alzare il voto” piuttosto che la commissione dei professori.

La stessa cosa è applicabile in Enel a seguito dell'Open Feedback Evaluation, ricevere valutazioni dall'intera società, piuttosto che riceverle solamente dal proprio Responsabile (capo), allarga il margine visivo di tutti i componenti del Gruppo, li sensibilizza e sicuramente li incentiva a perfezionare i comportamenti quotidianamente attuati in presenza dei propri pari, spronandoli a dare il massimo anche quando non si interfacciano direttamente con il capo e a farsi notare per le loro

qualità. Ne deriva che, impostare un metodo culturale, significa che, laddove si volesse introdurre davvero una commissione di laurea in cui ad intervenire sul voto dello studente non ci siano solo i professori ma anche i suoi compagni di corso, bisognerebbe prevedere delle regole, strutturare un percorso, fare un decalogo di norme e comportamenti precisi da seguire per poter far sì che:

1. le persone/studenti seguano il nuovo processo;
2. lo accettino.

Questo significa che lanciare delle provocazioni culturali senza accompagnarle con un metodo, rischia di essere un esercizio masochistico. Se Open Feedback fosse stato lanciato senza fornire delle linee guida su come sfruttarlo all'interno dell'azienda (informazioni, incontri, bugiardino, etc.) avrebbe potuto provocare fenomeni fuori controllo quali: commercializzazione dei feedback (ti do un feedback perché mi sei simpatico), stalking del feedback (ti do un feedback perché mi sei antipatico!) portando, alla fin fine, a rendere il sistema inconsistente (se vedo frequenti fenomeni di commercializzazione del feedback, finisco per non fidarmi più del sistema stesso, penso sia una farsa e voglio tornare al sistema di valutazione precedente).

Ciò che si vuole dire è che forse, più che un sistema, più che una piattaforma, più che una bella campagna di comunicazione accompagnata da tanti slogan fichissimi ma vuoti, è necessaria un'approfondita spiegazione della funzione che il cambiamento vuole portare con sé. Alla Forma va accompagnata la Funzione. È necessario un metodo condiviso, una profonda azione di *change management* che venga riconosciuta da tutti, sponsorizzata dai vertici aziendali, che segua un percorso comprensibile ed accettabile da tutta la popolazione.

Se questo non avviene, l'azione democratizzante del sistema di valutazione sull'apparato di leadership diventa una farsa e non viene riconosciuta.

Tuttavia, possiamo affermare che il cambiamento che è avvenuto internamente all'azienda, e che ha riguardato il sistema di valutazione delle risorse umane, riflette la più ampia trasformazione che si è compiuta in seno all'intera organizzazione da dieci anni circa a questa parte. Lo smantellamento del sistema gerarchico prende infatti le mosse dall'applicazione del cosiddetto *Lightweight method*, più comunemente conosciuto come sistema Agile⁴⁸.

⁴⁸ Lo sviluppo della metodologia Agile prende le mosse da un insieme di criteri di sviluppo software basati su un progresso iterativo, in cui i requisiti e le soluzioni si evolvono attraverso la collaborazione tra team inter-funzionali e auto-organizzanti. Si parla di software perché è proprio in queste case produttrici americane che nella seconda metà degli anni '90 viene data vita al modello. I metodi agili o

CONCLUSIONE

Open Feedback è stato, per Enel, una vera e propria rivoluzione. Questo è andato piano piano erodendo il vecchio sistema gerarchico che, fino a quel momento, aveva retto l'organizzazione nei decenni precedenti. Come è stato preliminarmente spiegato, infatti, la figura del Responsabile, che in passato raccoglieva in sé tutta la responsabilità, la possibilità di “recensire” i suoi dipendenti e chiunque si trovasse a ricoprire una carica a lui inferiore, inizia a perdere terreno e lascia spazio a metodi di valutazione innovativi, aperti alla modernità. Con Open Feedback si vanno a sradicare i classici pilastri su cui la Società è sempre stata retta, ridisegnando il modo di operare, rendendolo più “agile”. Se precedentemente, fino al 2017, il compito di effettuare la valutazione era facoltà unica del Responsabile, il quale esprimeva un suo personale giudizio; da tre anni circa a questa parte l'assetto ha subito importanti modifiche: chiunque oggi può valutare chi più desidera, sia esso un suo pari, un suo superiore o una persona con un ruolo inferiore, e lo fa inviando un semplice feedback in ogni momento della giornata, anche comodamente da casa. Da questo momento, persino coloro che appartengono ai ranghi inferiori della piramide hanno la possibilità di esprimere il loro pensiero: il funzionario può inviare valutazioni al suo superiore e per farlo gli basta accedere con le apposite credenziali nella Dashboard personale, dove con semplici e brevi passaggi è abilitato a lasciare valutazioni di ogni tipo. Quindi, il modello Open Feedback, non è rivoluzionario soltanto perché dà all'azienda la possibilità di ottenere una valutazione molto più completa e precisa del singolo individuo che ne fa parte, ma anche, e soprattutto, perché rispecchia in tutto e per tutto la filosofia Open su cui l'intera organizzazione si erige, aprendosi a nuovi orizzonti di *governance*, adattando l'azienda ai tempi in cui vive e, di conseguenza, ricreando un approccio che non sia più quello gerarchico ma che accetti la necessità di continua interazione, di condivisione delle idee, di interconnessione tra i membri del team, per raggiungere sempre più alti livelli di sviluppo. Sotto un certo punto di vista, possiamo affermare che questo nuovo processo ha rimodellato l'assetto aziendale, rendendolo

i processi agili generalmente promuovono un andamento disciplinato di gestione dei progetti che incoraggia ispezioni e adattamenti frequenti, declinando una filosofia di leadership che incita al lavoro di squadra, all'auto-organizzazione e alla responsabilità, un insieme di migliori pratiche ingegneristiche volte a consentire la consegna rapida di lavori di alta qualità, e ad un approccio commerciale che allinea lo sviluppo con le esigenze dei clienti e gli obiettivi dell'azienda. È un processo che si affida alla fiducia nei dipendenti e nel team, abilitati a lavorare direttamente con i clienti per comprendere gli obiettivi e fornire soluzioni in modo rapido e incrementale.

interattivo, più veloce, alleggerendo fino ad eliminare completamente l'impostazione tradizionale in cui il singolo decide su tutto e che da solo forgia l'immagine dei collaboratori. Con questo non si vuole intendere che la figura del Responsabile, del Manager, perde importanza e passa in secondo piano, si vuole dire piuttosto che essa lascia maggiore spazio d'azione ai membri del team, tornando ad essere un'entità fondamentale quando c'è bisogno di rimuovere ostacoli o se si presentano impedimenti. In questo specifico caso il leader entra in gioco nel momento finale, rimane sempre e comunque il Responsabile a disegnare il profilo finale dell'individuo ma questa volta, considererà preliminarmente tutte le valutazioni che l'individuo ha ricevuto dalla *community* e, solo in seguito, ne tratterà il profilo. Ci troviamo nel mezzo di un processo di "sgretolamento" della leadership gerarchica. Immaginiamo quale nitidezza, trasparenza ed accumulo di informazioni può rappresentare il solo di fatto di raccogliere relazioni sulla performance di un individuo non più esclusivamente dal proprio "capo", ma da tutto il network di colleghi. Immaginiamo quanti casi di collaboratori spesso mal percepiti da un punto di vista prestazionale, recuperano terreno, per così dire, grazie al punto di vista di colleghi con cui condividono più tempo della loro quotidianità professionale, più progetti, più attività, quindi maggiormente in grado di esprimere un giudizio che sia effettivamente calzante con la persona, e che la rifletta. Dunque, la Valutazione così intesa, in primis, abbatte le asimmetrie informative. Dove si hanno più punti di vista, ci sarà anche più "democrazia valutativa" perché ci si interfaccia con più informazioni e dati. Potremmo dire in questo senso che la leadership da gerarchica diventa "di gruppo". È il Gruppo, e non più soltanto il Responsabile diretto, ad identificare un buon performer, e, dunque, a riconoscergli una forma di leadership completamente scollegata dal ruolo "formale" in organigramma. Inoltre, è chiaro che il solo fatto di poter essere valutati a tutto tondo e da chiunque, genera comportamenti virtuosi e innesca meccanismi che conducono alla costruzione di leadership a tutti i livelli dell'organizzazione. Se Open Feedback continuerà ad essere ben gestita, sia dai vertici aziendali che dai dipendenti che lo metteranno in funzione, sarà in grado di innescare un enorme processo di *empowerment* che porterà a liberare il potenziale personale e professionale creando un ambiente dinamico in cui i componenti del gruppo agiscono con maggiore responsabilità e motivazione. Si avvia un processo per cui i collaboratori non sono più dei soggetti passivi ma si adoperano per fornire al prossimo un servizio ottimizzato, consapevoli di poter essere valutati da chiunque. Allo stesso modo crescerà anche il

commitment organizzativo, che può essere inteso come comportamento responsabile, dedito al lavoro, con ampio senso del dovere. Una variabile che è il risultato delle scelte strategiche dell'organizzazione, delle sue politiche, ma anche dei conflitti e dell'atmosfera che si respira internamente. In conclusione, risulta chiaro che, se lo strumento viene ben gestito, innesca nella società nuove metodologie di valutazione e misurazione della performance, le quali producono meccanismi che sradicano i precedenti comportamenti tipici sia per quanto riguarda la leadership che, come detto in precedenza, da gerarchica diventa "di gruppo" che relativamente alle attitudini della popolazione aziendale, maggiormente inquadrati e orientati all'obiettivo.

BIBLIOGRAFIA

- Akers, J., *Ethics and competitiveness - putting first things first*, in: Sloan Management Review, Winter 1989.
- Bass, B.M., Avolio B.J., *Transformational Leadership and Organizational Culture. Public Administration Quarterly*, Binghamton University, 1993.
- Bass, B.M., *The ethics of transformational leadership, KLSP: Transformational Leadership*, Working Papers, 1997.
- Bennet, N., Wise. C., Woods, P., Janet A., *Distributed Leadership: A Review of Literature*. National College for School Leadership, 2003.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., Harrison, D.A., *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Pennsylvania State University, 2005.
- Fulmer, R.M., *The challenge of ethical leadership*. Organizational Dynamics, 2004.
- Goleman, D., *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Pr, 2013.
- Hart P, Tummers, L., *Understanding public leadership*, Zeger van der Wal, Leiden University, 2014.
- Howell, J.M., Avolio, B.J., *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business unit performance*, Journal of Applied Psychology, 1993.
- Kannair, J., *The Ethical Mind*. Harvard Business Review, 2007.

- Scott, E.B., *The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge*, Journal of Leadership & Organization Studies, 2003.

SITOGRAFIA

- Confimprese, “*Rebranding Enel: la nuova filosofia di marca è Open Power*”, <https://www.confimprese.it/blog/marketing/rebranding-enel-la-nuova-filosofia-di-marca-e-open-power/>
- De Vita I., “*Il rebranding di Enel: logo e sito molto più social*”, <http://webcrew.it/rebranding-enel/>
- Enel Group, “*Chi siamo*”, <https://www.enel.com/it>
- Enel Group, “*Enel is Open Power*”, <http://annualreport2016.enel.com/it/enel-open-power>
- Enel Group, “*Il modello Open Power: strategia, valori e comportamenti*”, <http://sustainabilityreport2016.enel.com/it/bilancio-di-sostenibilita-2016/il-nostro-impegno/le-nostre-persone/il-modello-open-power-strategia>
- Enel Group, “*Le tribù dell’innovazione*”, <https://www.enel.com/it/storie/a/2019/11/innovation-communities-comunita-innovazione-aperta>
-
- Enel Group, “*Modello organizzativo di Enel*”, <http://sustainabilityreport2017.enel.com/it/conoscere-enel/modello-organizzativo-di-enel>
- Enel Group, “*Sending Energies, Bilancio di Sostenibilità 2016*”, https://corporate.enel.it/content/dam/enel-it/azienda/documenti/bds_2016it.pdf
-
- Fiordalisi M., “*Smart working, cos’è e a chi conviene? Guida al lavoro agile*”, <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/smart-working-guida-per-lavoratori-e-aziende/>

- Kantor J., Streitfeld D., *“Inside Amazon: wrestling big ideas in a bruising workplace”*, https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=0
- Museo del marchio italiano, *“Il marchio Enel”*, <https://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/enel.php>
- Project Management Center, *“Resistenza al cambiamento”*, <https://www.humanwareonline.com/project-management/center/resistenza-al-cambiamento/>
- Reflektive, *“2 ways Amazon failed real-time feedback”*, <https://www.reflektive.com/blog/amazon-toxic-culture/>
- Rinnovabili.it, *“Innovation communities: la nuova filosofia Enel dell’Open Power”*, <https://www.rinnovabili.it/innovazione/innovation-communities-enel-open-power/>
- Schwarz R., *“What anonymous feedback will (and won’t) tell you”*, <https://hbr.org/2013/06/confidential-surveys-undermine>
- Sommella M., *“Enel cambia logo e visual identity: le ragioni del rebranding”*, <https://www.ninjamarketing.it/2016/01/27/enel-cambia-logo-visual-identity-intervista-a-isabella-panizza/>
- Zezza R., Fedeli V., *Festival “Donne a lavoro!” Ecco il futuro dell’Italia*, <http://www.donnainaffari.it/2016/11/festival-donne-lavoro-futuro-dellitalia/>

I dati elaborati nel capitolo quarto, relativi all’Open feedback Evaluation, sono stati forniti dal Dott. Daniele Festoso, Head of People New Trends & People Empowerment presso Enel.

Dipartimento
di Scienze Politiche

Cattedra di Leadership delle organizzazioni pubbliche

L'evoluzione della leadership aziendale in applicazione dei nuovi metodi di valutazione delle risorse umane: il caso Enel

Prof. Simone Tani

RELATORE

Prof. Domenico Carrieri

CORRELATORE

Benedetta Preziosi

(matr.639132)

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

Introduzione	5
--------------------	---

Capitolo Primo - TIPOLOGIE DI LEADERSHIP AZIENDALE

1.1 Goleman: i 6 stili di leadership emotiva	10
1.1.1 Leader visionario (The Visionary leader)	12
1.1.2 Il Leader che insegna (The Coaching leader).....	13
1.1.3 Il Leader affiliato (The Affiliative leader)	14
1.1.4 Il Leader democratico (The Democratic leader)	14
1.1.5 Il leader che imposta il ritmo di lavoro (The Pacesetter leader)	15
1.1.6 Il leader che comanda (The Coercitive leader)	15
1.2 Le teorie della leadership nel tempo	16
1.2.1 Stile direttivo	17
1.2.2 Stile partecipativo.....	18
1.2.3 Stile orientato ai risultati (result-oriented)	19
1.2.4 La leadership collaborativa	20
1.3 I macro-approcci all'analisi della leadership	21
1.3.1 Leadership trasformativa.....	22
1.3.2 Leadership transazionale	23
1.4 Approcci distribuiti alla leadership	23
1.5 Leadership etica	26

Capitolo Secondo - PRINCIPALI METODOLOGIE E STRUMENTI UTILIZZATI NELLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE RISORSE UMANE

2.1 Il fine ultimo della valutazione della performance individuale	31
2.2 Le dimensioni che compongono la performance individuale	32
2.3 I metodi di valutazione.....	33
2.4 Lo sradicamento della valutazione gerarchica	35

2.4.1 Il feedback a 180°	36
2.4.1.1 Come introdurre un sistema di valutazione a 180°?	38
2.4.2 Il Feedback a 360°	40
2.4.2.1 Il ruolo del capo nel Feedback a 360°	41
2.4.3 Cosa distingue il metodo a 180° dal metodo a 360°	42
2.5 Performance individuale e performance organizzativa.....	43
2.6 La misurazione della performance individuale	45
2.7 La differenziazione delle valutazioni, dirigenti e dipendenti.....	47

Capitolo Terzo - REBRANDING ENEL: UNA SOCIETÀ IN TRASFORMAZIONE

3.1 Il Gruppo Enel oggi.....	50
3.1.1 Il modello organizzativo.....	52
3.2 Open Power: introduzione al modello	53
3.2.1 La filosofia	54
3.2.2 Energy storage communities	55
3.2.3 Il set culturale: i dieci comportamenti di Open Power	56
3.2.4 Open Power: la missione 2025	58
3.3 Enel e cambiamento: le ragioni del rebranding	59
3.3.1 Elementi visivi: logo e comunicazione	61
3.3.2 Il nuovo sito web	63
3.3.3 Enel sui Social media	64
3.4 Le iniziative Enel a favore delle risorse umane	66
3.4.1 Enel People Care	67
3.4.1.1 Il Welfare in Enel.....	68
3.4.2 La valorizzazione delle <i>risorse in rosa</i>	69
3.4.3 Lo smart working	69

Capitolo Quarto - LA VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE IN ENEL: L'OPEN FEEDBACK EVALUATION

4.1 Da Open Power a Open Feedback	73
---	----

4.2 Open Feedback: il nuovo modello Enel di Performance Management	73
4.2.1 Il Concept	74
4.2.2 L'idea alla base del processo di OF.....	75
4.2.3 In cosa si distingue dal passato.....	76
4.2.4 A chi e a cosa serve dare un feedback.....	77
4.2.5 Le azioni possibili all'interno della piattaforma.....	77
4.3 Il “bugiardino”: illustrazione del nuovo metodo e comportamenti suggeriti.....	78
4.4 La resistenza al cambiamento	83
4.5 I risultati del 1° anno di Evaluation con OF	86
4.6 Come funziona la piattaforma OF.....	90
4.7 Il caso Amazon: Anytime Feedback	91
4.7.1 AF, stimolo o distruzione della concorrenza?	94
4.7.2 Amazon, critiche e svantaggi di un feedback basato sull'anonimato.....	95
4.8 La struttura della dashboard personale.....	97
4.9 Il modello 2019	99
4.10 Il colloquio finale	101
4.10.1 Come tracciare l'avvenuto colloquio	102
4.10.2 Commento al feedback.....	102
4.11 Come è cambiato lo stile di leadership con l'introduzione di OFE	103
4.11.1 Forma e funzione: il metodo culturale	105
Conclusion	107
Bibliografia	110
Sitografia	112

RIASSUNTO

Il progetto di tesi si colloca all'interno del settore aziendale, in particolar modo nell'ambito dell'amministrazione e della valutazione delle risorse umane, sezione dinamica in continua evoluzione.

Con la digitalizzazione del lavoro e lo sviluppo di modelli gestionali innovativi, si è andata modificando la struttura amministrativa e, di conseguenza, l'assetto della leadership aziendale, strumenti che assieme caratterizzano il complesso mondo delle risorse umane.

Oramai il fisico è connesso al digitale e questo consente una migliore collaborazione e accesso tra dipartimenti, partner, fornitori, prodotti e persone. In questo modo gli imprenditori possono controllare e comprendere meglio ogni aspetto delle loro operazioni e sfruttare i dati istantanei per aumentare la produttività, migliorare i processi e favorire la crescita dell'azienda.

Coerentemente, si è evoluto anche il rapporto Responsabile-collaboratore; non potendosi permettere di restare ancorata ai vecchi sistemi, anche la branca delle HR si va digitalizzando, aprendosi al futuro.

Il focus della tesi è incentrato sullo stretto rapporto che intercorre tra governance amministrativa e risorse umane in un'azienda, e come quest'ultimo evolve con lo sviluppo di nuovi metodi di valutazione del personale.

Preliminarmente, dunque, nel primo capitolo vengono delineati i vari stili di leadership che possono ergersi all'interno di un'azienda. Questo perché è proprio lo stile di leadership a determinare le modalità di funzionamento dell'organizzazione, le cui caratteristiche sono tracciate dal leader che plasma i dipendenti e l'azienda stessa a sua immagine e somiglianza. La prima parte della tesi, quindi, vuole constatare quanto è determinate, per una società, sottostare ad un particolare tipo di direzione piuttosto che ad un altro, in quanto tutto questo si riflette sul comportamento dei dipendenti, sul loro modo di operare e sui loro risultati. C'è una forte connessione tra il modo in cui opera la leadership e quello in cui, conseguentemente, lavorano i collaboratori. Per questo motivo sono affrontati i principali stili di gestione del personale, così da capire a quale tipologia è correlato un determinato modo di comportarsi dei dipendenti e i risultati pratici che riescono a conseguire.

Nel secondo capitolo, il focus si sposta sulle principali metodologie e sui sistemi valutativi oggi adoperati dalle organizzazioni, sia pubbliche che private, per effettuare una corretta valutazione dei propri dipendenti: *top-down*, *bottom-up*, la *peer review*, proveniente da stakeholder esterni, fino ad arrivare ai quattro modelli valutativi, a 90°, 180°, 270° e 360°. Vengono quindi tracciati i punti essenziali per effettuare un'adeguata misurazione della performance individuale e una successiva valutazione, mettendo in risalto le molteplici differenze tra misurazione e valutazione, spesso confuse.

Costruire utili sistemi di misurazione e valutazione della performance (SMVP) è un importante step da seguire se si vuole ottimizzare la prestazione dei propri dipendenti, migliorandola e orientandola verso gli obiettivi aziendali. Vediamo infatti che la prestazione dell'individuo, preso singolarmente, è un tassello fondamentale per il progredimento complessivo della società di cui è parte, nonché una delle leve più ragguardevoli per ciò che riguarda la gestione strategica delle risorse umane.

Una corretta gestione del processo valutativo porta ad un avanzamento globale delle prestazioni, oltre che ad una migliore rendita finale del team nel suo complesso. Affinché possa essere considerato efficace, il processo di valutazione deve generare effetti positivi sul versante personale dell'individuo, che sarà incentivato all'aggiornamento continuo e a frequentare corsi formativi che consentano la sua crescita personale, valorizzandone le capacità. Sul piano organizzativo è chiaro che, se migliora la performance della popolazione aziendale, diretta conseguenza è il generale progresso dell'organizzazione e dei servizi che essa eroga. Oltretutto, l'esito della valutazione chiarisce alla dirigenza se effettivamente la società ha bisogno di un cambiamento e, in ogni caso, aiuta a mettere in risalto i punti critici che necessitano di essere rivisti e/o rinnovati.

Dopo aver tracciato il quadro generale, al fine di rendere ben chiari i punti teorici necessari per comprendere la prosecuzione della tesi, con il terzo capitolo si vuole introdurre il lettore al mondo Enel, alle sue *policies*, alla visione e ai valori che contraddistinguono l'azienda, gli individui e il lavoro svolto, per poi proseguire del quarto ed ultimo capitolo con l'analisi della nuova metodologia utilizzata per la valutazione delle risorse umane.

Il capitolo terzo vuole essere un'introduzione agli aspetti fondamentali che caratterizzano il Gruppo e la sua popolazione. Un approfondimento delle tematiche

che, negli ultimi anni, hanno rappresentato i principali cambiamenti internamente all'azienda, sia da un punto di vista commerciale che ricalcando le diverse politiche che sono state introdotte. La parte iniziale del capitolo è scritta con l'intenzione di avvicinare il lettore alla società, indicandone i settori operativi e le branche in cui essa si dirama. Viene poi definito il modello organizzativo, suddiviso a seconda delle differenti culture di Regioni e Paesi in cui si dipana l'organizzazione e ancora nelle varie divisioni esistenti. Tuttavia, il punto cardine del capitolo è quello che ha inizio in corrispondenza della definizione dell'innovativo *concept*/stile aziendale che dal 2016 dirige i comportamenti dell'intera popolazione, dai Responsabili ai collaboratori, il modello Open Power. OP è il focus del terzo capitolo poiché racchiude in sé la *vision* del Gruppo, definendo un set di 10 comportamenti che è suggeribile applicare per muoversi verso un'espansione comune della società a partire dall'individuo. Definisce *visions & values* del nuovo sistema, è il punto di partenza per lo sviluppo progressivo di ogni dipendente e mira, partendo dal singolo, a potenziare ed incrementare la forza aziendale. “*Essere Open*” è la filosofia che ispira il Gruppo, intesa come apertura a nuove sfide, a più ampi orizzonti, verso obiettivi sempre maggiori. Ed è proprio ricollegandosi alla nuova ideologia che sono tracciati passo dopo passo i cambiamenti che hanno segnato il *rebranding* societario. Un *rebranding* del logo, ricalcante questa nuova filosofia; proseguendo con il *rebranding* del sito web, aggiornato ai tempi, fino alla presenza Enel sui social media. Infine, nell'ultima parte di questa presentazione al Gruppo, sono trattate le principali innovazioni che hanno riguardato le politiche a favore delle risorse umane: benefici, vantaggi e utilità di un mondo in trasformazione.

Il capitolo quarto è, in un certo senso, il nocciolo dell'intera tesi. L'obiettivo è quello di andare ad evidenziare quali sono state le iniziative di Enel per innovare il metodo di valutazione delle risorse umane, apportando cambiamenti sostanziali allo stile di leadership, modificandone la struttura, il ruolo e, di conseguenza, andando a mutare i rapporti interni. Focus del capitolo è l'Open Feedback Evaluation, la nuova metodologia utilizzata dal 2018 per valutare la popolazione aziendale (i dati relativi a tale progetto sono stati forniti direttamente dal settore “Risorse Umane” di Enel Spa). OFE ha letteralmente sconvolto i pilastri su cui si ergeva l'azienda, catapultandola in un mondo inedito, aperto al futuro. Tutta la quarta parte serve a mettere a fuoco il grande cambiamento che dal 2018 ha trovato applicazione all'interno del Gruppo. Dopo un'iniziale descrizione del modello, delle idee che hanno portato alla sua

concretizzazione, passando per una spiegazione pratica del suo funzionamento (modalità di utilizzo del nuovo sistema di Feedback, meccanismi per destreggiarsi nell'apposita piattaforma online, nell'applicazione e nella dashboard personale), viene effettuato un paragone tra il sistema Open Feedback ed Anytime Feedback, la metodologia impiegata dal colosso americano del commercio online Amazon, per mettere in risalto le motivazioni che hanno spinto il management delle Risorse Umane di Enel a procedere alla messa in funzione di un progetto che ricalcasse determinate caratteristiche piuttosto che altre.

Vengono quindi definite le tipologie di feedback a disposizione dei soggetti, le tempistiche in cui questi possono essere inviati o ricevuti, le modalità con cui si svolge il colloquio finale e la valutazione ultima da parte del Responsabile. Per comprendere a fondo le motivazioni che hanno portato all'introduzione del modello, per vedere se effettivamente i risvolti sono stati positivi per la popolazione e per l'azienda, e per capire come questa ha recepito il cambiamento, sono descritti numericamente i risultati ottenuti al termine del primo anno di valutazione, 2018/2019. Dal momento che, a conclusione del primo anno, sono state apportate delle modifiche al modello, il capitolo prosegue elencando i cambiamenti e tracciando le nuove caratteristiche, che sono poi le modalità con cui si è svolta la valutazione dell'anno 2019/2020, conclusasi ad aprile 2020. Questo capitolo è un'applicazione pratica, in tutta la popolazione aziendale, della filosofia *Open* e mette in relazione il progresso della valutazione del personale con lo sviluppo della leadership aziendale. A conclusione del capitolo viene analizzato il modo in cui il cambiamento di metodologia valutativa è andato a modificare l'assetto della *governance* nel Gruppo. Se è vero che "ad ogni azione corrisponde una reazione", e che quindi ogni comportamento/cambiamento porta con sé mutamenti in tutta l'organizzazione, è anche vero che OFE ha trasformato gli assetti aziendali rivoluzionando, in primis, la leadership. Ha sradicato il precedente ordine gerarchico-piramidale, scardinandone i principi chiave ed indirizzando la gestione verso una leadership che potremmo definire "di gruppo", in cui ogni tassello, ogni personalità è fondamentale per la costruzione della società e per la sua evoluzione.

Open Feedback è stato, per Enel, una vera e propria rivoluzione. Questo è andato piano piano erodendo il vecchio sistema gerarchico che, fino a quel momento, aveva retto l'organizzazione nei decenni precedenti. Infatti, la figura del Responsabile, che in passato raccoglieva in sé tutta la responsabilità, la possibilità di "recensire" i suoi

dipendenti e chiunque si trovasse a ricoprire una carica a lui inferiore, inizia a perdere terreno e lascia spazio a metodi di valutazione innovativi, aperti alla modernità. Con Open Feedback si vanno a sradicare i classici pilastri su cui la Società è sempre stata retta, si ridisegna il modo di operare, rendendolo più “agile”. Se precedentemente, fino al 2017, il compito di effettuare la valutazione era facoltà unica del Responsabile, il quale esprimeva un suo personale giudizio; da tre anni circa a questa parte l’assetto ha subito importanti modifiche: chiunque oggi può valutare chi desidera, sia esso un suo pari, un suo superiore o una persona con un ruolo inferiore, e lo fa inviando un semplice feedback in ogni momento della giornata, anche comodamente da casa. Da questo momento, persino coloro che appartengono ai ranghi inferiori della piramide hanno la possibilità di esprimere il loro pensiero: il funzionario può inviare valutazioni al suo superiore e per farlo gli basta accedere con le apposite credenziali nella Dashboard personale, dove con semplici e brevi passaggi è abilitato a lasciare valutazioni di ogni tipo. Quindi, il modello Open Feedback, non è rivoluzionario soltanto perché dà all’azienda la possibilità di ottenere una valutazione molto più completa e precisa del singolo individuo che ne fa parte, ma anche, e soprattutto, perché rispecchia in tutto e per tutto la filosofia *Open* su cui l’organizzazione si erige, aprendosi a nuovi orizzonti di *governance*, adattando l’azienda ai tempi in cui vive e, di conseguenza, ricreando un approccio che non è più quello gerarchico ma che accetta la necessità di continua interazione, di condivisione delle idee, di interconnessione tra i membri del team, per raggiungere sempre più alti livelli di sviluppo. Sotto un certo punto di vista, possiamo affermare che questo nuovo processo ha rimodellato l’assetto aziendale, rendendolo interattivo, più veloce, alleggerendo fino ad eliminare completamente l’impostazione tradizionale in cui il singolo decide su tutto e che da solo forgia l’immagine dei collaboratori. Con questo non si vuole intendere che la figura del Responsabile, del Manager, perde importanza e passa in secondo piano, si vuole dire piuttosto che essa lascia maggiore spazio d’azione ai membri del team, tornando ad essere un’entità fondamentale quando c’è bisogno di rimuovere ostacoli o se si presentano impedimenti. In questo specifico caso il leader entra in gioco nel momento finale, rimane sempre e comunque il Responsabile a disegnare il profilo dell’individuo ma questa volta, considerando preliminarmente tutte le valutazioni che lo stesso ha ricevuto dalla *community* e, solo in seguito, ne traccia il profilo. Ci troviamo nel mezzo di un processo di “sgretolamento” della leadership gerarchica. Immaginiamo quale nitidezza, trasparenza ed accumulo di informazioni può

rappresentare il solo di fatto di raccogliere relazioni sulla performance di un individuo non più esclusivamente dal proprio “capo”, ma da tutto il network di colleghi. Immaginiamo quanti casi di collaboratori spesso mal percepiti da un punto di vista prestazionale, recuperano terreno, per così dire, grazie al punto di vista di colleghi con cui condividono più tempo della loro quotidianità professionale, più progetti, più attività, quindi maggiormente in grado di esprimere un giudizio che sia effettivamente calzante con la persona, e che la rifletta. Dunque, la Valutazione così intesa, in primis, abbatte le asimmetrie informative. Dove si hanno più punti di vista, ci sarà anche più “democrazia valutativa” perché ci si interfaccia con più informazioni e dati. Potremmo dire in questo senso che la leadership da gerarchica diventa “di gruppo”. È il Gruppo, e non più soltanto il Responsabile diretto, ad identificare un buon performer, e, dunque, a riconoscergli una forma di leadership completamente scollegata dal ruolo “formale” in organigramma. Inoltre, è chiaro che il solo fatto di poter essere valutati a tutto tondo e da chiunque, genera comportamenti virtuosi e innesca meccanismi che conducono alla costruzione di leadership a tutti i livelli dell’organizzazione. Se Open Feedback continuerà ad essere ben gestita, sia dai vertici aziendali che, soprattutto, dai dipendenti che lo metteranno in funzione, sarà in grado di innescare un enorme processo di *empowerment* che porterà a liberare il potenziale personale e professionale creando un ambiente dinamico in cui i componenti del gruppo si muovono con maggiore responsabilità e motivazione. Si avvia un processo per cui i collaboratori non sono più dei soggetti passivi ma si adoperano per fornire al prossimo un servizio ottimizzato, consapevoli di poter essere valutati da chiunque. Allo stesso modo crescerà anche il *commitment* organizzativo, che può essere inteso come comportamento responsabile, dedito al lavoro, con ampio senso del dovere. Una variabile che è il risultato delle scelte strategiche dell’organizzazione, delle sue politiche, ma anche dei conflitti e dell’atmosfera che si respira internamente. In conclusione, risulta chiaro che, se lo strumento viene ben gestito, innesca nella società nuove metodologie di valutazione e misurazione della performance, le quali producono meccanismi che sradicano i precedenti comportamenti tipici sia per quanto riguarda la leadership che, come detto in precedenza, da gerarchica diventa “di gruppo” che relativamente alle attitudini della popolazione aziendale, maggiormente inquadrati e orientati all’obiettivo.

BIBLIOGRAFIA

- Akers, J., *Ethics and competitiveness - putting first things first*, in: Sloan Management Review, Winter 1989.
- Bass, B.M., Avolio B.J., *Transformational Leadership and Organizational Culture. Public Administration Quarterly*, Binghamton University, 1993.
- Bass, B.M., *The ethics of transformational leadership, KLSP: Transformational Leadership*, Working Papers, 1997.
- Bennet, N., Wise. C., Woods, P., Janet A., *Distributed Leadership: A Review of Literature*. National College for School Leadership, 2003.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., Harrison, D.A., *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Pennsylvania State University, 2005.
- Fulmer, R.M., *The challenge of ethical leadership*. Organizational Dynamics, 2004.
- Goleman, D., *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Pr, 2013.
- Hart P, Tummers, L., *Understanding public leadership*, Zeger van der Wal, Leiden University, 2014.
- Howell, J.M., Avolio, B.J., *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business unit performance*, Journal of Applied Psychology, 1993.
- Kannair, J., *The Ethical Mind*. Harvard Business Review, 2007.

- Scott, E.B., *The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge*, Journal of Leadership & Organization Studies, 2003.

SITOGRAFIA

- Confimprese, “*Rebranding Enel: la nuova filosofia di marca è Open Power*”, <https://www.confimprese.it/blog/marketing/rebranding-enel-la-nuova-filosofia-di-marca-e-open-power/>
- De Vita I., “*Il rebranding di Enel: logo e sito molto più social*”, <http://webcrew.it/rebranding-enel/>
- Enel Group, “*Chi siamo*”, <https://www.enel.com/it>
- Enel Group, “*Enel is Open Power*”, <http://annualreport2016.enel.com/it/enel-open-power>
- Enel Group, “*Il modello Open Power: strategia, valori e comportamenti*”, <http://sustainabilityreport2016.enel.com/it/bilancio-di-sostenibilita-2016/il-nostro-impegno/le-nostre-persone/il-modello-open-power-strategia>
- Enel Group, “*Le tribù dell’innovazione*”, <https://www.enel.com/it/storie/a/2019/11/innovation-communities-comunita-innovazione-aperta>
-
- Enel Group, “*Modello organizzativo di Enel*”, <http://sustainabilityreport2017.enel.com/it/conoscere-enel/modello-organizzativo-di-enel>
- Enel Group, “*Sending Energies, Bilancio di Sostenibilità 2016*”, https://corporate.enel.it/content/dam/enel-it/azienda/documenti/bds_2016it.pdf
-
- Fiordalisi M., “*Smart working, cos’è e a chi conviene? Guida al lavoro agile*”, <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/smart-working-guida-per-lavoratori-e-aziende/>

- Kantor J., Streitfeld D., *“Inside Amazon: wrestling big ideas in a bruising workplace”*, https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=0
- Museo del marchio italiano, *“Il marchio Enel”*, <https://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/enel.php>
- Project Management Center, *“Resistenza al cambiamento”*, <https://www.humanwareonline.com/project-management/center/resistenza-al-cambiamento/>
- Reflektive, *“2 ways Amazon failed real-time feedback”*, <https://www.reflektive.com/blog/amazon-toxic-culture/>
- Rinnovabili.it, *“Innovation communities: la nuova filosofia Enel dell’Open Power”*, <https://www.rinnovabili.it/innovazione/innovation-communities-enel-open-power/>
- Schwarz R., *“What anonymous feedback will (and won’t) tell you”*, <https://hbr.org/2013/06/confidential-surveys-undermine>
- Sommella M., *“Enel cambia logo e visual identity: le ragioni del rebranding”*, <https://www.ninjamarketing.it/2016/01/27/enel-cambia-logo-visual-identity-intervista-a-isabella-panizza/>
- Zezza R., Fedeli V., *Festival “Donne a lavoro!” Ecco il futuro dell’Italia*, <http://www.donnainaffari.it/2016/11/festival-donne-lavoro-futuro-dellitalia/>

I dati elaborati nel capitolo quarto, relativi all’Open feedback Evaluation, sono stati forniti dal Dott. Daniele Festoso, Head of People New Trends & People Empowerment presso Enel.