



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

**IL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
E
L'IMPATTO SULLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

RELATORE

Prof. Gabrielli Gabriele

CANDIDATO

Francesco Portera

Matr. 181351

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

Il Comportamento Organizzativo e la Performance Individuale

1. Introduzione

2. Il Comportamento Organizzativo

2.1 Modello base del comportamento organizzativo

2.2 Il comportamento individuale

2.2.1 La personalità

2.2.2 L'atteggiamento

2.2.3 La motivazione e la capacità

3. La Performance Individuale

3.1 Il sistema di valutazione

3.2 Gli obiettivi

3.3 Gli strumenti ed i metodi

3.4 Il feedback

4. Le Leve di Sviluppo

4.1 Valutare e valorizzare: finalità e logiche dello sviluppo

4.2 Gli strumenti dello sviluppo

4.2.1 La formazione

4.2.2 La gestione delle esperienze

4.2.3 Il talent management ed il people value mapping

4.2.4 Le relazioni di sostegno

4.3 La pianificazione delle carriere e le motivazioni individuali

5 Conclusioni

6 Bibliografia

1. Introduzione

Il presente Elaborato, nasce da un particolare interesse del Candidato nei confronti della performance individuale e dei concetti, nonché delle dinamiche nella quale questa è coinvolta. La prestazione individuale, rappresenta, infatti, il fulcro dell'intera organizzazione, ovvero l'elemento su cui tutti i sistemi, gli strumenti e gli organi di quest'ultima si strutturano, al fine del conseguimento dei rispettivi obiettivi e scopi assegnati. Il comportamento organizzativo, in quanto scienza rivolta all'analisi sistematica del comportamento individuale, diviene, quindi, un utile strumento di indagine a disposizione delle organizzazioni, al fine di far luce su quali siano le determinanti interne all'individuo su cui agire. Lo sfruttamento delle conclusioni risultanti dalla comprensione delle variabili relative al dal comportamento organizzativo e l'avvio dei meccanismi atti alla mappatura, gestione, valorizzazione e sviluppo della performance, non può però prescindere dalla previa predisposizione ed utilizzo di un adeguato sistema di valutazione, coerente con gli obiettivi e gli scopi organizzativi. L'Elaborato, ripercorre quindi i temi precedentemente proposti, analizzando il comportamento organizzativo, in un primo capitolo appositamente dedicatogli, nel quale sono indagate le componenti principali del comportamento individuale; un successivo capitolo, esamina quindi il sistema di valutazione della performance, strumento imprescindibile per poter disporre ed interpretare significativamente i dati sulle prestazioni degli vari individui; in fine, un terzo capitolo, introduce il concetto di sviluppo e le relative leve su cui l'organizzazione deve agire per realizzare lo sviluppo stesso. Come sopra sostenuto, il filo rosso che intesse la trama di questa trattazione, è rappresentato dalla prestazione individuale. Nel dettaglio, durante la stesura di questo Elaborato, particolare attenzione sarà rivolta a quei fattori interni all'individuo, capaci di incidere effettivamente sul suo comportamento; primo fra tutti, la motivazione. Questa, in quanto elemento comune ai vari argomenti citati, sarà quindi ampiamente indagata, al fine di comprenderne le reali implicazioni sulla performance individuale e permettendo, altresì, di porre in risalto il reale collegamento che risiede fra gli ambiti in questione, giustificandone quindi una trattazione comune.

“The motivation, the potential for development, the capacity for assuming responsibility, the readiness to direct behavior toward organizational goals are all present in people. Management does not put them there. It is a responsibility of management to make it possible for people to recognize and develop these human characteristics for themselves.¹”

Douglas R. McGregor

¹Gardner W. L. – Schermerhorn J. R. Jr. (2004), in *Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership*, in *Organizational Dynamics*, 33° volume/3° numero, Elsevier Inc., 270, p., 270–281, pp.

2. Il Comportamento Organizzativo

Il comportamento organizzativo, rappresenta quella scienza che si prefigge l'obiettivo di compiere un "analisi sistematica e scientifica del comportamento degli individui nei diversi contesti organizzati"². La centralità del tema e dei contenuti da esso trattati, risulta apprezzabile sia da parte degli individui, sia da parte delle organizzazioni. Questo riconoscimento, in particolare, è stato permesso grazie alla possibilità, introdotta da filone di studi in questione, di individuare ed approfondire i fattori determinanti della performance individuale, permettendo conseguentemente di progettare, gestire ed implementare quei sistemi di gestione delle risorse, a disposizione delle organizzazioni, ritenuti congrui e necessari dalle stesse per raggiungere gli obiettivi strategicamente rilevanti per la creazione del vantaggio competitivo. Le organizzazioni si trovano così a riflettere attentamente sui fattori principalmente determinanti del proprio portafoglio di risorse interne e su come valorizzare quest'ultime. La trattazione dei contenuti di seguito proposta, si struttura in due paragrafi. Il primo, espone uno strumento fondamentale nelle analisi in questione, quale il modello base del comportamento organizzativo; il secondo, introduce alle componenti del comportamento individuale, ambito fondamentale per la comprensione delle dinamiche che influenzano la performance individuale.

2.1 Modello base del comportamento organizzativo

Secondo l'approccio proposto da H.L. Tosi e M Pilati³, due autorevoli esponenti di questo settore, il comportamento organizzativo è analizzabile strutturando l'argomentazione secondo la ripartizione contenuta nel Modello base del Comportamento Organizzativo. Questo prevede tre differenti ambiti di riferimento: il "comportamento individuale", il quale favorisce un approccio incentrato sul singolo individuo; "le relazioni fra gli attori", il quale introduce ad una prospettiva capace di cogliere ed interpretare le dinamiche che si instaurano fra i vari individui ed infine "l'organizzazione nel suo insieme", consentendo l'esame delle risorse nel loro insieme. Sono così considerati tutti i possibili *frames* nei quali l'individuo ha opportunità di operare ed interagire, permettendo conseguentemente la comprensione e la predizione delle determinanti della *performance individuale* e dei relativi processi di miglioramento⁴.

Il primo ambito tratta delle componenti ed i meccanismi di funzionamento del comportamento individuale, riconoscendo lo stesso come elemento centrale e caratterizzante gli studi sul comportamento organizzativo.

²Pilati M. (2015), *Introduzione* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, XI e sg., pp., 423, pp.

³*Ibidem*

⁴*Ibidem*

Ciò, avviene in relazione al fatto che: “le aziende sono sempre più simili a costellazioni di individui, con funzioni di preferenze e obiettivi spesso divergenti⁵”. Esse risultano quindi essere formate da singoli elementi che, nel loro comune operare, sono costantemente tenuti all’ interazione ed al confronto, rendendo necessario da parte degli stessi il raggiungimento della consapevolezza e della conoscenza dei meccanismi percettivi, motivazionali e comportamentali, nei quali sono coinvolti e dei quali sono attori⁶.

Il secondo ambito analizza le relazioni che si instaurano fra i vari attori, indagando nei riguardi delle fattispecie dove questi entrano in contatto, per poterne comprendere le condizioni che rendono efficaci tali interazioni e rendere ulteriormente possibile migliorare i processi operativi e valutativi delle organizzazioni. E’ infatti caratterizzato da una crescita costante, il *trend* che descrive: “l’uso del gruppo come forma di coordinamento interno e di coinvolgimento diretto del personale nei processi decisionali⁷” ed operativi.

L’ultimo campo cui si fa riferimento nello studio del comportamento organizzativo, è quello delle organizzazioni nel loro complesso, esaminando ad esempio l’organizzazione, la gestione delle risorse tangibili e non e la cultura aziendale.

Diviene così possibile sviluppare: “la competenza organizzativa di un’impresa” ovvero: “quella capacità attraverso cui si rendono maggiormente produttive le risorse. [...] Si tratta di un’abilità superiore dell’ impresa che prende forma tramite l’attività del suo management, che combina e ri-combina le risorse interne di cui dispone⁸”. Questa abilità distingue le organizzazioni le une dalle altre sulla base della rispettiva capacità di generazione del così detto vantaggio competitivo, ovvero ciò che permette all’impresa di operare mantenendo performance superiori in termini di profittabilità, presupponendo la capacità della stessa di fornire al cliente un valore superiore rispetto a quello offerto dai *competitors*, ma a costi inferiori⁹. La capacità di creazione di questo differenziale di valore offerto, che è a sua volta assimilabile alla categoria più generale delle *core competences* o *core capabilities*, ovvero sia, le principali determinanti del successo della strategia d’ impresa¹⁰.

2.2 Il Comportamento Individuale

⁵Pilati M. (2012), *Il Comportamento Individuale nelle Organizzazioni* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo IV, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 85 e sg., pp., 444, pp.

⁶*Ibidem*

⁷*Ibidem*

⁸Gabrielli G., Profili S. (2012), *Strategia d’Impresa, Risorse Umane e Valore* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo I, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 13, p., 444, pp.

⁹Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

¹⁰Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The Core Competences of Corporation*, Harvard Business Review.

Appare lapalissiano accettare che individui diversi reagiscano differientemente ad uno stimolo analogo. Meno conclamato è, invece, se tale differenza sia da attribuire a cause interne od esterne¹¹.

Non è infatti possibile, prima del verificarsi di un dato stimolo, stabilire se i componenti di un gruppo sotto osservazione abbiano strutture di personalità simili, ma siano tendenti ad assumere in circostanze analoghe comportamenti dissimili oppure se, suddetti componenti, siano dotati di strutture di personalità differenti ma, percependo il problema nello stesso modo, siano inclini assumere atteggiamenti di gruppo e non individuali¹². Ciò che ne risulta tuttavia, è che il comportamento individuale è determinato dall' interazione di due elementi quali l'individuo e l'ambiente; in questa dinamica ciò che diviene possibile osservare dall' esterno dell'individuo è unicamente il suo comportamento. Per comportamento voglia intendersi: "l'atto manifesto che può essere osservato, valutato e motivato da diversi fattori [...]. Il solo comportamento osservabile ci dice poco delle sue cause determinanti e produce conseguenze che hanno effetti intenzionali e non¹³".

Procedendo a costruire un modello che abbia l'obiettivo di descrivere le determinanti del comportamento individuale, risulta possibile distinguere quattro componenti fondamentali, quali :

- L'ambiente: inteso come l'insieme dei numerosi elementi presenti nel mondo esterno all' individuo, i quali possono innescare un'eventuale reazione di quest'ultimo a suddetti stimoli.
- L'individuo: ovvero l'attore/ il soggetto che interagisce con l'ambiente
- Il comportamento: cioè l'atto manifesto ed osservabile ma relativamente indicativo delle caratteristiche individuali.
- Le conseguenze: definite come il prodotto del comportamento individuale, le quali possono avere effetti intenzionali o meno e generare eventuali *feed-back*.

14

Per feed-back si intenda "il ritorno dell' informazione all' emittente, che apporta dei risultati ed una modifica nella interazione successiva¹⁵", il quale risulta non essere sempre previsto o presente ed essere caratterizzato

¹¹Pilati M. (2015), *Alle Basi del Comportamento: personalità e differenze individuali* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo I, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 2-4, pp., 423, pp.

¹²*Ibidem*

¹³Pilati M. (2015), *Alle Basi del Comportamento: personalità e differenze individuali* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo I, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 2-4, pp., 423, pp.

¹⁴*Ibidem*

¹⁵Garzitto M.L. (2006), *La Comunicazione nelle Organizzazioni* in Gabassi P.G *Psicologia del Lavoro*, capitolo VII, 7^a edizione/9^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 93-94, pp., 363 pp.

da retroattività, ovvero : “è indirizzato a retro-agire sull’ atteggiamento dell’interlocutore trasmettente influenzandone il comportamento¹⁶”. Quest’ultimo strumento, fondamentale nelle pratiche di people management e comportamento organizzativo efficacemente strutturate, verrà approfonditamente trattato nel paragrafo appositamente dedicatogli, contenuto nel capitolo secondo.

Il comportamento individuale, viene così spiegato in ragione di un Modello Base, il quale ha in via definitiva l’obiettivo di spiegare il comportamento del singolo come funzione della variabile “ambiente” e della variabile “individuo”, ovvero:

$$\text{comportamento} = f(\text{individuo}; \text{ambiente}).$$

Dove il risultato indiretto di questa funzione, saranno in primo luogo le conseguenze ed ulteriormente i feedback prodotti.

Le argomentazioni sopra sostenute, redatte seguendo l’approccio suggerito da vari autori, fra cui H.L Tosi, sono presentate nella Figura 1.2¹⁷ :

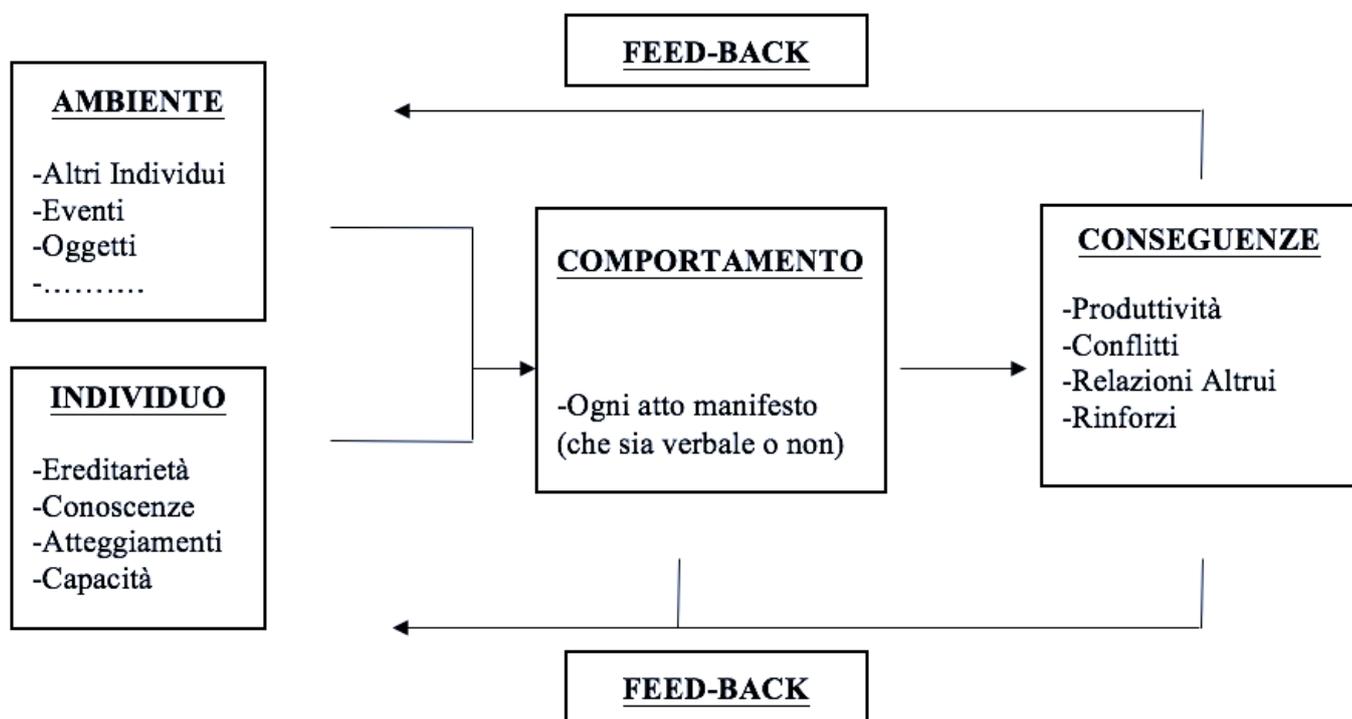


Figura 1.1

¹⁶Betettini G.F. (1993), *Semiotica della Comunicazione di Impresa*, Bompiani, Milano, 17, p., 154, pp.

¹⁷Liberamente adattata da: Pilati M. (2012), *Il Comportamento Individuale nelle Organizzazioni* in Gabrielli G., *Profili S. Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo IV, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 86, p., 444, pp.

Sorge spontaneo domandarsi perché scegliere il comportamento come *focus* per l'analisi delle interazioni interpersonali e delle dinamiche organizzative. Potrebbe, infatti, supporre utile indagare su tali tematiche basando le proprie ricerche su altri aspetti caratterizzanti l'agire dell'individuo, ad esempio le determinanti interne del proprio carattere, piuttosto che le caratteristiche del contesto nel quale l'interazione avviene.

Il comportamento infatti assume centralità secondo ciascuna delle due prospettive: in quanto manifestazione dell'insieme di determinanti interne all'individuo che ne caratterizzano l'agire, quali la personalità, gli atteggiamenti, la motivazione, le capacità ecc., ed in quanto risultato degli stimoli provenienti dal contesto esterno come gli oggetti conosciuti, le esperienze vissute, gli altri individui, i gruppi con i quali l'individuo stesso entra in contatto e le più complesse organizzazioni.

Tuttavia ribaltando il punto di vista, ciò che costantemente emerge dalla compresenza di tali determinanti dell'agire individuale e dalla loro interazione con l'ambiente esterno è il comportamento manifesto, attivato dall'individuo in relazione ad un dato stimolo, con differenti gradi di discrezionalità. Risulta quindi logico strutturare l'indagine concentrandosi sul comportamento, e partendo dall'analisi delle sue determinanti interne in un primo momento, per poi giungere successivamente a quelle esterne.

La necessità nella semplificazione, sembra perfettamente riassunta nelle parole di de Finetti: “A tener conto dei tanti fatti accessori tipici del comportamento più che a fare una teoria più perfezionata, sembra si giunga all'impossibilità di una teoria [...]. Perché una teoria del comportamento dica qualcosa deve necessariamente limitarsi a ciò che appare conseguenza di pochi concetti e criteri principali¹⁸”.

2.2.1 La Personalità

“Sebbene il comportamento sia influenzato dall'ambiente e dal contesto, quello determinato dalla personalità può presentare alcune costanti in situazioni molto differenti fra loro (Epstein, O' Brien, 1985)¹⁹”. Questa appare essere la ragione secondo la quale l'indagine sul comportamento individuale debba condursi partendo dall'analisi dei fattori interni all'individuo, in particolare dalla personalità.

¹⁸Castellani G., De Felice M., Morriconi F. (2014), *Funzione Valore e Prezzi di Mercato* in Castellani G., De Felice M., Morriconi F. *Manuale di Finanza*, capitolo VII, Il Mulino, Bologna, 195, p., 363, pp.

¹⁹Pilati M. (2012), *Il Comportamento Individuale nelle Organizzazioni* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo IV, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 87, p., 444, pp.

La locuzione personalità, viene di seguito accolta, nella sua accezione di “insieme relativamente stabile delle caratteristiche psicologiche di un individuo, ovvero un modello duraturo di caratteristiche che definiscono l’unicità di una persona e che ne influenzano il modo con cui essa interagisce con gli altri e con l’ambiente”²⁰.

Sovente si suole ripartire la trattazione sulle teorie della personalità, secondo tre distinte branche di studio, le quali fanno luce su diverse modalità di formazione della personalità stessa, non essendo presente una teoria univoca. In primis l’approccio genetico-disposizionale enfatizza l’ereditarietà della personalità, supportando l’ipotesi che questa sia geneticamente determinata; segue l’approccio cognitivo, incentrato sul ruolo che l’esperienza e l’apprendimento rivestono nello sviluppo della personalità individuale; infine, la prospettiva evoluzionista la quale si pone come punto di incontro fra le dottrine precedentemente sviluppatesi in materia²¹. Sono di seguito esaminati con maggiore dettaglio i tre approcci di cui sopra.

L’approccio genetico-disposizionale si basa sull’assunto che tutte le caratteristiche della personalità siano ereditabili²², concludendo che la personalità e più genericamente l’intelligenza siano trasmissibili geneticamente. Diversi studi hanno tentato di dimostrare la sostenibilità di tali tesi, utilizzando ad esempio come espediente studi effettuati su gemelli cresciuti in famiglie separate od ancora l’osservazione di comunità evolutesi e sviluppatesi in luoghi relativamente isolati, così da permettere la distinguibilità di alcuni tratti salienti. Queste ricerche hanno effettivamente confermato quanto sostenuto dai rispettivi autori. Ciò nonostante, tale prospettiva non viene comunemente accettata come dottrina unica ed esaustiva, non solo a causa delle evidenti difficoltà di sistematizzazione e standardizzazione delle procedure di analisi delle teorie sostenute, ma, ulteriormente, a causa della relativamente cospicua letteratura sviluppatasi e diffusasi a riguardo, essendo elevato il grado di difficoltà negli nell’affrontare tali sperimentazioni e per assegnare significatività ai dati ottenuti, ai fini di poter costruire una teoria scientificamente sostenibile. Ciò sembra più generalmente potersi addebitare al fatto che: “una porzione sostanziale della variazione dei complessi tratti del comportamento umano non sia attribuibile all’effetto dei geni o della famiglia²³”, opinione che sembra giustificare la complementarità dell’approccio genetico-determinista a quello cognitivo, se non addirittura la preferibilità di quest’ultimo.

²⁰Pilati M. (2015), *Alle Basi del Comportamento: personalità e differenze individuali* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo I, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 5 e sg., pp., 423, pp.

²¹*Ibidem*

²²Turkheimer E. (2000), *The Three Laws of behavioural genetics and what they mean in Current Direction of Psychological Science*, 9th volume/5th number, Blackwell Publishers Inc, 160- sg., pp.

²³ *Ibidem*

Cogliendo una differente prospettiva, l'approccio cognitivo prevede che la formazione della personalità sia prevalentemente attribuibile all'esperienza dell'individuo: "i processi di socializzazione ed apprendimento sono come elementi basilari per la comprensione di come le persone acquisiscono e sviluppano le conoscenze, gli atteggiamenti e la capacità²⁴". Tali processi fondamentali, per quanto correlati secondo svariati aspetti, presentano tuttavia una particolare caratteristica contrapposta che li differenzia. Definendo la socializzazione come il processo attraverso cui un individuo diviene sociale²⁵, nel senso che apprende i valori di una data organizzazione abbracciandone la cultura e accettandone i comportamenti, se ne osservi come questo sia un fenomeno la cui manifestazione avviene all'esterno dell'individuo. L'apprendimento è invece definibile come "il cambiamento potenziale o relativamente permanente del comportamento, attribuibile all'esperienza", ed è un processo che avviene internamente all'interno dell'individuo.²⁶ Appare ora evidente la natura bidirezionale che assume l'approccio cognitivo nei riguardi della formazione della personalità.

Nonostante ciò, benché diverse teorie siano state elaborate al fine di far luce su quale meccanismo meglio giustifichi nella pratica il processo d'apprendimento, giustificando quindi la prospettiva cognitiva, fra le molteplici ricordiamo il modello del condizionamento classico proposto da Pavlov e la teoria elaborata da Skinner riguardante i rinforzi, entrambe queste teorie, e la maggioranza delle altre discipline cognitiviste, e si basano sopra un'idea di fondo semplice e lineare²⁷. Ovvero, che ad uno stimolo proveniente dall'interno piuttosto che dall'esterno di un individuo, segua una risposta comportamentale dello stesso, la quale a sua volta, comporti non solo i risultati diretti ambiti con tale comportamento, ma anche le conseguenze ed i feedback che inevitabilmente si ripercuotono verso il soggetto attore e/o l'ambiente nel quale questo è collocato. Esiste poi un'ulteriore tipologia di apprendimento definita apprendimento vicario²⁸ la quale, secondo la teoria dell'apprendimento sociale, prevede che gli individui possano apprendere anche tramite l'osservazione e la successiva imitazione di altri soggetti, modellando il proprio comportamento su quello altrui. Questo è un processo prevalentemente spontaneo ma non conduce necessariamente all'acquisizione certa di nuovi contenuti per l'individuo. Ciò risulta principalmente attribuibile alle tre seguenti cause, ovvero la necessaria detenzione: di un sufficiente livello motivazionale da parte dell'individuo per poter prestare attenzione al modello comportamentale o allo stimolo osservato, delle capacità attivabili al fine di riprodurre il

²⁴Pilati M. (2015), *Alle Basi del Comportamento: personalità e differenze individuali* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo I, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 5 e sg., pp., 423, pp.

²⁵Sciolla L. (2002), *Sociologia dei Processi Culturali*, 2^o edizione, Il Mulino, Bologna, 219, p., 310, pp.

²⁶Pilati M. (2015), *Alle Basi del Comportamento: personalità e differenze individuali* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo I, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 5 e sg., pp., 423, pp.

²⁷*Ibidem*

²⁸*Ibidem*

comportamento o lo stimolo osservato in maniera ottimale ed, ulteriormente, delle abilità mnemoniche per riuscire a ricordare un numero variabile di informazioni necessarie²⁹.

In fine, un terzo approccio definito come evolucionista, si pone come punto d'incontro fra le correnti precedentemente presentate³⁰. Benché la personalità presenti indiscutibilmente un certo grado di influenzabilità da parte del proprio corredo genetico, questa sembra tuttavia essere prevalentemente forgiata dalle esperienze vissute, specialmente quelle avvenute nei primi anni di vita. La personalità viene quindi spiegata come risultato del prodotto congiunto di ambiente e geni. Questa tesi, sostenuta anche da quella parte della dottrina che ritiene più generalmente che “ogni aspetto fenotipico di un qualsivoglia organismo sia il prodotto congiunto delle dimensioni genetiche ed ambientali³¹”, permette altresì di concludere che l'apprendimento sia una caratteristica innata, poiché causato da un meccanismo che è esso stesso apprendimento, e che deve quindi essere presente nella natura dell'individuo, sin dalla sua nascita³².

Il ruolo della personalità nei riguardi del comportamento, risulta quindi essere quello di nesso causale, collegante lo stimolo presente nell'ambiente al comportamento stesso. Il concetto di prospettiva situazionale, viene introdotto proprio per indicare questo fenomeno, ovvero la capacità della personalità di influenzare il comportamento dell'individuo a seconda delle caratteristiche del contesto. Tale approccio, appare sostenuto dalla considerazione di due fattispecie estreme: le “situazioni forti”, caratterizzate da un alto grado di controllo e formalizzazione e le “situazioni deboli”, contraddistinte da un basso grado di controllo e formalizzazione. Mentre nelle prime, ovvero le situazioni maggiormente strutturate, la personalità diviene sempre meno significativa nel determinare il comportamento individuale all'aumentare del grado di formalizzazione, nelle seconde questa risulta alternativamente essere una migliore spiegazione delle dinamiche comportamentali. Conseguenza diretta di questa peculiarità della personalità, è inevitabilmente che l'analisi del comportamento avvenga in situazioni il più possibile de-strutturate ed informali, qualora i fini che muovano l'osservatore

²⁹Pilati M. (2015), *Alle Basi del Comportamento: personalità e differenze individuali* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo I, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 8, p., 423, pp.

³⁰*Ibidem*

³¹Pilati M. (2015), *Alle Basi del Comportamento: personalità e differenze individuali* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo I, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 8, p., 423, pp. Si veda anche: Buss D.M., Tooby J., Cosmides L. (2011), *Conceptual Foundation of Evolutionary Psychology* in *The Handbook of Evolutionary Psychology*, chapter 1, 4th edition Pearson, 2011, 27 e sg., pp., 480, pp.

³²Pilati M. (2015), *Alle Basi del Comportamento: personalità e differenze individuali* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo I, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 9, p., 423, pp.

siano l'indagine sulla personalità del soggetto in esame; diventerebbe diversamente difficoltoso discernere gli effetti della personalità da quelli del contesto³³.

Ulteriormente, per quanto concerne l'incidenza della personalità sul comportamento organizzativo e sull'organizzazione più in generale, questa risulta descritta dalla sequenza attrazione-selezione-atrito, prospettiva secondo la quale gli individui "sono attratti e tendono a selezionare le situazioni organizzative in cui intendono essere coinvolte. Man mano che l'organizzazione attrae persone simili tra loro e allontana quelle diverse, diventa più omogenea³⁴". Diviene quindi di fondamentale importanza per l'organizzazione la ponderazione del portafoglio delle personalità di cui attualmente dispone e del quale sarà dotata in futuro, sia per facilitare il processo di omogeneizzazione in questione, il che sicuramente giova alla stessa in un primo momento, sia per evitare che all'estremo opposto, questo stesso processo generi fenomeni nocivi per l'impresa, quali ad esempio il *group-think*³⁵ quando questo diviene un limite l'operato aziendale, oppure la miopia organizzativa

In conclusione, ciò che rileva nell'analisi della personalità risulta riscontrabile, come precedentemente sostenuto, nella presenza di alcune costanti che permettano la spiegazione inerente all'assunzione di un determinato comportamento da parte degli individui. Queste costanti, denominate tratti di personalità, sono "specifiche caratteristiche psicologiche, [...] tendenze individuali, relativamente stabili e durature, a reagire a livello emotivo o comportamentale in un determinato modo³⁶".

Il Modello Big Five nasce conseguentemente con lo scopo di dotare le organizzazioni di uno strumento facilmente comprensibile, capace di indagare sulla personalità dell'individuo tramite cinque tratti di personalità comuni alla maggioranza della popolazione. A tale risultato è stato possibile giungere grazie agli studi avviati da R. Cattell, basati sul metodo di sedimentazione linguistica, il quale iniziando da un dato vocabolario di termini utilizzati per descrivere le differenze individuali consente di risalire ad un minor numero di lemmi capaci di descrivere le differenze risultate maggiormente rilevanti. I successivi sforzi della dottrina su questo filone di ricerca, hanno permesso di elaborare in un secondo momento un modello generalmente accolto³⁷. La sostenibilità delle ipotesi fornite dal questo modello sembra essere confermata da numerose

³³Pilati M. (2015), *Alle Basi del Comportamento: personalità e differenze individuali* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo I, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 9, p., 423, pp.

³⁴*Ibidem*

³⁵ *Ibidem*

³⁶*Ibidem*

³⁷ *Ibidem*

indagini, le quali suggeriscono in particolare la veridicità del suddetto, nel momento in cui questo venga utilizzato per l'osservazione di individui adulti³⁸.

Nello specifico il modello prevede la somministrazione di test individuali nei quali i soggetti osservati sono tenuti a rispondere a differenti domande tramite l'ausilio di questionari a scelta multipla. Ad ogni risposta assegnata a ciascun quesito, viene successivamente assegnato un punteggio differente; infine, la somma dei punteggi totalizzati al termine del questionario, espressi in forma di "punteggio alto" o "punteggio basso", sono interpretati come indicativi delle caratteristiche della presenza di quel dato tratto nell'individuo sotto osservazione. Il punteggio finale che ciascun individuo ottiene nel test, sarà quindi descrittivo di un profilo unico e irripetibile, analogamente alle impronte digitali³⁹.

I cinque tratti di personalità del Modello Big Five, sono di seguito approfonditi, rielaborando la definizione proposta da H.L. Tosi ed altri autori.

- **Il nevroticismo:** descrive l'adattamento di un individuo in base alla sua instabilità emotiva.
È indicativo di individui predisposti a stress psicologici, risposte di disadattamento, ed idee non realistiche
Punteggi alti in questo tratto di personalità: indicano un individuo tendente alla preoccupazione, al nervosismo e all'insicurezza, a sentirsi inadeguato.
Punteggi bassi in questo tratto di personalità: denotano un individuo solitamente calmo e rilassato, spesso sicuro di sé e soddisfatto.
- **Estroversione:** misura la qualità e l'intensità dei rapporti interpersonali ed il bisogno di stimoli.
Punteggi alti in questo tratto di personalità: mostrano un individuo socievole e loquace, tendenzialmente ottimista ed affettuoso, capace di esprimere interesse per le persone.
Punteggi bassi in questo tratto di personalità: caratterizzano l'individuo riservato o non esuberante che suole distaccarsi ed impegnarsi verso i propri doveri.
- **Apertura:** indica tolleranza, capacità di ricerca proattiva e di esplorazione del non conosciuto.
Punteggi alti in questo tratto di personalità: segnalano un individuo curioso e con ampi interessi, con una fervida immaginazione e originalità.
Punteggi bassi in questo tratto di personalità: descrivono l'individuo conformista o di interessi ristretti, probabilmente poco creativo.
- **Amabilità:** valuta la qualità degli orientamenti interpersonali, dalla compassione all'antagonismo.

³⁸Pilati M. (2012), *Il Comportamento Individuale nelle Organizzazioni* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo IV, 1ª edizione/8ª ristampa, Isedi, Torino, 88, p., 444, pp.

³⁹Kreitner R., Kinicki A. (2015), *Le Differenze Individuali* in Kreitner R., Kinicki A. *Comportamento Organizzativo*, capitolo V, 2ª edizione, Apogeo Education, Maggioli Editore, 107, p., 463, pp.

Punteggi alti in questo tratto di personalità: indicano un individuo leale, buono d'animo e gentile, probabilmente fiducioso.

Punteggi bassi in questo tratto di personalità: lasciano presagire un individuo irritabile, cinico o sospettoso, con difficoltà a collaborare e talvolta rude.

- Coscienziosità: pondera il grado di organizzazione e perseveranza, dall'esigenza all'indolenza.

Punteggi alti in questo tratto di personalità: evidenziano un individuo affidabile e autodisciplinato, scrupoloso, organizzato ed affidabile, capace di perseverare.

Punteggi bassi in questo tratto di personalità: segnalano un individuo negligente o inaffidabile e di debole volontà, con carenze di scopi e pigro.

40

2.2.2 L'atteggiamento

Per atteggiamento, si accolgono la definizione che lo descrive come: "la tendenza a reagire in modo favorevole o sfavorevole nei confronti di un oggetto o referente, costituito da qualunque cosa sia presente nel mondo attorno a noi"⁴¹. L'attivazione di un atteggiamento presuppone quindi la previa valutazione dell'attore, in termini di positività/negatività, delle componenti cognitive, emotive e conative della propria personalità. Le prime vengono descritte come le convinzioni, le credenze ed i pregiudizi; le seconde come gli stereotipi e i pregiudizi; infine, le terze, risultano essere i modi di agire ed intervenire⁴².

Una corretta analisi della struttura dell'atteggiamento, richiede che la trattazione dello stesso indaghi le sue tre componenti principali quali la componente affettiva, la componente cognitiva e quella comportamentale. La componente affettiva rappresenta "il tono emotivo generato da e verso l'oggetto dell'atteggiamento"⁴³ ed è indicativa dei sentimenti provati verso un determinato oggetto, individuo o fenomeno

⁴⁰Pilati M. (2015), *Alle Basi del Comportamento: personalità e differenze individuali* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo I, 2^a edizione/5^a ristampa, Egea, Milano, 11, p., 423, pp.

⁴¹Pilati M. (2012), *Il Comportamento Individuale nelle Organizzazioni* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo IV, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 92 e sg., pp., 444, pp.

⁴²Pilati M. (2015), *Atteggiamenti, Percezioni e Giudizi* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management.*, capitolo II, 2^a edizione/5^a ristampa, Egea, Milano, 27 e sg., pp., 423, pp.

⁴³ *Ibidem*

Segue la componente cognitiva, descritta come le idee di una persona, riguardanti un determinato oggetto, argomento o situazione⁴⁴, apparentemente razionali e/o motivabili dal punto di vista dell'individuo; Tale componente, si sviluppa come risultato degli avvenimenti che l'individuo osserva attorno a se stesso e a cui associa o meno un giudizio di positività.

In fine, segue la componente comportamentale dell'atteggiamento, ovvero la manifestazione nell'ambiente esterno delle preferenze dell'individuo riguardo alle componenti dell'ambiente stesso e dei fenomeni in esso contenuti. Questa, essendo l'unico fattore influente sul comportamento che emerge nell'osservazione del comportamento manifesto, risulta maggiormente adatta ad offrire delle fonti per poter descrivere la personalità di una persona⁴⁵, potendosi conseguentemente additare come il determinante che maggiormente giustifica la rilevanza dell'analisi dell'atteggiamento negli studi comportamentali.

Le funzioni primarie dell'atteggiamento, risultano riassumibili prevalentemente in sei mansioni, quali: fornire un quadro di riferimento per interpretare i fenomeni che ci circondano, consentendo la selezione degli ambienti e degli individui frequentati; dotare l'individuo di adeguati rinforzi, sfruttando gli atteggiamenti come mezzo per giungere ad un fine; esprimere i propri valori, tramite la comunicazione verbale o meno; difendere del proprio ego, cogliendo un'immagine di se stessi che rispecchi le aspettative che l'individuo stesso genera; riconciliare le contraddizioni generate, tramite i meccanismi di catalogazione per compartimenti⁴⁶.

Introdotta con la finalità di analizzare le componenti dinamiche degli atteggiamenti, il Modello Semplificato Degli Atteggiamenti, viene realizzato per mettere in relazione i legami fra gli stessi ed il comportamento dell'individuo e fra quest'ultimo ed il corredo di valori e credenze di cui è disposto⁴⁷. Indaga, quindi, sul processo di formazione dell'atteggiamento, prevedendo che il sistema di valori, unito all'insieme di credenze relative ad un dato oggetto o referente, sia diretto responsabile dell'atteggiamento dell'individuo verso tale oggetto o referente. Atteggiamento ritenuto conseguentemente il principale responsabile delle intenzioni ad assumere un dato comportamento, il quale, nel caso si verifichi, può eventualmente andare ad influenzare a sua volta il bagaglio di valori e credenze iniziale a disposizione dell'attore.

⁴⁴Kreitner R., Kinicki A. (2015), *Valori, Atteggiamenti e Soddisfazione Lavorativa* in Kreitner R., Kinicki A. *Comportamento Organizzativo*, in, capitolo VI, 2ª edizione, Apogeo Education, Maggioli Editore, 123, p., 463, pp.

⁴⁵Pilati M. (2012), *Il Comportamento Individuale nelle Organizzazioni* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo IV, 1ª edizione/8ª ristampa, Isedi, Torino, 92 e sg., pp., 444, pp.

⁴⁶Pilati M. (2015), *Atteggiamenti, Percezioni e Giudizi* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management.*, capitolo II, 2ª edizione/5ª ristampa, Egea, Milano, 27 e sg., pp., 423, pp.

⁴⁷*Ibidem*

Viene di seguito riprodotta, nella Figura 1.3, una rappresentazione schematica del modello sopra proposto⁴⁸.

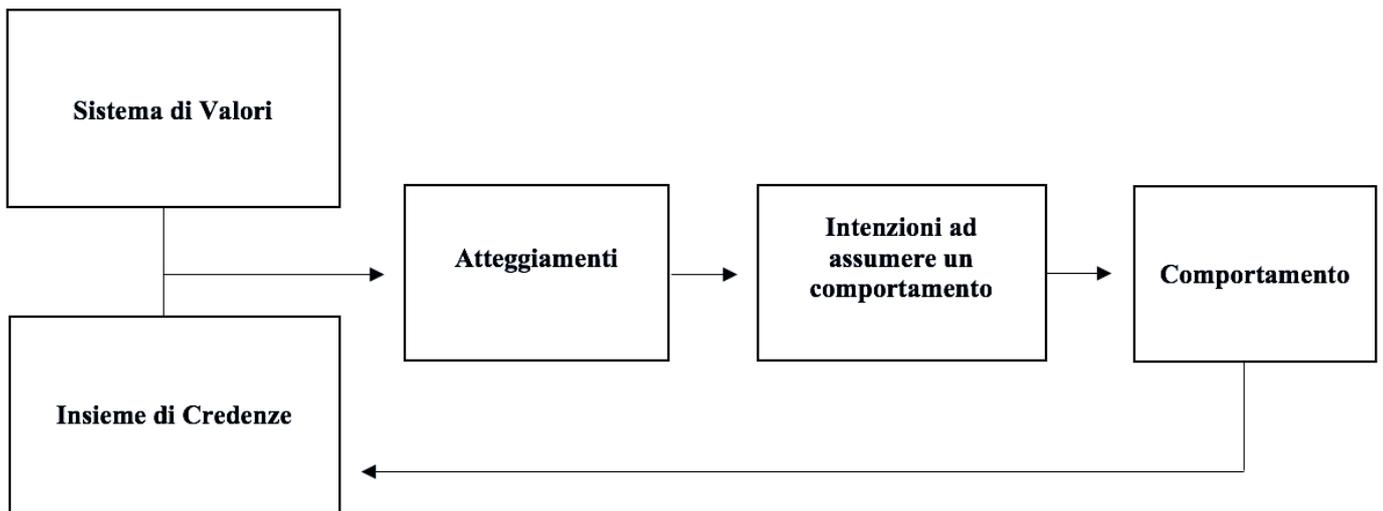


Figura 1.2

Fra le principali implicazioni rilevanti nella struttura dell’atteggiamento, *l’organizational commitment* o impegno verso l’organizzazione, descrive il grado di identificazione ed impegno di un individuo nei confronti dell’organizzazione in cui questo lavora, intendendosi per impegno la definizione dettata da J.P. Meyer, come la “forza che vincola l’individuo ad un corso di azione importante per il raggiungimento di uno o più obiettivi⁴⁹”. Tale definizione, dal punto di vista dell’organizzazione, permette di apprezzare il legame fra l’atteggiamento dell’individuo ed il proprio lavoro o mansione, consentendone una caratterizzazione che inquadri e risalti lo stesso come singolo. In quest’ottica, è utile approfondibile il contributo fornito da N.J. Allen, tramite l’introduzione dei tre componenti del *organizational commitment*.

Mentre *l’affective commitment* esamina l’attaccamento emotivo, la capacità di identificazione e coinvolgimento verso l’organizzazione, il *continuance commitment*, è responsabile sia della longevità del rapporto fra l’individuo e l’organizzazione stessa che della percezione dei costi di tale rapporto; il *normative commitment*, in conclusione, si riferisce alternativamente al senso d’obbligo e dovere percepito dall’individuo⁵⁰.

⁴⁸Immagine liberamente adattata da: Pilati M. (2015), *Atteggiamenti, Percezioni e Giudizi* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management.*, capitolo II, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 31, p., 423, pp.

⁴⁹Kreitner R., Kinicki A. (2015), *Valori, Atteggiamenti e Soddisfazione Lavorativa* in Kreitner R., Kinicki A. *Comportamento Organizzativo*, in, capitolo VI, 2^a edizione, Apogeo Education, Maggioli Editore, 127, p., 463, pp.

⁵⁰*Ibidem*

Cogliendo una prospettiva analoga, al fine di far luce su quale sia il modello di atteggiamento che meglio descrive il legame fra l'insieme degli individui presenti nelle organizzazioni, l'*employee engagement*, valuta l'insieme dei differenti atteggiamenti individuali nei confronti dell'organizzazione, ovvero i vari *organizational commitments*, rendendo conseguentemente disponibile, una sintetica, se pur non esaustiva, descrizione del portafoglio di risorse umane.

Non esistendo atteggiamenti isolati nei singoli individui o nei rispettivi gruppi, poiché questi sono collegati fra loro come *cluster* tendenti spontaneamente alla reciproca coerenza, esattamente come gli specifici valori e le credenze, esiste la possibilità che si verifichino molteplici fattispecie in cui non necessariamente sia avvertita dagli individui una corrispondenza fra il comportamento attivato e gli atteggiamenti od i valori individuali. Tali condizioni, denominate dissonanze cognitive, se riferite agli atteggiamenti, o discrepanze, se riferite alle aspettative individuali, divengono plausibilmente generatrici di contrasti fra le diverse dimensioni interiori individuali, producendo una sensazione di dissonanza che attiva e motiva l'individuo alla ricerca di una nuova condizione di equilibrio⁵¹.

L'attivazione di una risposta-reazione da parte dell'individuo alla dissonanza percepita, è riconducibile alla "tendenza a motivare, a giustificare o spiegare il nostro comportamento"⁵², essendo insita all'individuo la necessità di controllare le rispettive percezioni, ristabilendo la condizione di equilibrio di cui sopra; benché questo non sia un meccanismo scontato. Può infatti accadere che, all'aumentare del coinvolgimento personale, ad esempio, gli individui non attivino alcuna reazione che li conduca verso un nuovo equilibrio, perseverando nella decisione originale e talvolta senza neppure ammettere la presenza di una dissonanza⁵³.

Un procedimento atto allo scopo di risolvere le dissonanze o discrepanze generatesi, risulta il così detto meccanismo di catalogazione per compartimenti. Esso, sfruttando la presenza dei sopracitati cluster di atteggiamenti, descrive il raggiungimento dell'equilibrio fra le molteplici percezioni individuali, mantenendo ciascun cluster confligente con altri separato da questi ultimi e ponendo così fine alla sensazione di disagio precedentemente provocata. Alternativamente, come proposto da L. Festinger, l'individuo dispone di tre ulteriori modi per diminuire la dissonanza percepita, oltre a quello precedentemente proposto. La variazione del comportamento, dell'atteggiamento individuale o di ambedue; la minimizzazione del comportamento incoerente oppure, in ultima via, la ricerca di elementi che controbilancino la presenza della dissonanza, ovvero capaci di compensare il disagio sopportato⁵⁴.

⁵¹Pilati M. (2015), *Atteggiamenti, Percezioni e Giudizi* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management.*, capitolo II, 2^a edizione/5^a ristampa, Egea, Milano, 35 e sg., pp., 423, pp.

⁵²Pilati M. (2012), *Il Comportamento Individuale nelle Organizzazioni* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo IV, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 96 e sg., pp., 444, pp.

⁵³*Ibidem*

2.2.3 La motivazione e la capacità

Dal latino *moveo, -ere*, il termine motivazione, ha origine antiche e dibattute nella letteratura scientifica; a fini esemplificativi, si accolgano le tre principali definizioni proposte da H.L. Tosi. Per motivazione può conseguentemente intendersi, la componente di stimolo influente sui risultati di un determinato comportamento attivato dall'individuo, adottando con tale dicitura un approccio prettamente manageriale, oppure, sfruttando la prospettiva psicologica, come stato mentale di un individuo, correlato da processi cognitivi ed emotivi e da obiettivi plurimi. Altresì, una terza definizione coglie il significato letterale di motivazione descrivendola come: “l'insieme dei motivi che spingono ad agire, che sono in relazione a diversi obiettivi e interessi e che sono guidati da processi cognitivi ed emotivi⁵⁵”.

Con il termine capacità, viene invece descritto l'insieme dei tre diversi di fattori componenti la stessa, quali le caratteristiche intellettive, le conoscenze, suddivisibili in mentali, meccaniche e psicomotorie, ed il grado di utilizzazione della tecnologia⁵⁶; più semplicemente, in via alternativa, vi si riferisce intendendo “caratteristica generale e stabile di un individuo, responsabile della sua [...] performance nello svolgimento di determinati compiti⁵⁷”.

Qualsivoglia definizione proposta, essendo la prestazione un fenomeno di natura multidimensionale, sott'intende la detenzione delle capacità necessarie per poter svolgere adeguatamente ogni componente della prestazione individuale⁵⁸. Tali capacità, che possono essere apprese dall'individuo oppure innate, rappresentano una condizione necessaria ma non sufficiente per il raggiungimento dei livelli di prestazione richiesti⁵⁹.

⁵⁴Kreitner R., Kinicki A. (2015), *Valori, Atteggiamenti e Soddisfazione Lavorativa* in Kreitner R., Kinicki A. *Comportamento Organizzativo*, capitolo VI, 2^a edizione, Apogeo Education, Maggioli Editore, 124, p., 463, pp.

⁵⁵Tosi H.L., Pilati M. (2015), *Motivazione* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo III, 2^a edizione/5^a ristampa, Egea, Milano, 60 e sg., pp., 423, pp.

⁵⁶*Ibidem*

⁵⁷Kreitner R., Kinicki A. (2015), *Valori, Atteggiamenti e Soddisfazione Lavorativa* in Kreitner R., Kinicki A. *Comportamento Organizzativo*, capitolo V, 2^a edizione, Apogeo Education, Maggioli Editore, 109, p., 463, pp.

⁵⁸Tosi H.L., Pilati M. (2015), *Motivazione* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo III, 2^a edizione/5^a ristampa, Egea, Milano, 60 e sg., pp., 423, pp.

⁵⁹Pilati M. (2012), *Il Comportamento Individuale nelle Organizzazioni* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo IV, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 97, p., 444, pp.

La ragione che spinge la dottrina ad indagare in momenti paralleli su motivazione e capacità, appare evidentemente, il ruolo svolto da queste componenti stesse, nel processo denominato prestazione individuale, o anche *individual performance*. Intesa qui, come il risultato di uno sforzo fisico e mentale di un individuo, suddetta prestazione risulta analizzabile secondo tre diversi ordini di fattori quali, *task, contextual ed ethical performance*. Più approfonditamente, l'*ethical performance* si riferisce alle attività necessarie per lo svolgimento delle proprie mansioni; la prestazione contestuale comprende i comportamenti capaci di aumentare l'efficacia organizzativa, oltre il tipico svolgimento della propria mansione; ed in conclusione l'*ethical performance*, come suggerisce il termine stesso, descrive la componente etica della prestazione e come questa sia motivata in ragione del set di valori e credenze inerenti l'individuo⁶⁰. Per una completa definizione, a queste appare opportuno accostare anche una quarta componente della prestazione, definita *contextual performance*, la quale indaga nei riguardi degli atteggiamenti assunti, delle attitudini dimostrate e della personalità espressa dall'individuo⁶¹.

È quindi lecito concludere che motivazione e capacità, rivestono il ruolo di ingrediente fondamentale nello svolgimento della performance individuale. Non risulta infatti possibile per alcun individuo, raggiungere prestazioni di elevato livello senza essere contemporaneamente motivato e capace⁶². Come mostra la funzione:

$$\text{performance} = f(\text{motivazione; capacità}),$$

un individuo capace ma non motivato, potrebbe effettivamente raggiungere un livello (p^1) di prestazione, ritenuto elevato se paragonato a quello raggiunto da altro un individuo con capacità inferiori (p^2), ma, la stessa affermazione, non può essere ritenuta valida se si considera l'individuo stesso come termine di confronto. Sarebbe, infatti, sufficiente per quest'ultimo, riuscire a raggiungere un livello motivazionale maggiore, per innalzare ulteriormente la propria performance (p^3) ad un livello ancora superiore.

⁶⁰Tosi H.L., Pilati M. (2015), *Motivazione* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo III, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 59, p., 423, pp.

⁶¹Pilati M. (2015), *People Management* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo XII, 2^aedizione/5^aristampa, (Milano: Egea, 2015), 344, pp., 423, pp

⁶²*Ibidem*

Nella figura 1.4 qui proposta, si presenta una rappresentazione grafica del ragionamento sopra esposto⁶³.

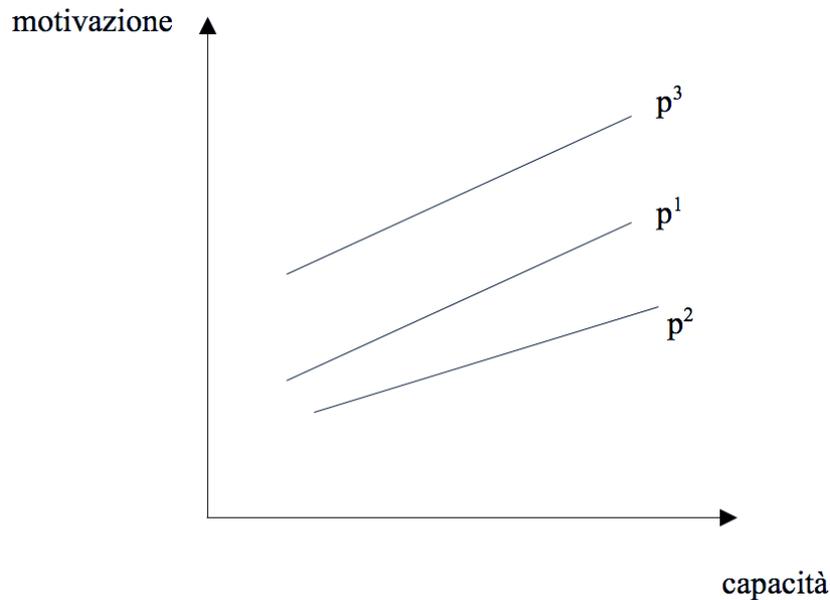


Figura 1.3

Un ulteriore vantaggio concesso da questa interpretazione, è rappresentato dalla possibilità di invertire i termini della funzione, senza che questo comporti l'invalidità o la perdita del significato dell'enunciato, ovvero:

$$\text{motivazione} = f(\text{performance}; \text{capacità}),$$

ed ancora

$$\text{capacità} = f(\text{motivazione}; \text{performance}).$$

Mentre la prima funzione risulta facilmente comprensibile, in quanto effettivamente appare facile concordare sul fatto che la motivazione sia influenzata dalla capacità che l'individuo è conscio di possedere e dalla performance potenziale (se il momento di analisi avviene prima della performance), la seconda funzione necessita una maggior interpretazione. Questa suggerisce che dall'analisi correlata della motivazione e della performance, sia possibile risalire ad una potenziale curva che descriva la capacità attivata dall'individuo. Anche in questa seconda fattispecie, la formula sembra utilizzabile sia ex-ante con la finalità di prevedere il

⁶³Immagine liberamente adattata da Tosi H.L., Pilati M. (2015), *Motivazione* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo III, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 58, p., 423, pp.

livello di capacità necessario e potenzialmente attivabile in relazione a differenti livelli di performance e motivazione prestabiliti, sia ex-post con lo scopo di far luce sul livello di capacità effettivamente attivato.

Queste primi tentativi di definizione degli elementi che influenzano nella pratica motivazione e capacità, introducono il tema di quali siano le dinamiche che meglio ne descrivano lo sviluppo, ma non risultano del tutto corretti ed esaustivi.

Per quanto concerne i processi di sviluppo della capacità, siano questi volontari o meno, la loro manifestazione avviene tramite forme di esperienza inerenti la formazione ed i processi analoghi e correlati. Un approfondimento maggiormente dettagliato su come si sviluppino ed incrementino le capacità, e, conseguentemente, la prestazione individuale, sarà presentato nel terzo capitolo, nel paragrafo dedicato alle leve di sviluppo.

I processi di formazione e sviluppo della motivazione, vengono storicamente esaminati secondo due diversi approcci, definiti modelli orientati al contenuto e modelli orientati al processo.

Le prime, denominate *content theories*, sono atte all' identificazione delle determinanti interne della motivazione, senza tenere considerazione di quali sia l'interazione fra il contesto lavorativo e l'individuo, essendo questa ponderata nelle seconde, denominate, anche *process theories*⁶⁴. Entrambe sono di seguito esaminate con maggior dettaglio.

L'analisi dei modelli orientati al contenuto, presenta una costante rappresentata dalla presenza nella maggioranza delle teorie dell'utilizzo del concetto di bisogno come perno attorno al quale sono strutturate le varie digressioni. Per bisogno si intenda la tensione percepita dall' individuo a causa di uno scostamento della situazione presente dallo stato di cose desiderato⁶⁵, ovvero la percezione di un disagio psico-fisico, accompagnato dalla consapevolezza di un metodo per attenuare tale disagio.

Un primo modello, facente parte delle teorie orientate al contenuto e che tenta quindi di compiere una prima descrizione delle varie tipologie di bisogno comuni a tutti gli individui, appare ravvisabile nella gerarchia dei bisogni elaborata da A. Maslow. I bisogni, vengono qui ordinati secondo una "scala di prepotenza", dove vengono conseguentemente soddisfatti in un primo tempo quelli costituenti i livelli inferiori, per poi proseguire nella gerarchia. Tali livelli sono cinque e vengono presentati da H.L. Tosi, secondo l'approccio proposto da A. Maslow ed altri autori, come segue.

⁶⁴Kreitner R., Kinicki A. (2015), *I Fondamenti della Motivazione* in Kreitner R., Kinicki A. *Comportamento Organizzativo*, capitolo VII, 2^a edizione, Apogeo Education, Maggioli Editore, 162, p., 463, pp.

⁶⁵Tosi H.L., Pilati M. (2015), *Motivazione* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo III, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 64 e sg., pp., 423, pp.

Il primo livello è composto dai bisogni fisiologici, di cui fanno parte ad esempio fame, sete, e sonno; questi sono ritenuti fondamentali per la sopravvivenza e vengono definiti come primari poiché rappresentano, come suggerisce il nome, elementi indispensabili della quotidianità individuale. Il secondo livello è composto dai bisogni di sicurezza, nei quali sono compresi i desideri di protezione e difesa dall' imprevedibilità. Vengono al terzo livello i bisogni di appartenenza, fra cui la necessità di affetto, accettazione ed amore; questi riflettono il primo insieme di bisogni strettamente correlato al gruppo di individui facente parte del contesto nel quale l'individuo opera. I bisogni di stima, compongono il quarto livello della gerarchia e comprendono l'autostima, intesa ad esempio come fiducia in sé stessi e l'eterostima, comprendente il riconoscimento da parte di terzi del proprio status, del proprio merito e via dicendo. L'ultimo livello, è formato dai bisogni di autorealizzazione, i quali si sostanziano nel desiderio di realizzare le proprie potenzialità e aspettative, assumono l'ulteriore denominazione di bisogni di ordine superiore⁶⁶. Il determinato bisogno, che prima della sua soddisfazione è definibile come motivante, cessa di possedere tale caratteristica dopo che questo è stato colmato, premettendo così all'individuo di procedere al bisogno o al livello di bisogni successivo nella gerarchia prima proposta⁶⁷. Caratteristica distintiva del modello in questione, la quale deriva proprio da questa sua ultima proprietà, è lo stazionamento dell'individuo nel livello gerarchico a cui appartiene il bisogno attualmente percepito, fino a che le necessità imposte da suddetto bisogno non siano state soddisfatte. Oltre a caratterizzare il modello proposto, questa specifica peculiarità ne costituisce allo stesso tempo la principale critica; appare infatti non realistico che un individuo continui imperterrita nel tentativo di colmare un eventuale mancanza o necessità, quando le possibilità di raggiungimento del proprio scopo si vadano ad affievolire nel tempo per qualsivoglia motivo. Altre critiche vengono avanzate in merito alla correlazione lineare dei vari ordini di bisogni, che non risulterebbero nella realtà presentarsi sequenzialmente⁶⁸.

Con l'obiettivo di ovviare a tali critiche, C. Alderfer introduce il modello ricordato con l'acronimo di ERC, dove per tale dicitura di sott'intendono i bisogni di: Esistenza, Relazione, Crescita. Tale modello, oltre a dotarsi di un numero di termini minore rispetto a quello precedente, struttura il proprio funzionamento su di un meccanismo denominato "frustrazione-regressione", il quale correla le classi di bisogni non direttamente collegate dal modello stesso, creando un *continuum* fra di esse. La classe dei bisogni esistenziali, infatti, che comprendente le prime due classi del modello proposto da A. Maslow, è originalmente collegata alla classe dei bisogni di crescita, tramite quella dei bisogni relazionali. Dove, la prima, risulta composta dai bisogni di appartenenza mentre, la seconda, dagli ultimi due ordini di bisogni non ancora citati del modello di A. Maslow,

⁶⁶Tosi H.L., Pilati M. (2015), *Motivazione* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo III, 2^a edizione/5^a ristampa, Egea, Milano, 64 e sg., pp., 423, pp.

⁶⁷Pilati M. (2012), *Il Comportamento Individuale nelle Organizzazioni* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo IV, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 98, p., 444, pp.

⁶⁸Kreitner R., Kinicki A. (2015), *I Fondamenti della Motivazione* in Kreitner R., Kinicki A. *Comportamento Organizzativo*, capitolo VII, 2^a edizione, Apogeo Education, Maggioli Editore, 163, p., 463, pp.

ovvero quelli di stima e autorealizzazione. Proprio grazie al meccanismo frustrazione-regressione, tuttavia, ogni classe non appare vincolante per l'individuo, benché queste risultino comunque ordinate secondo la gerarchia che indica il nome stesso, e sono così superate la maggioranza delle critiche obiettate all'autore precedente⁶⁹.

Un ulteriore modello che si prepone l'obiettivo di utilizzare tre soli e semplici termini, risultante maggiormente adatto per le indagini svolte nei riguardi delle dinamiche di formazione della motivazione negli individui adulti in contesti organizzati, è quello prodotto dagli studi di D. McClelland ed i suoi collaboratori, denominato modello *achievement-power-affiliation*. I bisogni cui si riferisce tale modello sono il bisogno di successo (*need for achievement*), inteso come necessità di portare a compimento lo svolgimento di un determinato compito o mansione con successo; il bisogno di potere (*need for power*), inteso come desiderio di influenzare, gestire ed organizzare gli altri individui, non per forza ai fini di lucro, talvolta contrapponendosi, talvolta collaborando; infine il bisogno di affiliazione (*need for affiliation*), indicativo delle necessità di interazione sociale e relazionale, risulta assimilabile al terzo livello della gerarchia proposta da A. Maslow⁷⁰.

L'ultima teoria che suole essere menzionata fra i vari modelli appartenenti alle *content theories*, viene proposta da F. Herzberg, e prende il nome di modello teoria dei fattori duali. Questa tenta un'ulteriore sintesi degli ordini di bisogni esistenti, racchiudendo tutte le precedenti classi in due unici insiemi gerarchicamente disposti. Dove i fattori igienici rappresentano il primo gruppo di bisogni e sono quelli responsabili dell'insoddisfazione dell'individuo in caso di loro assenza ed i fattori motivanti, includono invece quei fattori che non generano insoddisfazione in caso di assenza ma, al contrario, generano soddisfazione in caso di presenza, rappresentano il secondo gruppo. Contributo principale di questa teoria per le organizzazioni, diviene la possibilità attuare una riflessione, focalizzando su quali fattori si debba andare ad incidere per aumentare la motivazione individuale, e migliorare quindi la prestazione. Prestare attenzione alla presenza dei fattori igienici non risulta infatti sufficiente per chi si proponga gestire le rispettive performance individuali; al fine di implementare queste ultime tramite la gestione dei bisogni, risulta necessario infatti operare sui fattori motivazionali, così da generare la spinta motivazionale necessaria⁷¹. Due critiche vengono principalmente mosse a questo modello. La prima, riguarda la supposizione della presenza di una distorsione metodologica, dovuta all'utilizzo dell'*incident-call* come metodo di indagine da parte di Herzberg; le classi di fattori, sarebbero state quindi create su di un'indagine casistica nei quali gli individui stessi assegnavano un determinato bisogno nella

⁶⁹Kreitner R., Kinicki A. (2015), *I Fondamenti della Motivazione* in Kreitner R., Kinicki A. *Comportamento Organizzativo*, capitolo VII, 2^a edizione, Apogeo Education, Maggioli Editore, 162, p., 463, pp.

⁷⁰Tosi H.L., Pilati M. (2015), *Motivazione* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo III, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 67 e sg., pp., 423, pp.
Si veda inoltre, Pilati M. (2012), *Il Comportamento Individuale nelle Organizzazioni* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo IV, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 101, p., 444, pp.

⁷¹Tosi H.L., Pilati M. (2015), *Motivazione* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo III, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 67 e sg., pp., 423, pp.

categoria dei fattori igienici o di quelli motivanti. Tuttavia, gli individui hanno la tendenza ad attribuire a sé stessi le cause dei successi ed agli altri quelle dei fallimenti. Ciò avrebbe comportato la suddetta distorsione nei risultati delle risposte e della conseguente classificazione fornita. Una seconda critica, accusa il modello di trascurare le differenze individuali nella struttura della personalità, che ne comporterebbero in questo caso la non generalizzabilità⁷².

Vi è poi una considerazione più ampia, gergalmente rivolta ai modelli orientati al contenuto, la quale diviene terreno fertile per la costruzione del secondo ordine di modelli, quelli orientati al processo di formazione della motivazione. Tale critica si riferisce alla caratteristica che rende *path-dependent* i bisogni individuali. Secondo questa obiezione, seguendo un approccio tipicamente cognitivista, i bisogni sarebbero influenzati dalla storia e dall'esperienza personale, rendendo vano il tentativo di descrivere con un'unica regola di carattere universale, se esista e, nel caso, quale sia la best way per l'analisi della motivazione⁷³.

Con lo scopo di superare questa ed altre contestazioni mosse dalla letteratura, nascono i modelli orientati al processo, fra i quali una delle teorie più accettate è sicuramente quella definita teoria motivazionale dell'equità di J.S. Adams. Secondo l'approccio proposto da R. Kreitner e A. Kinicki, suddetto modello si struttura su di una particolare fattispecie, ovverosia nella relazione di scambio fra l'individuo e l'organizzazione. In particolare, nella relazione collaboratore e datore di lavoro, vi sono due componenti primarie identificate negli *input* e negli *output* del primo soggetto in questione; la prima comprende elementi quali la formazione, l'età, le aspettative maturate ecc.; la seconda componente individua invece fattori quali ad esempio stipendi, benefit e riconoscimenti di vario genere. Secondo questo modello, gli individui sono guidati nel loro operato da sensazioni di imparzialità e giustizia, che inquadrano il rapporto con il datore di lavoro da relazioni del tipo dare-avere. Tali sensazioni, fanno riferimento alla percezione che ciascun individuo sviluppa, di ricevere un trattamento ritenuto adeguato a compensare dei contributi forniti; si presuppone quindi l'utilizzo di un metro di confronto di carattere individuale, capace di dotare l'individuo di uno strumento atto ad evidenziare i differenti livelli di equità percepita dallo stesso, in relazione ad altri individui ricoprenti il ruolo di riferimento all'interno della relazione di scambio lavorativo. Sono quindi indagate tre diverse tipologie di equità di seguito presentate. La prima, definita generalmente equità, è riscontrabile qualora il rapporto fra input ed out ricevuti dall'individuo, sia percepito dallo stesso come equivalente, a quello percepito da un altro individuo con cui lo stesso si confronta. Segue l'iniquità negativa, la quale sussiste nella fattispecie in cui tale comparazione fra i diversi rapporti input/output dei rispettivi individui, sia responsabile di una sensazione di squilibrio percepita dall'individuo operante il confronto (l'individuo percepisce di ricevere compensi peggiori a parità di input). Nella situazione opposta, l'ultima proposta dal modello e denominata iniquità positiva, il risultato della

⁷²Tosi H.L., Pilati M. (2015), *Motivazione* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo III, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 67 e sg., pp., 423, pp.

Si veda inoltre: Kreitner R., Kinicki A. (2015), *I Fondamenti della Motivazione* in Kreitner R., Kinicki A. *Comportamento Organizzativo*, capitolo VII, 2^a edizione, Apogeo Education, Maggioli Editore, 168, p., 463, pp.

⁷³Tosi H.L., Pilati M. (2015), *Motivazione* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo III, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 73 e sg., pp., 423, pp.

comparazione fra i diversi soggetti suggerisce all'individuo in questione di ricevere un vantaggio nel trattamento ricevuto rispetto al collega (l'individuo percepisce di ricevere compensi migliori a parità di input)⁷⁴. Quali che siano i risultati della comparazione dell'individuo, per quest'ultimo sarà sempre possibile tentare di variare la percezione o la composizione degli stessi così da modificare le proprie percezioni. I metodi a sua disposizione sono molteplici, fra questi ricordiamo il variare del livello dei contributi offerti, il cambiamento della percezione propria o altrui del rapporto input/output di cui sopra, la modifica dei termini della comparazione o, più drasticamente, l'interruzione del rapporto di lavoro⁷⁵. Diverse implicazioni derivano da questo modello, fra le principali ricordiamo la centralità che assumono l'attenzione al clima organizzativo e alla percezione dei collaboratori nei confronti del proprio lavoro, da parte del management; la conseguente possibilità di implementare il benessere e la collaborazione fra gli stessi, incrementandone ulteriormente la produttività; il riconoscimento da parte del management stesso della necessità di mantenere un atteggiamento che "dia l'esempio" al fine non solo di educare ma anche di ristabilire l'equilibrio nella comparazione dei rapporti di cui sopra⁷⁶.

Altro contributo annoverato fra le teorie maggiormente accreditate nella trattazione riguardo ai modelli orientati al processo, è la teoria dei rinforzi. Come noto, questa prevede che le conseguenze prodotte dal comportamento messo in atto dall'individuo producano un incentivo a ripetere o meno tale comportamento. L'incentivazione di un comportamento risulta quindi praticabile, tramite lo sfruttamento di meccanismi di rinforzo positivi o negativi, mentre la disincentivazione dello stesso viene attuata tramite meccanismi di punizione o estinzione. La scelta fra l'uno o l'altro meccanismo di rinforzo viene effettuata in base alla ponderazione dei benefici di breve e lungo periodo. Infatti, mentre la punizione e le procedure analoghe, hanno l'indiscusso pregio di generare effetti nel breve periodo (senza che questo ne rappresenti un giudizio di positività o meno), i rinforzi positivi e negativi tendono ad avere un impatto meno drastico e indirizzato principalmente al lungo periodo. Creando meno danni collaterali sull'individuo in questione, risulta quindi possibile affermare, nella maggior parte dei casi, la preferibilità dei meccanismi di rinforzo, rispetto a quelli di punizione e affini⁷⁷.

Una terza teoria, elaborata da V. H. Vroom, si prefigge il compito di spiegare i meccanismi di formazione della motivazione grazie all'utilizzo del concetto di aspettativa e di valenza. Nel modello citato, l'individuo tende a concentrare i suoi sforzi verso quelle attività a cui conseguono risultati desiderati dallo stesso. Questo

⁷⁴Kreitner R., Kinicki A. (2015), *I Fondamenti della Motivazione* in Kreitner R., Kinicki A. *Comportamento Organizzativo*, capitolo VII, 2^a edizione, Apogeo Education, Maggioli Editore, 168 e sg., pp., 463, pp.

⁷⁵Pilati M. (2012), *Il Comportamento Individuale nelle Organizzazioni* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo IV, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 107, p., 444, pp.

⁷⁶Kreitner R., Kinicki A. (2015), *I Fondamenti della Motivazione* in Kreitner R., Kinicki A. *Comportamento Organizzativo*, capitolo VII, 2^a edizione, Apogeo Education, Maggioli Editore, 172., p., 463, pp.

⁷⁷Tosi H.L., Pilati M. (2015), *Motivazione* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo III, 2^a edizione/5^a ristampa, Egea, Milano, 75, p., 423, pp.

procedimento, parte dalla formazione delle aspettative individuali, le quali vengono definite come la stima sulla probabilità che si verifichi un determinato evento. Le rispettive aspettative, che rivestono nella mente di ciascun individuo un'importanza differente, sono conseguentemente caratterizzate da differenti livelli di valenza, intendendosi con tale termine, una valutazione personale sul livello di soddisfazione o di insoddisfazione, che una determinata conseguenza ad un comportamento può risultare. Si osserva come il modello in questione, sfrutti due diversi concetti di aspettativa. Il primo allude al legame presente fra lo sforzo che un individuo pensa di aver compiuto in una data performance e la prestazione risultante dalla stessa, prende il nome di aspettativa *sforzo-prestazione*. Il secondo, denominato aspettativa prestazione-risultato, indica invece il legame fra il livello di performance potenziale, intesa qui come livello di prestazione raggiungibile, e gli obiettivi potenziali ovvero ricompense, traguardi e riconoscimenti ecc., collegati al raggiungimento di determinati obiettivi misurabili. Benché questa teoria sia stata ampiamente rivisitata nel corso del tempo, le critiche rivoltegli sono molteplici e di differenti contenuti, una su tutte, ad esempio, la tendenza alla perdita di validità del modello, quando le aspettative considerate tendono ad aumentare, venendo meno l'efficacia predittiva nei confronti degli effetti sulla motivazione⁷⁸.

L'ultima teoria che la dottrina è solita menzionare nella trattazione delle *process-theories* e prende il nome di *goal setting*, mira a cogliere “gli aspetti legati ai processi euristici e di *satisficing*⁷⁹”. Il modello si basa quindi su una semplice idea, ovvero che la definizione di obiettivi difficili da raggiungere ma sfidanti e raggiungibili abbiano un impatto motivazionale considerevole in quanto a performance raggiunte, maggiore di obiettivi facili e accettati⁸⁰. Ancora, questa teoria verrà trattata con maggior attenzione nel paragrafo riguardante gli obiettivi delle strategie di valutazione, contenuto nel secondo capitolo.

In conclusione, all'interno di questo capitolo, è stato possibile evidenziare l'importanza del comportamento organizzativo. In particolare, tramite il riconoscimento e l'osservazione dei fattori ritenuti fondamentali nella determinazione del comportamento e della performance del singolo individuo, i quali fungono, quindi, da perno per la gestione di quell'insieme di sistemi e leve a disposizione delle diverse organizzazioni, indispensabili nell'espletamento delle proprie funzioni fondamentali.

⁷⁸Tosi H.L., Pilati M. (2015), *Motivazione* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo III, 2ª edizione/5ª ristampa, Egea, Milano, 81 e sg., pp., 423, pp.

⁷⁹Pilati M. (2012), *Il Comportamento Individuale nelle Organizzazioni* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo IV, 1ª edizione/8ª ristampa, Isedi, Torino, 105, p., 444, pp.

⁸⁰Ibidem

3 La Performance Individuale

Il fulcro attorno al quale ruota il complesso meccanismo dell'organizzazione è la performance individuale apportata dall'individuo, il quale interagendo con altri simili, contribuisce tramite l'apporto della propria prestazione al raggiungimento degli obiettivi e delle finalità cui ambisce l'organizzazione stessa. La definizione di prestazione, già affrontata nella precedente sezione riguardante la motivazione e la capacità, è qui ripresa ricordandone i contenuti. Il contributo individuale risulta quindi composto da tre principali fattori quali *task*, *individual* ed *ethical performances*, le quali, considerate nel loro insieme, contribuiscono ad una indagine complessiva dell'operato individuale sufficientemente pregnante e utile per trarre le dovute conclusioni in merito alle azioni intraprese dai vari individui coinvolti nell'operato aziendale. Ciò che più appare rilevante della performance di ciascun individuo oltre al prodotto stesso della prestazione in quanto tale, quindi gli output e i comportamenti attivati, risulta essere la valutabilità della performance stessa.

“L'agire in un'organizzazione significa assumere decisioni e comportamenti in relazione ad una complessità di credenze, valori e categorie che ci circondano e formano la nostra presenza organizzativa, qualificano le nostre scelte e modellano il nostro *essere* in relazione con gli altri⁸¹”. Ed ancora, sfruttando il contributo di G. Gabrielli. “A ben vedere, tutti noi appena nati siamo subito oggetto di valutazione da parte dell'ostetrica [...]. Durante la crescita, sono continue le occasioni in cui siamo oggetto di valutazione: in famiglia, a scuola, nel gruppo di amici e nello sport [...]. A pensarci bene, quindi, si vive valutando⁸²”.

Viene ampiamente accettata e riconosciuta, la comune necessità degli individui di ricevere un'educazione alla valutazione, la quale diviene “l'investimento principale e l'infrastruttura su cui poggiare tutto il resto, su cui costruire la consapevolezza che si può essere agenti della valutazione stessa e delle sue implicazioni⁸³. Esattamente come appare necessario che il percorso di formazione qui sottinteso debba perdurare nel tempo, occupando a tempo indeterminato il percorso individuale anziché precarizzarsi o marginalizzarsi⁸⁴”.

Di seguito si approfondiranno le ragioni che concretamente spingono alla valutazione e che attribuiscono di conseguenza alla stessa un'importanza centrale nell'analisi della prestazione individuale. Questi sono, come prima sostenuto, la prestazione individuale, in termini letterali di produzione e quindi di output, e lo sviluppo ed il miglioramento di suddetta prestazione. La prestazione in termini di mero output è, in fatti, solo

⁸¹Gabrielli G. (2010), *Valutare, Differenziare, Valorizzare* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione Sostenibile delle Persone*, capitolo IV, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 142, p., 398, pp.

⁸²Gabrielli G., Profili S. (2012), *Valutare il Contributo delle Persone* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo VIII, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 183, p., 444, pp.

⁸³Gabrielli G. (2008), *Investire sull' Educazione alla Valutazione per Accrescere Valore e Creare Fiducia* in Borgogni L. *Valutazione e Motivazione delle Risorse Umane nelle Organizzazioni*, prefazione, 7^a edizione/7^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 16, p., 523, pp.

⁸⁴Gabrielli G. (2010), *Valutare, Differenziare, Valorizzare* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione Sostenibile delle Persone*, capitolo IV, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 147, p., 398, pp.

all'apparenza in grado di giustificare la valutazione. Al fine della pretta misurazione quantitativa dell'output prodotto, sarebbe ad esempio sufficiente misurare direttamente quello prodotto dall'organizzazione, dal reparto o dal gruppo nel quale l'individuo opera, nel caso ci si riferisca ad un'organizzazione che produca beni, oppure il numero di clienti serviti e la loro soddisfazione, nel caso l'organizzazione in questione offra servizi. È quindi nei riguardi del miglioramento, dello sviluppo e conseguentemente dell'implementazione della performance individuale, che la valutazione diviene fondamentale ed imprescindibile nonché strategica, accrescendo il valore complessivo dell'organizzazione e garantendone il corretto funzionamento⁸⁵.

L'aumento, quindi l'accrescimento, del valore di una determinata cosa, che si pensi ad un oggetto, un contributo od un risultato prende il nome di valorizzazione, termine che indica un potenziale o effettivo miglioramento, sviluppo, esaltazione o potenziamento; appare logico adesso come le azioni di valutazione e valorizzazione siano correlate in un rapporto dove la seconda diviene possibile solo dopo l'attuazione della prima. Prima del *valorizzare*, deve quindi necessariamente esserci il *valutare*⁸⁶ e, proprio per questa ragione, si suole affermare che la prospettiva che deve essere comunemente adottata sia "il rendere la valutazione teleologicamente asservita alla valorizzazione delle persone e, per via di questa, delle organizzazioni" come sostengono Costa e Gianecchini⁸⁷.

Da un punto di vista letterale, seguendo l'approccio proposto da vari autori, fra cui H.L. Tosi, la valutazione della prestazione cui si fa riferimento, descrive il reale contributo dell'individuo in relazione ad una data posizione, basandosi sui risultati raggiunti ed i comportamenti effettivamente attivati. Il focus del processo valutativo si posiziona quindi sulla componente task della prestazione e su alcune componenti di tipo oggettivo, ovvero i risultati raggiunti, ed alcuni di tipo soggettivo, ovvero i comportamenti attivati⁸⁸. A questa valutazione, ai fini di un'indagine che possa ritenersi completa, deve necessariamente accompagnarsi una valutazione di componenti di tipo soggettivo. Infatti, mentre la valutazione dei risultati confronta gli obiettivi stabiliti con i risultati effettivamente raggiunti dalla performance individuale ed avviene tramite processi come il goal-setting, del quale si parlerà più avanti, in cui viene individuata l'*accountability* di un determinato ruolo, ovvero la responsabilità della corretta esecuzione delle varie mansioni, in relazione a obiettivi economico-finanziari, attività fondamentali, aree chiave di risultato, oppure standard di efficacia, efficienza, qualità, quantità o tempo; la valutazione dei comportamenti, si propone altresì di verificare come sia avvenuto

⁸⁵Gabrielli G., Profili S. (2012), *Valutare il Contributo delle Persone* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo VIII, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 183 e sg., pp., 444, pp.

⁸⁶Gabrielli G. (2010), *Valutare, Differenziare, Valorizzare* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione Sostenibile delle Persone*, capitolo IV, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 145, p., 398, pp.

⁸⁷Gabrielli G. (2008), *Investire sull' Educazione alla Valutazione per Accrescere Valore e Creare Fiducia* in Borgogni L. *Valutazione e Motivazione delle Risorse Umane nelle Organizzazioni*, prefazione, 7^a edizione/7^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 17, p., 523, pp.

⁸⁸Pilati M. (2015), *People Management* in Tosi H.L. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo XII, 2^a edizione/5^a ristampa, Egea, Milano, 343 e sg., pp., 423, pp.

l'effettivo raggiungimento di suddetti risultati, attuando un confronto fra la performance attesa, o potenziale, e la prestazione effettivamente posta in essere. Evidente, appare quindi affermabile, la necessità della chiarezza nella specificazione di quali siano le performance attese insieme alla dotazione di adeguati indicatori di informazione.

Bisogna sottolineare, come occorra considerare esclusivamente i comportamenti organizzativi, correlabili alla componente task della performance ed osservabili e misurabili in maniera il più possibile standardizzabile, includendo fra tutte le attività tecniche ed organizzative, quelle relazionali e quelle mentali⁸⁹, così da scongiurare il più possibile l'arbitrarietà degli esiti della valutazione.

In conclusione la valutazione riveste molteplici finalità, le quali non possono prescindere dalla ponderazione dei temi sopra trattati. Finalità che solitamente si distinguono in: strategico-organizzative, correlate all'accrescimento del valore complessivo e al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione; motivazionali, mirate al riconoscimento e la valorizzazione del contributo e l'implementazione dell'efficacia individuale; di sviluppo, indirizzate al supporto e al sostegno della crescita personale e professionale degli individui, valorizzandone le competenze e generando aspettative coerenti con gli obiettivi organizzativi⁹⁰.

⁸⁹Pilati M. (2015), *People Management* in Tosi H.L. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo XII, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 343 e sg., pp., 423, pp.

⁹⁰Gabrielli G., Profili S. (2012), *Valutare il Contributo delle Persone* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo VIII, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 183 e sg., pp., 444, pp.

3.1 Il sistema di valutazione

Fin qui, il concetto di prestazione viene esposto evidenziandone le caratteristiche principali e, contemporaneamente, l'importanza strategica rivestita nei confronti dell'organizzazione e dell'individuo. La prestazione è però una risultante, generata dal comune e continuo operare di diversi meccanismi, il cui funzionamento è permesso dalla presenza di più sistemi sottostanti e la cui gestione spetta complessivamente in capo al management delle varie organizzazioni di cui gli individui fanno parte. Di tali sistemi, i principali sono almeno due ovvero quello di valutazione e quello di sviluppo; questi verranno conseguentemente trattati nei paragrafi e capitoli a seguire, così da esaltarne l'importanza strategica detenuta nei confronti dell'organizzazione.

Il sistema di valutazione, rappresenta il primo tassello del sistema di gestione della prestazione. Risulta dunque utile indagarne le diverse componenti quali l'oggetto della stessa, gli obiettivi considerati e come vengono gestiti, gli attori coinvolti e gli strumenti ed i metodi di cui dispongono, al fine di rendere possibile un'esauriva esposizione del tema trattato, dedicandogli un paragrafo specifico descrivente i suoi contenuti ed uno i suoi comportamenti.

Occorre però che prima venga considerata una premessa nei riguardi di un ambito di più ampio respiro, nel quale la valutazione della prestazione si inserisce. L'oggetto e le finalità del sistema di valutazione, costituiscono una sorta di vincolo che agisce ex-ante il momento stesso della valutazione, mettendo in risalto la cultura organizzativa e la filosofia di gestione delle risorse umane e permettendo di focalizzare l'attenzione da parte dell'organizzazione a partire dal momento di progettazione del sistema di valutazione stesso. Coerentemente, di quest'ultimo, appare ormai palese la sua pervasività nel funzionamento complessivo dell'organizzazione⁹¹. Inoltre, il processo con cui la valutazione della performance avviene, deve rispondere a requisiti di chiarezza, trasparenza, equità e verificabilità, nonché alla identificazione degli attori e della rispettiva accountability, insieme agli strumenti messi a disposizione degli stessi, ed a congrui riferimenti temporali e sufficienti spiegazioni sul sistema di misurazione, scala e confronto adottati nella procedura in questione⁹². Conseguentemente, viene introdotto il termine *performance management*, il quale si afferma con l'obiettivo di cogliere questa caratteristica, o meglio questa interpretazione del concetto di valutazione, che ne evidenzia la natura di vera e proprio processo *gestionale* (oppure, *di management*) della prestazione,

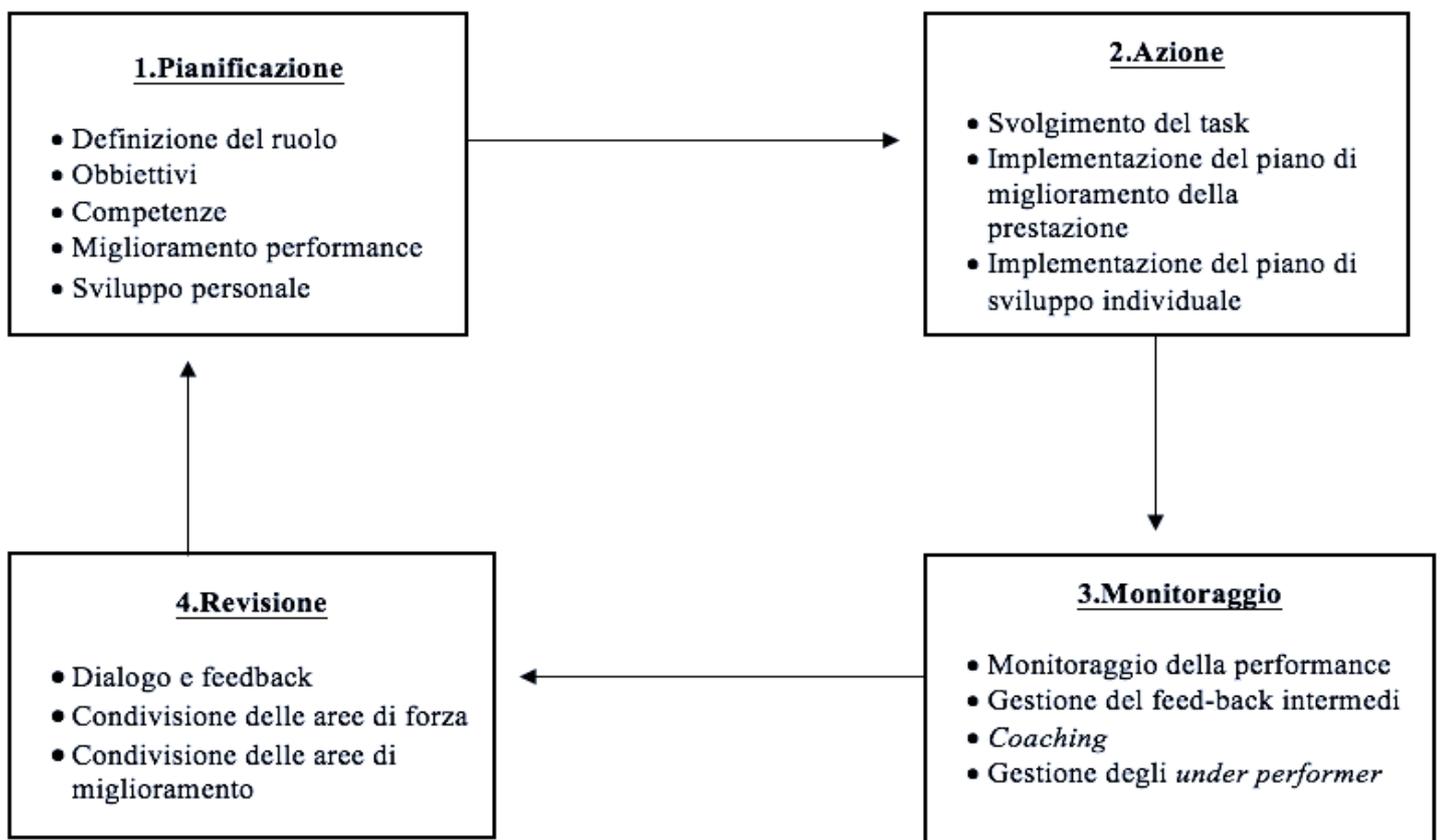
⁹¹Gabrielli G. (2010), *Valutare, Differenziare, Valorizzare* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione Sostenibile delle Persone*, capitolo IV, 1ª edizione/8ª ristampa, Franco Angeli, Milano, 175 e sg., pp., 398, pp.

⁹² *Ibidem*

scindendone l'aspetto strettamente e tipicamente valutativo, come ad esempio le pratiche di misurazione, nella prassi riassunte nel col termine *performance appraisal*.

La gestione della performance, avvalendosi dei così detti pilastri del performance management, ovvero la comunicazione strategica, il sistema di valutazione e le relazioni attivate dagli individui, viene quindi attuata, con lo scopo principale di creare le condizioni di implementazione dell'operato complessivo dell'organizzazione ritenute opportune, tramite il fine intermedio dello sviluppo di quello individuale; affermando altresì implicitamente, il riconoscimento della risorsa umana come fonte di potenziale vantaggio e non come mero fattore di produzione. In questo, appare identificabile il maggior contributo del performance management, nonché uno dei principali limiti del performance appraisal; quest'ultimo, rischia infatti di ridurre il processo di valutazione, e sistemi a questo connesso, ad *iter* basati esclusivamente sul passato e non capaci di cogliere e sfruttare le prospettive di futuri miglioramenti o sviluppi⁹³.

Nella prassi, la dottrina prevalente usa comprendere all'interno di suddetto processo di gestione della performance i seguenti *steps*, secondo l'approccio proposto da G. Gabrielli, proposto nella Figura 2.1⁹⁴.



⁹³Gabrielli G., Profili S. (2012), *Valutare il Contributo delle Persone* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo VIII, 1ª edizione/8ª ristampa, Isedi, Torino, 190 e sg., pp., 444, pp.

⁹⁴Immagine liberamente adattata da: Gabrielli G., Profili S. (2012), *Valutare il Contributo delle Persone* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo VIII, 1ª edizione/8ª ristampa, Isedi, Torino, 190, p., 444, pp.

Una corretta gestione della prestazione, dovrebbe quindi avvenire, partendo dalla fase uno, ovvero la definizione dell'orizzonte temporale del ciclo di valutazione, nonché gli oggetti ed i soggetti cui si riferisce, per poi identificare quali siano i soggetti valutatori e quali strumenti e metodi siano forniti a questi ultimi, insieme alle modalità di comunicazione del sistema e di gestione dei feed-back⁹⁵. In un secondo momento, successivamente alla fase due di attuazione delle varie performance, prende avvio la fase tre, nella quale vengono monitorate e fornite le molteplici prestazioni, per poi passare all'ultima fase di dialogo e feed-back fra le parti in questione. Il percorso qui elencato si reitera imperterrito, consentendo il continuo operato dell'organizzazione ed alla sua implementazione.

Appare adesso necessario, in relazione a quanto appena sostenuto, esaminare quali siano i soggetti coinvolti nel processo di gestione della prestazione di cui sopra. Tale, oltre ad essere caratterizzato da una pluralità di dimensioni come precedentemente sostenuto, viene reso possibile grazie alla presenza e al contributo di diversi attori o soggetti. Come appare ovvio, tipologia e numero di attori coinvolti non sono costanti, poiché variano in relazione alla cultura e ai valori comuni all'organizzazione, alle decisioni di coloro che hanno predisposto il sistema di valutazione stessa accordandosi vicendevolmente ed infine alle caratteristiche intrinseche della organizzazione e della sua struttura, nonché del mercato in cui quest'ultima opera⁹⁶. In particolare, risulta sempre possibile rinvenire nel processo di valutazione almeno tre soggetti quali il valutato, il valutatore ed il gestore del processo. A questi, in alcune organizzazioni, vengono affiancati altri soggetti terzi, con lo scopo di avere un riscontro ed un miglior approfondimento da parte di attori non coinvolti nella linea diretta di valutazione. Tradizionalmente, infatti, la valutazione è un processo *top-down*, grazie al quale un dato individuo riceve un riscontro riguardo al proprio operato ed il cui principale responsabile è riscontrabile nel suo diretto superiore o linea di management. Per aumentare l'efficacia del processo stesso, le organizzazioni lo hanno tuttavia sviluppato ed implementato, seguendo quella direttrice che mira non tanto ad un approccio *bottom-up*, poiché altri sono gli scopi che permette di raggiungere, quanto più ad un processo di valutazione a 360°, caratterizzato dalla presenza di una molteplicità di fonti e strumenti, generalmente indicati con le locuzioni *multi-source feedback*, *multiperspective-feedback*, ecc. ecc.⁹⁷. “Il *360-degree-feedback*, si articola come un complesso sistema di specchi, capaci di rimandare un'immagine, strutturata e metabolizzata, dal contesto verso

⁹⁵Gabrielli G., Profili S. (2012), *Valutare il Contributo delle Persone* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo VIII, 1ª edizione/8ª ristampa, Isedi, Torino, 190 e sg., pp., 444, pp.

⁹⁶*Ibidem*

⁹⁷Costa G., Gianecchini M. (2009), *Valutare le Risorse umane* in Costa G., Gianecchini M. *Risorse Umane: Persone, Relazioni, Valore*, capitolo XII, 2ª edizione, Mc Graw Hill, Milano, 410, p., 565, pp.

persona che si impegna nel processo di crescita e può dunque risultare utile, [...] soprattutto per le potenzialità che ha di illuminare zone inconsapevoli della persona coinvolta⁹⁸”.

Il valutato, è il soggetto sui cui ricade il focus del progetto; in un primo tempo coloro soggetti a valutazione specifica erano solo i livelli gerarchici superiori dell’azienda, mentre il trend attuale, descrive in aumento le esperienze di organizzazione dove ogni individuo è soggetto a valutazione⁹⁹. In queste ultime, appare in crescita anche l’affermazione dell’auto-valutazione come strumento che arricchisce il processo valutativo, senza che questo possa però ritenersi veritiero ove la componente *self* venga considerata singolarmente. Procedendo, il valutatore, ovvero il diretto superiore piuttosto che la linea di gestione gerarchicamente sovrastante, viene chiamato ad assicurare l’omogeneità e correttezza del processo, nonché la sua esecuzione; l’evidenza sottolinea che a proposito, sia forte la necessità per le organizzazioni di prevedere, gestire e implementare dei congrui piani di formazione rivolti a tutti gli individui aventi compiti di valutazione¹⁰⁰. Invero, il capo di un individuo è colui che maggiormente conosce il valutato, essendovi a stretto contatto con maggiore costanza di altri; purtroppo ed in conseguenza di quanto appena affermato, tuttavia, non di rado, il superiore è coinvolto in differenti dinamiche relazionali, delle quali può accadere che non abbia neanche consapevolezza e che rischiano di inficiarne le capacità valutative; anche quest’ultimo punto di fragilità, non essendo ogni valutatore un esperto di valutazione¹⁰¹. Tuttavia, la scelta di questo soggetto, appare giustificata in luce della necessità da parte delle organizzazioni, di non rendere la valutazione un processo asettico e meramente rivolto alle misurazioni quantitative: spesso anche gli elementi di valutazione soggettivi possono essere utili per la comprensione di fattori non deducibili dai freddi dati quantitativi, permettendo, ad esempio, l’avviamento di un eventuale processo di crescita ritenuto idoneo¹⁰². L’interazione fra valutato e valutatore avviene, quindi, all’interno di una struttura cui è preposta la responsabilità gestionale del processo, individuabile in quel “contenitore che deve tenere insieme gli oggetti della valutazione ed al tempo stesso armonizzare gli obiettivi di essa con la cultura, le caratteristiche delle persone coinvolte e delle loro relazioni reciproche, considerando che, come ogni contenitore, offrirà alcune opportunità, frenandone altre¹⁰³”. Tale

⁹⁸Borgogni L. (2008), *Valutazione e Motivazione delle Risorse Umane nelle Organizzazioni*, in *Nuovi Strumenti per lo Sviluppo delle Persone nelle Organizzazioni: la Tecnica della Valutazione a 360°*, capitolo VI, parte II, a cura di O. Chinotti – E. Festa, 7^a edizione/7^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 344, p., 523, pp.

⁹⁹Gabrielli G.(2010), *Valutare, Differenziare, Valorizzare* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione Sostenibile delle Persone*, capitolo IV, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 182, p., 398, pp.

¹⁰⁰*Ibidem*

¹⁰¹Borgogni L. (2008), *Valutazione e Sviluppo delle Persone in una Prospettiva psicologica* in Borgogni L. *Valutazione e Motivazione delle Risorse Umane nelle Organizzazioni*, capitolo I, parte I, 7^a edizione/7^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 46 e sg., pp., 523, pp.

¹⁰²*Ibidem*

¹⁰³*Ibidem*

struttura, varia in relazione alle scelte attuate in termini di vari macro-obiettivi ed in merito ai metodi ed i sistemi di valutazione ritenuti maggiormente idonei per l'organizzazione. Sempre in relazione a tali decisioni, come suggerisce G. Gabrielli, può avvenire che a questi primi soggetti ne vengano affiancati altri al fine di aumentare l'efficacia e l'efficienza del processo valutativo. Fra questi soggetti "terzi" alla classica linea di valutazione che lega il valutato al valutatore, tramite il gestore del processo in questione, troviamo in primis i collaboratori e colleghi del valutato, i quali permettono rispettivamente un primo approfondimento della valutazione, ad esempio tramite i meccanismi di feed-back, e una valutazione da parte di soggetti di pari grado, definita peer-evaluation, la quale concede l'indubbio vantaggio di aggiungere delle informazioni da parte di persone che quotidianamente si interfacciano con valutato e vi stringono rapporti; oppure ancora, i clienti esterni od interni dell'organizzazione possono fornire un utile resoconto delle esperienze vissute ed i risultati ottenuti in relazione all'operare del valutato, che altrimenti faticherebbero ad emergere agli occhi del valutatore¹⁰⁴. La valutazione, ed il processo nel quale questa avviene, si ripetono costantemente nella vita organizzativa ed individuale, apportando vantaggi nei confronti di tutti i soggetti coinvolti, fra cui principalmente il valutato, il valutatore e l'organizzazione della quale fanno parte; ad esempio, l'individuo diviene in grado di conoscere quali sono le aspettative dell'organizzazione nei suoi confronti, di verificare, ed implementare in conseguenza, la propria prestazione e di ricevere informazioni sullo stato generale dell'organizzazione in relazione agli obiettivi raggiunti o meno. Il superiore, nel contempo, aumenta l'efficacia del proprio operato, grazie ad una migliore consapevolezza e conoscenza riguardo alle risorse a disposizione dell'organizzazione, nonché un miglioramento del clima organizzativo, il quale consente all'organizzazione di creare una cultura organizzativa basata sui risultati e sul merito; il che, tramite le implicite implicazioni sulla produttività, la redditività ed il benessere dell'organizzazione, giova indubbiamente sulla totalità dei soggetti coinvolti nelle attività svolte da quest'ultima¹⁰⁵.

3.2 Gli obiettivi

Chiarito il concetto di performance management ed individuati i soggetti che coinvolge, diviene possibile analizzare nel dettaglio gli obiettivi considerati dal processo valutazione, disponendo di una maggiore consapevolezza delle finalità ed i principi di base che regolano gli obiettivi in questione.

¹⁰⁴Gabrielli G., Profili S. (2012), *Valutare il Contributo delle Persone* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo VIII, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 194, p., 444, pp.

¹⁰⁵Gabrielli G. (2010), *Valutare, Differenziare, Valorizzare* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione Sostenibile delle Persone*, capitolo IV, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 183, p., 398, pp.

Ciò che motiva l'interesse nei riguardi degli obiettivi è riassumibile, grazie ad un'approssimazione introdotta dalla legge della difficoltà nella motivazione, la quale afferma che uno sforzo compiuto volontariamente aumenta al crescere della difficoltà che richiede per essere eseguito¹⁰⁶. L'auto-motivazione, infatti, è inquadrabile come quel fattore responsabile dell'avviamento di quel processo, in cui l'individuo, tramite un meccanismo di controllo definito *feed-forward*, basato su stime euristiche, adotta un determinato standard di prestazione, il quale, a sua volta, porterà alla generazione di un disequilibrio avente funzione di stimolo per la mobilitazione di maggiori sforzi da parte dell'individuo. Tale processo, ha termine con il cosiddetto controllo di *feed-back*, utile ai fini individuali per l'accumulazione e l'interpretazione di dati sulle passate prestazioni, per meglio calibrare gli sforzi futuri ed intraprendere gli sviluppi necessari nella propria performance professionale. Nel raggiungere un determinato standard prefissatosi, l'individuo necessita della nuova percezione di discrepanza per poter apportare un ulteriore sforzo; appare quindi evidente, la natura ciclica caratterizzante il processo in questione¹⁰⁷. Conseguentemente, diviene possibile generalizzare quanto sostenuto, affermando che l'individuo tende a generare in sé differenti livelli di aspirazione, i quali si propone di raggiungere durante le prestazioni successive e conseguenti, portando con sé i contenuti delle esperienze passate. In ragione di tutto ciò, un'interpretazione sintetica ma pregnante del concetto di obiettivo, può essere accolta alludendo a quell'attore la cui consapevolezza influenza l'azione individuale; Tuttavia, al fine di comprendere nella definizione presentata anche i fattori vegetativi, ovvero quelli che agiscono in automatico, viene introdotto il concetto di *goal*, ovvero ciò che un individuo cerca di raggiungere in termini di risultato qualitativo e quantitativo. Questo, non deve confondersi con il concetto di *task* già esaminato precedentemente, il quale è un mero compito avente natura prescrittiva, da svolgere secondo criteri prestabiliti; il *goal* invece rappresenta: “una meta da raggiungere che richiede l'identificazione di strategie e percorsi specifici, attività da organizzare, scelte da fare¹⁰⁸”.

Il *goal setting*, con le finalità principali di porre l'enfasi sulla valorizzazione dei risultati individuali, prevede l'introduzione e l'apprezzamento degli obiettivi qualitativi, ai quali sono poi correlati, in un secondo momento, quelli quantitativi¹⁰⁹, accrescendo così, come risultato diretto, la motivazione e quindi l'efficacia dell'operato individuale. Il modello in questione, si propone come un processo di gestione degli obiettivi, dalla loro fase di assegnazione al compimento e dalla loro misurazione alla successiva implementazione. Tali

¹⁰⁶Borgogni L., Dello Russo S. (2008), *Motivazione e Gestione per Obiettivi: il Goal Setting* in Borgogni L. *Valutazione e Motivazione delle Risorse Umane nelle Organizzazioni*, capitolo IV, parte II, 7^a edizione/7^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 274 e sg, pp., 523, pp.

¹⁰⁷*Ibidem*

¹⁰⁸*Ibidem*

¹⁰⁹*Ibidem*

obiettivi, sono individuati in rapporto ad un fattore tempo e rispondono a cinque requisiti quali la specificità, la misurabilità, la raggiungibilità, la rilevanza e la correlazione col tempo. Per specificità, si intende la chiarezza e la precisione con cui suddetti obiettivi sono definiti, caratteristica che contribuisce ad elevare le prestazioni del singolo mettendo in chiaro cosa esattamente venga richiesto a quest'ultimo nei rispettivi compiti a lui assegnati; per misurabilità non deve intendersi, invece, una mera quantificabilità ma bensì la possibilità di standardizzazione dei metodi di esecuzione e stima, utile per permettere al management di apprezzare le diverse prestazioni ed implementarle; per raggiungibilità, deve intendersi la difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi, la quale deve essere sufficientemente stimolante così da produrre un effetto sull'individuo in questione, ma non talmente difficile da risultare scoraggiante; infine, la rilevanza, indica l'importanza riscontata dall'organizzazione e dall'individuo nel raggiungimento di un dato obiettivo da parte di quest'ultimo, la quale permette quindi l'allineamento degli obiettivi individuali a quelli strategici ed è inoltre indicativa dell'impegno profuso dall'individuo durante la sua prestazione mentre, la correlazione col tempo, descrive il necessario riferimento temporale in cui la prestazione stessa deve essere collocata al fine di risultare utile al raggiungimento degli obiettivi stessi entro i tempi ritenuti adeguati¹¹⁰. Altri fattori suscettibili di interesse da parte della dottrina, appaiono prevalentemente la necessaria collaborazione fra valutato e valutatore, che aumenta esponenzialmente gli effetti della procedura stessa di goal setting e l'auto-assegnazione di obiettivi, la quale è logicamente correlata all'auto-motivazione di cui abbiamo descritto prima gli effetti¹¹¹. Ulteriore peculiarità del modello in questione, che non ne compromette, ma, al contrario, ne giustifica una sua diffusione, risulta la sua possibile applicabilità sia nei confronti singolo individuo che al gruppo, più o meno esteso che sia; sebbene, in effetti, i goals del singolo appaiano logicamente meno complessi di quelli in capo ad un gruppo. Nella pratica, il goal setting, si avvale di quattro capacità principali –definite anche mediatori del goal– fra le quali risultano, in primis, quella di indirizzare l'attenzione e l'azione individuale nei riguardi degli obiettivi desiderati; seguono quelle che fungono da parametro per calibrare le energie e l'impegno nello svolgimento, nonché nell'intensità, di questi ultimi ed infine quella di stimolo allo sviluppo delle strategie più appropriate¹¹². Invece, fra i moderatori del goal, ovvero quelle componenti su cui generalmente verte la riuscita del processo del goal setting, sono nella prassi rinvenuti l'impegno dell'individuo nel conseguire il proprio obiettivo, o *goal commitment*; la sua abilità nell'espletamento delle proprie attività; le dinamiche che descrivono i feed-back generati, di cui si parlerà approfonditamente più avanti relativamente al miglioramento, i vincoli situazionali legati al contesto in cui opera il soggetto in

¹¹⁰Gabrielli G., Profili S. (2012), *Valutare il Contributo delle Persone* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo VIII, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 187, p., 444, pp.

¹¹¹Borgogni L., Dello Russo S. (2008), *Motivazione e Gestione per Obiettivi: il Goal Setting* in Borgogni L. *Valutazione e Motivazione delle Risorse Umane nelle Organizzazioni*, capitolo IV, parte II, 7^a edizione/7^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 281, p., 523, pp.

¹¹²Gabrielli G. (2010), *Valutare, Differenziare, Valorizzare* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione Sostenibile delle Persone*, capitolo IV, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 173, p., 398, pp.

questione ed, infine, la *self-efficacy*, definita come la fiducia in sé stessi, ovvero la credenza nelle proprie capacità riguardo alla programmazione ed allo svolgimento di obiettivi assegnati¹¹³.

3.3 Gli strumenti ed i metodi

I sistemi di valutazione ed i metodi che questi comportano, si strutturano sulla base di alcune scelte del management riguardanti una pluralità di vari ambiti, quali il contesto di business dell'organizzazione, la cultura di quest'ultima e quella del suo management, nonché l'oggetto e le finalità principali cui i sistemi stessi sono rivolti¹¹⁴. Come evidenzia la prassi, i processi considerati nei rispettivi sistemi di valutazione sono influenzati fortemente dalla struttura e dalla cultura dell'organizzazione; appare logico in conseguenza, sfruttare questi stessi elementi per osservare le differenze fra i vari sistemi presentati. Diviene possibile, ulteriormente, l'apprezzamento delle specificità del singolo contesto organizzativo e delle pratiche più diffuse nelle organizzazioni¹¹⁵.

Suddetti ambiti, rispetto ai quali si differenziano i diversi sistemi di valutazione, sono descritti nello specifico dai metodi basati sugli attributi, quelli basati sul comportamento, quelli basati sul confronto ed infine i metodi basati sui risultati.

I metodi incentrati sulla valutazione degli attributi, permettono di focalizzare la valutazione nei riguardi di quelle caratteristiche ritenute rilevanti dall'organizzazione per il successo della stessa. Il metodo più diffuso, viene solitamente riscontrato nelle scale grafiche di valutazione; in esse, il valutato viene giudicato dal soggetto demandato, tramite l'espressione di giudizi relativi alle specifiche dimensioni considerate rilevanti, i quali vengono assegnati in relazione ad una data scala qualitativa. Le scale in questione possono essere numeriche, ad esempio dei voti da uno a dieci, delle quali le principali varianti sono quelle *a gradini multipli* e quelle continue, oppure quelle standard, dove il giudizio viene espresso grazie alla scelta del valutatore, di alcuni aggettivi descrittivi le qualità con cui si manifesta la prestazione¹¹⁶. Il principale limite connesso all'uso di questi metodi, risulta tuttavia riscontrabile nella scarsa oggettività dei risultati della valutazione ed

¹¹³Borgogni L., Dello Russo S. (2008), *Motivazione e Gestione per Obiettivi: il Goal Setting* in Borgogni L. *Valutazione e Motivazione delle Risorse Umane nelle Organizzazioni*, capitolo IV, parte II, 7^a edizione/7^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 285, e sg. p., 523, pp.

¹¹⁴Gabrielli G., Profili S. (2012), *Valutare il Contributo delle Persone* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo VIII, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 197, p., 444, pp.

¹¹⁵Borgogni L. (2008), *Strumenti di Valutazione all'Opera. Il Contributo Metodologico ai Programmi di Valutazione* in Borgogni L. *Valutazione e Motivazione delle Risorse Umane nelle Organizzazioni*, capitolo II, parte II, 7^a edizione/7^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 238 e sg., pp., 523, pp.

¹¹⁶Gabrielli G. (2010), *Valutare, Differenziare, Valorizzare* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione Sostenibile delle Persone*, capitolo IV, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 185, p., 398, pp.

addebitabile, inoltre, alla presupposizione di criteri di valutazione impliciti nel valutatore¹¹⁷, i quali non sono invece scontati. Per quanto concerne i metodi basati sul comportamento, questi si concentrano sui comportamenti che l'individuo adotta per svolgere il proprio ruolo e raggiungere gli obiettivi assegnati; il procedimento descritto, prevede che avvenga un confronto di diversa natura fra i comportamenti relativi alla performance attesi e quelli effettivamente attivati¹¹⁸. Il metodo più diffuso fra quelli in questione, è la scala di valutazione dei comportamenti, o *behavioral anchored rating scales*, la quale prevede l'utilizzo di scale di giudizio preimpostate e composte da differenti esempi specifici di comportamento, descrittivi altrettanto diversi livelli di prestazione; il valutatore procede quindi ad utilizzare suddette scale in sede di valutazione, scegliendo la descrizione che meglio si addice al valutato, in relazione ai più comportamenti considerati rilevanti dal soggetto che ha predisposto il sistema¹¹⁹. Un secondo metodo, ampiamente utilizzato anche a questi scopi, è la tecnica degli incidenti critici, o *critical incident technique*, la quale prescrive il periodico approfondimento dei comportamenti attivati, in un momento di comune incontro fra valutato e valutatore. Gli approcci alla valutazione basati sul comportamento, comportano il discreto vantaggio di essere specifici nei confronti dell'individuo e sono valorizzati dal loro ancoraggio a situazioni vissute in prima persona dallo stesso; contemporaneamente, sono fortemente limitati dalla capacità dei soggetti cui spetta in capo la valutazione di cogliere, distinguere ed osservare i singoli comportamenti individuali¹²⁰. Esiste poi una terza categoria di metodi, comprendente i modelli basati sul confronto. Questi implicano l'attuazione di un confronto fra i vari soggetti valutati da parte del valutatore, al fine di esprimere un giudizio indicativo delle differenze nelle diverse performances. Tre sono i metodi prevalentemente contenuti in questa classe, ovvero la graduatoria semplice, il confronto fra coppie e la distribuzione forzata. Mentre nel metodo della graduatoria semplice viene prescritto che gli individui cui sono attribuite mansioni e posizioni analoghe vengano distribuiti su di un'ipotetica scala, da parte del valutatore, in ordine della migliore o peggiore prestazione; nel confronto a coppie il paragone, come suggerisce la definizione stessa, viene effettuato a coppie di due valutati. Entrambi questi metodi sono fortemente criticati a causa delle palesi difficoltà che un confronto fra due prestazioni comporta, conducendo spesso a sintesi quasi irrealistiche¹²¹. Infine, nel metodo di *forced distribution*, le osservazioni dei risultati delle prestazioni dei soggetti valutati vengono clusterizzate, dal soggetto demandato

¹¹⁷Gabrielli G., Profili S. (2012), *Valutare il Contributo delle Persone* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo VIII, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 197, p., 444, pp.

¹¹⁸Pilati, M. (2015), *People Management* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo XII, , 2^a edizione/5^a ristampa, Egea, Milano, 344, p., 423, pp.

¹¹⁹Gabrielli G., Profili S. (2012), *Valutare il Contributo delle Persone* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo VIII, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 198, p., 444, pp.

¹²⁰*Ibidem*

¹²¹*Ibidem*

alla valutazione, in categorie predefinite, distinguibili utilizzando una data curva di distribuzione o una classificazione prestabilita. Sebbene la distribuzione forzata abbia l'indiscusso vantaggio di diffondere la cultura e l'utilizzo di pratiche meritocratiche, introduce altresì il rischio di supportare costi superiori ai benefici, connessi agli eventuali riconoscimenti erroneamente attribuiti, piuttosto che dall'esclusione stessa dall'organizzazione, di soggetti non meritevoli di tale trattamento; ulteriormente, il metodo sembra alimentare la cultura competitiva a discapito di quella collaborativa, compromettendo le relazioni di fiducia fra i vari individui e contravvenendo così al buon funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso¹²². L'ultima categoria di metodi per la valutazione della prestazione, si basa sull'analisi dei risultati individuali, e viene resa possibile dal confronto fra i risultati raggiunti dal valutato e gli obiettivi stabiliti in capo a questo precedentemente concordati. Gli ambiti considerati sono ovviamente molteplici, tanto e quanto molteplici sono gli obiettivi connessi alla prestazione dell'individuo in questione, i quali ricadono nell'ambito economico-finanziario, in quello produttivo od ancora in quello operativo¹²³. I principali strumenti previsti dai metodi basati sui risultati sono il management by objectives ed il goal setting, entrambi esaminati nel paragrafo precedente riguardante gli obiettivi del processo di valutazione.

3.4 Il feedback

Tutti i sistemi di valutazione e, più in generale, anche quello di performance management, necessitano di prevedere al loro interno degli adeguati strumenti di comunicazione dei risultati delle valutazioni adeguati, dei quali il sistema che attualmente è caratterizzato da maggior intenzione risulta essere il feedback. Il feedback, definibile letteralmente come quel meccanismo indirizzato nei confronti di un determinato soggetto agente, avente lo scopo di apportare informazioni utili a modificare o cambiare il proprio comportamento, si caratterizza per diverse ulteriori interpretazioni, delle quali una delle più pregnanti viene proposta da D. Lee. Secondo quest'ultimo, "il feedback è lo scambio di informazioni sullo status e la qualità dei risultati¹²⁴", utile a fornire una mappa utile a motivare, sostenere, correggere la performance in questione attuata dal ricevente, coordinando standard e aspettative dei soggetti coinvolti nel processo valutativo e, conseguentemente almeno, in via teorica, anche in quello operativo. Il feedback, sarebbe quindi descrivibile come un insieme di

¹²²Gabrielli G., Profili S. (2012), *Valutare il Contributo delle Persone* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo VIII, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 198, p., 444, pp.

¹²³Pilati, M. (2015), *People Management* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, capitolo XII, 2^a edizione/5^a ristampa, Egea, Milano, 343, p., 423, pp.

¹²⁴Kreitner R., Kinicki A. (2015), *Migliorare la Performance: Obiettivi, Feedback, Ricompense e Rinforzi* in Kreitner R., Kinicki A. *Comportamento Organizzativo*, capitolo IX, 2^a edizione, Apogeo Education, Maggioli Editore, 194 e sg., pp., 463, pp.

informazioni, le quali risultano, tuttavia, avere nella pratica differenti caratteristiche le quali, oltre a contraddistinguerle, ne definiscono anche la natura stessa. Esistono, infatti, feedback caratterizzati dal confronto sulla base di elementi oggettivi, nei quali vengono scambiate informazioni concrete e di carattere maggiormente formale come ad esempio questioni inerenti il denaro, la produttività, gli obiettivi effettivamente raggiunti ecc.; ad esempio, i feedback con elementi di carattere maggiormente soggettivo soggettivi, nei quali lo scambio di informazioni di stampo tipicamente soggettivo, e quindi riferito alla persona, prende il sopravvento sulle componenti oggettive¹²⁵. Sostengono diversi autori, che solamente i feedback oggettivi debbano essere preferiti agli altri, principalmente perché sono dotati di un'efficacia ed una certezza maggiore nella produzione dei risultati desiderati; in particolare Latham G.P., Mann, S.¹²⁶, presentano un insieme di quattro caratteristiche che un sistema di feedback deve detenere per poter essere efficace.

Dunque, questo deve svolgersi trattando di ciò che è inerente il comportamento e non la persona, così da non essere male interpretato o rifiutato nei contenuti; deve essere mirato, sintetico e selettivo, così da non apportare un eccessivo quantitativo di informazioni, evitando di vanificare i benefici stessi del processo; in particolare, deve essere mirato nei confronti del comportamento desiderato, del modo di perseguirlo previsto ed a quello effettivamente attivato; deve essere, invero, un terreno fertile per l'impostazione ed il raggiungimento di obiettivi specifici da parte del ricevente ed il rafforzamento delle conoscenze reciproche.

Alcuni tratti e caratteristiche comuni sono stati rinvenuti dalla dottrina anche nei riguardi dei fattori che descrivono il ruolo del ricevente nel processo di feedback e, anche, di come quest'ultimo sia portato a reagirvi. In particolare, ad esempio, viene comunemente accettato il fatto che le caratteristiche della personalità possano influenzare gli esiti del processo in questione e, che in base a fattori come l'avanzare dell'età del ricevente, il desiderio di ricevere o meno il feedback piuttosto che l'opinione del ricevente nei confronti dell'interlocutore, rischiando di diventare uno ostacolo non indifferente per il raggiungimento degli esiti sperati dal processo in questione¹²⁷. Per quanto concerne le modalità con cui il ricevente elabora il feedback, il soggetto, da un punto di vista cognitivo, pondera diversi fattori fra cui la propria performance, la propria opinione sull'interlocutore e sul gestore del processo, la propria idea di equità e le proprie aspettative per il peso che questi hanno avuto nell'esperienza precedente del ricevente stesso; particolare rilevanza assume nella connotazione del segno del

¹²⁵Kreitner R., Kinicki A. (2015), *Migliorare la Performance: Obiettivi, Feedback, Ricompense e Rinforzi* in Kreitner R., Kinicki A. *Comportamento Organizzativo*, capitolo IX, 2^a edizione, Apogeo Education, Maggioli Editore, 194 e sg., pp., 463, pp.

¹²⁶Latham G.P., Mann, S. (2008), *L'Evoluzione della Valutazione della prestazione: Implicazioni Pratiche* in Borgogni L. *Valutazione e Motivazione delle Risorse Umane nelle Organizzazioni*, capitolo IV, parte I, 7^a edizione/7^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 145 e sg., pp., 523, pp.

¹²⁷Kreitner R., Kinicki A. (2015), *Migliorare la Performance: Obiettivi, Feedback, Ricompense e Rinforzi* in Kreitner R., Kinicki A. *Comportamento Organizzativo*, capitolo IX, 2^a edizione, Apogeo Education, Maggioli Editore, 196 e sg., pp., 463, pp.

feedback. Questo, a seconda che sia positivo o negativo, ha un diverso impatto sull'individuo in questione, facilitando o meno la trasmissione dei contenuti effettivamente desiderati¹²⁸.

Il risultato complessivo di queste ponderazioni, porta il ricevente ad intraprendere delle misure per reagire ai contenuti del feedback. Nello specifico, se interpretati negativamente, i feedback rischiano di condurre il ricevente ad attivare tre specifici comportamenti in risposta a dati stimoli, l'evasione, che si accompagna a sensazioni di paura ed insicurezza nonché di ribellione, la seduzione, che tenta di conquistare il compiacimento dell'interlocutore ambendo a controllarne il comportamento o, in conclusione, l'aggressione, esprimibile dal ricevente tramite lo scontro e dimostrazione di rifiuto dei contenuti proposti¹²⁹. A queste reazioni, l'interlocutore può cercare di reagire seguendo o meno schemi preimpostati, tenendo però considerazione del fatto che anch'esso essendo un individuo è tendente al rischio di coinvolgimento all'interno di dinamiche il cui risultato non è altro che l'allontanamento dai risultati attesi dalla procedura di feedback.

Procedendo all'esame della struttura di un colloquio di feedback, il quale si compone secondo G. Gabrielli¹³⁰ di 8 fasi principali. Se ne propone di seguito un generico esame. La prima fase risulta l'accoglienza, la quale deve riuscire, dedicando il tempo adeguato, a mettere a proprio agio il ricevente, stabilendo un clima favorevole alla conversazione e l'apertura, e tentando il più possibile di limitare disturbi od interferenze che rischiano di comprometterne il buon procedimento. Segue una seconda fase, dove le parti hanno modo di condividere gli obiettivi del colloquio, così da chiarificare sin da subito la valutazione ottenuta ed inquadrare il discorso. La presentazione e l'illustrazione della scheda di valutazione, terza fase del processo, consente poi di presentare nel dettaglio i dati oggettivi su cui si è svolta la valutazione antistante il colloquio, così da poter poi procedere alla quarta fase. Fase in cui il ricevente, viene fornito di un'illustrazione della valutazione ricevuta da parte dell'interlocutore, nella quale entrambi si focalizzano sul profilo emerso, per esaminarne i punti di forza e debolezza e quelli da implementare. Una quinta ed una sesta fase, sono necessarie successivamente, per definire obiettivi, compiti, attività e percorsi di sviluppo, nonché le attese reciproche, in un momento di condivisione fra le parti. Questa risulta una delle fasi maggiormente responsabili dell'impatto del feedback sulla motivazione, non tanto per l'indubbio vantaggio che concede nel rendere realmente possibile al ricevente la comprensione di quello che gli viene richiesto in termini specifici, quanto più perché, tramite questo momento, l'individuo ha modo di percepire una concreta partecipazione nel processo di pianificazione della propria mansione, comportando così una maggiore efficacia del feedback nei confronti della motivazione e, quindi, della sua performance. La raccolta dei commenti dei collaboratori, settima fase,

¹²⁸Kreitner R., Kinicki A. (2015), *Migliorare la Performance: Obiettivi, Feedback, Ricompense e Rinforzi* in Kreitner R., Kinicki A. *Comportamento Organizzativo*, capitolo IX, 2^a edizione, Apogeo Education, Maggioli Editore, 196 e sg., pp., 463, pp.

¹²⁹Gabrielli G. (2010), *Valutare, Differenziare, Valorizzare* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione Sostenibile delle Persone*, capitolo IV, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 188 e sg., pp., 398, pp.

¹³⁰*Ibidem*

offre l'ulteriore *chance* di raccogliere dati utili e commenti non ancora emersi, con tutti i vantaggi connessi dalla peer-evaluation, prima che la fase di chiusura, tramite la ricapitolazione dei contenuti trattati e di quelli emersi, ponga fine all'procedimento nel suo complesso.

Il feedback, dev'essere pianificato dal gestore del processo, così da assolvere alle sue due funzioni primarie quali quella istruttiva, atta ad apportare nuovi contenuti e sviluppare nuovi comportamenti, e quella motivazionale, che mira a fungere da stimolo o da ricompensa¹³¹.

Una successiva evoluzione del sistema di valutazione, affermatasi nelle varie culture organizzative negli ultimi anni, sebbene con maggiori ostacoli della precedente, è un'implementazione del sistema di feedback, ovvero il feedback a 360°. Questo sistema, basato sul concetto secondo il quale l'individuo possa ricevere una valutazione comprensiva delle opinioni di tutti i soggetti con i quali entra in contatto, sfruttando un'azione più efficace di quella comportata dal semplice feedback, ha nei suoi pregi anche i più grandi difetti. L'esperienza della dottrina; infatti; sembra suggerire che sebbene sia in effetti vantaggioso considerare i soggetti che interagiscono direttamente con il valutato nella valutazione di quest'ultimo, il giudizio espresso rischia di avere effetti negativi a livello motivazionale su entrambi, portando così alla necessaria predisposizione di accorgimenti come l'anonimato, che però minano i benefici stessi apportati dalla loro presenza¹³². In conclusione, è ormai comune la convinzione che il feedback rappresenti un fattore critico per l'efficacia del processo di performance management¹³³, imprescindibile per le organizzazioni che mirano al successo.

In conclusione, all'interno di questo capitolo, il sistema di valutazione viene indagato nelle sue componenti fondamentali. L'obiettivo finale, risulta la proposta di una chiave di lettura semplificata, la quale consenta una comprensione dei meccanismi fondamentali del sistema di valutazione stesso, permettendone un utilizzo da parte delle diverse organizzazioni, in un'ottica di valorizzazione delle risorse a disposizione e non di mera misurazione. È così sottolineato un aspetto fondamentale, ovvero la necessità da parte delle organizzazioni di sfruttare il sistema di valutazione subordinandolo ai più alti fini della valorizzazione.

¹³¹Kreitner R., Kinicki A. (2015), *Migliorare la Performance: Obiettivi, Feedback, Ricompense e Rinforzi* in Kreitner R., Kinicki A. *Comportamento Organizzativo*, capitolo IX, 2ª edizione, Apogeo Education, Maggioli Editore, 195, p., 463, pp.

¹³²*Ibidem*

¹³³Latham G.P., Mann, S. (2008), *L'Evoluzione della Valutazione della prestazione: Implicazioni Pratiche* in Borgogni L. *Valutazione e Motivazione delle Risorse Umane nelle Organizzazioni*, capitolo IV, parte I, 7ª edizione/7ª ristampa, Franco Angeli, Milano, 145, p., 523, pp.

4 Le leve di sviluppo

Il seguente capitolo introduce al tema dello sviluppo e di come questo concetto venga declinato dalle organizzazioni. Indagate le definizioni dei contenuti principali e giustificata la relazione che intercorre fra valutazione e valorizzazione, la quale risulta la questione che principalmente alimenta il crescente interesse verso i temi inerenti lo sviluppo, viene quindi proposto un esame degli strumenti a disposizione delle organizzazioni per gestire le dinamiche in questione.

4.1 Valutare e valorizzare: finalità e logiche dello sviluppo

Come precedentemente sostenuto, uno dei fini ultimi del processo di valutazione e, più generalmente, di quello di performance management, risulta essere la valorizzazione delle risorse umane a disposizione dell'organizzazione, e quindi l'accrescimento del loro valore, tramite un miglioramento, un potenziamento od un'esaltazione di diversa natura; il concetto, espresso in una delle sue migliori sintesi, suggerisce alle organizzazioni che ambiscono al successo, di asservire, quindi *rendere funzionale*, la valutazione al processo di valorizzazione¹³⁴. Suddette organizzazioni, si trovano conseguentemente pervase dalla necessità di individuare, gestire ed implementare una molteplicità di sistemi, il cui operato complessivo sostiene nel tempo il raggiungimento degli obiettivi perseguiti dal performance management; sistemi i quali vengono solitamente compresi all'interno della categoria delle leve di sviluppo. Voglia accogliersi per il termine *leva*, sfruttandone un'interpretazione espansiva, quel dato meccanismo il cui scopo è l'aumento o amplificazione delle caratteristiche di un determinato fattore; meccanismo che opera nel tentativo di minimizzare il rapporto fra gli input e gli output necessari al fattore in questione per l'espletamento della propria funzione. Per *sviluppo*, si accetti, invece, l'interpretazione proposta da G. Gabrielli, che lo descrive come “ quel processo di gestione delle risorse umane che ha la finalità di garantire all'organizzazione, orientando e traducendo le leve e gli altri strumenti di people management, in coerenti pratiche, la continua valorizzazione del capitale umano, assicurando lo sviluppo adeguato di motivazione, competenza e coinvolgimento [...], per soddisfare in modo dinamico le strategie dell'impresa ed i progetti di realizzazione degli individui¹³⁵”. Lo sviluppo non appare dunque definibile come un semplice strumento od un insieme di questi; piuttosto, questo risulta identificabile in un approccio alla gestione delle persone, una filosofia, capace di permettere una gestione coerente di molteplici pratiche e strumenti, di diversa natura ed efficacia, in linea con dei più alti obiettivi

¹³⁴Gabrielli G. (2008), *Investire sull' Educazione alla Valutazione per Accrescere Valore e Creare Fiducia* in Borgognoni L. *Valutazione e Motivazione delle Risorse Umane nelle Organizzazioni*, prefazione, 7^a edizione/7^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 17, p., 523, pp.

¹³⁵ *Ibidem*

dell'organizzazione¹³⁶. Tutte le organizzazioni operano, infatti, in un continuo contesto di cambiamenti, al quale esse stesse devono rispondere sfruttando ed interpretando personalmente il concetto e l'uso dello sviluppo; in chiave di flessibilità delle proprie strategie e pianificazioni, dal lato dell'impresa, e in chiave di evoluzione e valorizzazione del capitale umano a disposizione¹³⁷. Prima di procedere alla pianificazione e alla fase operativa dello sviluppo in quanto tale, le organizzazioni necessitano, in proposito, di compiere una scelta in termini della diversa interpretazione attuabile riguardo alla propria concezione del' argomento in questione. Al variare della posizione adottata, conseguentemente, cambierà la declinazione pratica dei sistemi e delle procedure operative dello sviluppo, mutando in conseguenza risorse e strumenti adottati¹³⁸; la scelta viene operata, in un *range* di opzioni i cui risultati estremi sono l' interpretazione dello sviluppo come un mero strumento di supporto alle altre attività principali dell'organizzazione, oppure come un aspetto *core* delle strategie e degli obiettivi aziendali¹³⁹. L'esperienza delle organizzazioni, tuttavia, permette di asserire che per meglio prepararsi al futuro, e quindi non solo sopravvivere ai cambiamenti ma riuscire a gestire con successo il proprio percorso nei tempi che verranno, esaltandone implicitamente l'imprescindibilità lungo tutto il decorrere della vita dell'organizzazione, lo sviluppo debba essere concepito come un aspetto core. Quindi, come un approccio nel quale l'utilizzo di una molteplicità di leve, orientate continuamente alla valorizzazione del capitale umano, risulti adeguato a soddisfare contemporaneamente le esigenze delle organizzazioni e delle persone, per divenire dunque il perno del successo dell'organizzazione¹⁴⁰ ed aumentare il benessere individuale delle persone che vi interagiscono. Le responsabilità del corretto svolgimento delle dinamiche di sviluppo all'interno di ciascuna organizzazione appaiono, dunque, riscontrabili in capo a tre diversi ordini di elementi, quali: il sistema organizzato, nel quale avviene l'identificazione delle strategie e degli obiettivi, ponderando questi fattori per le caratteristiche del portafoglio di risorse necessario; il luogo e lo spazio, ovvero le dimensioni nel quale tale sistema possa svolgere le proprie funzioni; ed, infine, l'insieme delle metodologie

¹³⁶Gabrielli (2010), *Organizzare lo Sviluppo delle Persone. Modelli e Strumenti per Gestire le Carriere* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione sostenibile delle Persone*, capitolo V, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 211 e sg., pp., 398, pp.

¹³⁷Gabrielli (2010), *Organizzare lo Sviluppo delle Persone. Modelli e Strumenti per Gestire le Carriere* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione sostenibile delle Persone*, capitolo V, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 231 e sg., pp., 398, pp.

¹³⁸Gabrielli (2010), *Organizzare lo Sviluppo delle Persone. Modelli e Strumenti per Gestire le Carriere* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione sostenibile delle Persone*, capitolo V, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 211 e sg., pp., 398, pp.

¹³⁹ *Ibidem*

¹⁴⁰Gabrielli (2010), *Organizzare lo Sviluppo delle Persone. Modelli e Strumenti per Gestire le Carriere* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione sostenibile delle Persone*, capitolo V, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 215 e sg., pp., 398, pp.

e degli strumenti di cui l'organizzazione si munisce nella pratica, per il raggiungimento dei propri obiettivi¹⁴¹. Quanto affermato, permette di concludere che le responsabilità dello sviluppo, sono riscontrabili generalmente in capo sia all'organizzazione che ai soggetti coinvolti, pur restando che l'organizzazione mantiene un ruolo primario nel rendere disponibile l'insieme di strumenti che rendono possibile il miglioramento e lo sviluppo individuale¹⁴² e che l'individuo detiene anch'esso un ruolo primario nell'intraprendere e partecipare attivamente al processo in questione. Nei riguardi dell'ottica adottata, come quella appena proposta, questa risulta sussumibile nella più ampia categoria degli approcci pluralistici, nei quali, coerentemente con il cambiamento del contesto circostante, il raggiungimento degli schemi di gestione ottimale delle risorse umane ai fini dell'ottenimento degli scopi dell'organizzazione, avviene sviluppando e preservando all'interno del proprio patrimonio una vasta gamma di capacità e competenze uniche; questo, principalmente, tramite strumenti come la formazione e la gestione delle carriere, proprio al fine di sviluppare le competenze individuali indispensabili all'individuo e all'organizzazione¹⁴³.

4.2 Gli strumenti dello sviluppo

Analizzata la definizione di sviluppo e le ragioni che spingono le organizzazioni a considerare tale questione, appare utile esaminare quali siano gli strumenti a disposizione di quest'ultime per gestire lo sviluppo tramite l'utilizzo delle strategie più appropriate. Le strategie di business sono, infatti, strettamente correlate alle modalità con cui l'organizzazione pianifica e realizza lo sviluppo¹⁴⁴. Fra gli strumenti principalmente usufruibili da parte delle organizzazioni, si è soliti individuarne un particolare insieme che, in luce di quanto sostenuto sin ora, è caratterizzato dall'utilizzo dei contributi apportati dal soggetto demandato durante la fase di valutazione degli individui in questione; in primis, la formazione, la gestione delle esperienze e quella delle carriere, per proseguire con il talent management ed il people value mapping, nonché le relazioni di sostegno¹⁴⁵, costituiscono l'insieme di cui sopra. Di seguito, un esame di ciascuno di questi strumenti.

¹⁴¹Gabrielli G. (2010), *Organizzare lo Sviluppo delle Persone. Modelli e Strumenti per Gestire le Carriere* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione sostenibile delle Persone*, capitolo V, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 231 e sg., pp., 398, pp.

¹⁴²Profili S. (2012), *Valorizzare le Persone: Sviluppo e Carriere* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, Capitolo VIII, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 224 e sg., pp., 444, pp.

¹⁴³Gabrielli G. (2010), *Organizzare lo Sviluppo delle Persone. Modelli e Strumenti per Gestire le Carriere* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione sostenibile delle Persone*, capitolo V, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 231 e sg., pp., 398, pp.

¹⁴⁴Profili S. (2012), *Valorizzare le Persone: Sviluppo e Carriere* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, Capitolo VIII, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 224 e sg., pp., 444, pp.

¹⁴⁵*Ibidem*

4.2.1 La formazione

La formazione, comprende in sé una ampia e vasta categoria di forme di istruzione, le quali si basano principalmente sugli assunti riguardanti le diverse forme di apprendimento, i quali sfruttano meccanismi analoghi a quelli trattati anche nel primo capitolo. Nel suo complesso, la formazione rappresenta quindi “la principale leva di sviluppo delle persone e fonte di apprendimento organizzativo¹⁴⁶”. Avvalendosi di più momenti e forme di scambio di contenuti fra le parti, permette di accrescere le prestazioni individuali, permettendo il raggiungimento di quegli obiettivi ritenuti strategicamente rilevanti per il successo degli obiettivi dell’organizzazione¹⁴⁷. La formazione è dunque fonte di possibili vantaggi competitivi, poiché mira allo sviluppo della persona e della sua performance sfruttando la generazione, lo sviluppo ed il mantenimento delle conoscenze, delle capacità¹⁴⁸. Ciò che in particolare giustifica il ricorso alla leva della formazione, appare giustificato dalla formula proposta nel paragrafo riguardante la motivazione e la capacità, nella quale si esprimeva la motivazione in funzione della capacità e della performance individuale. Sviluppando quest’ultime, la formazione diviene una leva anche nei confronti della motivazione individuale, permettendo all’organizzazione di coltivare internamente delle risorse di un valore sempre maggiore al fine di produrre ricompense in termini di vantaggi competitivi. Tipicamente, gli effetti della formazione, sugli individui e sulle organizzazioni, sono osservabili solamente nel medio periodo¹⁴⁹, costringendo conseguentemente le organizzazioni ad operare con lungimiranza nella gestione delle dinamiche di formazione ritenute più opportune, in relazione alle motivazioni, capacità o performance desiderate, così da poter disporre delle risorse individuate come necessarie. Più dettagliatamente, la formazione consente di sviluppare due ordini di capacità, quelle specifiche, la cui utilità è connessa ad uno specifico contesto organizzativo e quelle generiche, il cui valore è apprezzabile in più contesti organizzativi¹⁵⁰. Mentre lo sviluppo delle prime è un processo che riguarda principalmente individui adulti o comunque aventi già ricevuto un precedente grado di formazione, le seconde divengono oggetto di attenzione in particolare per i neoassunti o comunque per quegli individui che necessitano di una più intensa trasmissione di formazione.

¹⁴⁶Profili S. (2012), *Valorizzare le Persone: Sviluppo e Carriere* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, Capitolo VIII, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 224 e sg., pp., 444, pp.

¹⁴⁷*Ibidem*

¹⁴⁸Pilati M. (2015), *People Management* in Tosi H.L., Pilati M. *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione*, capitolo XII, 2^a edizione/5^a ristampa, (Milano: Egea, 2015), 331 e sg., pp., 423, pp.

¹⁴⁹*Ibidem*

¹⁵⁰*Ibidem*

Il processo che, in un'analisi generale, caratterizza il percorso di formazione si configura sulla base di quattro elementi principali, disposti ciclicamente l'uno con l'altro; questi sono l'analisi dei fabbisogni, la progettazione, la realizzazione degli interventi formativi necessari, per poi concludere con l'ultima fase del ciclo individuata nella valutazione¹⁵¹. Nella pratica, secondo l'approccio proposto da G. Costa¹⁵², la formazione viene generalmente attuata tramite tre principali forme di apprendimento: il *learning by absorbing*, o apprendimento passivo, caratterizzato dalla classica concezione di formazione come ad esempio le lezioni in aula, dove si mira alla trasmissione e l'immagazzinamento dei contenuti per l'accrescimento bagaglio individuale; il *learning by doing*, o apprendimento attivo, il quale si differenzia per la partecipazione attiva all'attività questione di apprendimento e sfrutta il ruolo dell'esperienza tipico degli approcci allo sviluppo individuati come work based; ed, in conclusione, il learning by *interacting with others*, o apprendimento collaborativo, meccanismo in cui la componente di collaborazione che lega gli individui in questione aumenta l'efficacia dell'apprendimento stesso, sviluppandolo come un processo di gruppo che ne amplifica gli effetti motivazionali, con le conseguenti ripercussioni positive nei riguardi della performance individuale.

4.2.2 La gestione delle esperienze

Una seconda leva presa in considerazione, è la gestione delle esperienze. Configurandosi anch'essa come un insieme di vari strumenti a disposizione dell'organizzazione, la caratteristica comune a questi ultimi è il concetto di cambiamento che implicitamente comportano, e come questo viene declinato; cambiamento che, come precedentemente sostenuto, pervade le realtà organizzative delle varie organizzazioni, costringendole a rispondere alle mutevoli esigenze del contesto in cui operano al fine di soddisfare le propri esigenze e quelle degli individui che vi interagiscono¹⁵³. La risposta, viene dunque attuata in una prospettiva motivazionale, ovvero con l'obiettivo di realizzare un potenziamento delle risorse a disposizione, qui inteso come implementazione dell'efficace e dell'efficienza di queste tramite differenti interventi di *job design*, di cui seguono i principali esempi¹⁵⁴. La rotazione dei compiti, prevede la variazione delle diverse mansioni assegnate in capo ad un dato lavoratore riducendone la ripetitività; l'allargamento dei compiti suggerisce una ricomposizione delle mansioni assegnate, comportando una maggiore autonomia; gli special assignment, il

¹⁵¹Gabrielli G., Di Renzo M. R., Mormino S. (2012), *Conoscenza e apprendimento, gli Strumenti della Formazione* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo VIII, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 260 e sg., pp., 444, pp.

¹⁵² Costa G., Gianneccchini M., *Sviluppare il Capitale Umano* in Costa G., Gianneccchini M. *Risorse Umane: Persone, Relazioni, Valore*, capitolo IX, 2^a edizione, Mc Graw Hill, Milano, 295 e sg., pp., 565, pp.

¹⁵³Profili S., Sammarra A. (2012), *Analisi e Progettazione del Lavoro* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo VIII, 1^a edizione/8^a ristampa, (Torino: Isedi, 2012), 126 e sg., pp., 444, pp.

¹⁵⁴*Ibidem*

cui scopo è quello di valorizzare le capacità specifiche per determinate mansioni; le externship, il cui vantaggio principale è l'acquisizione di nuove capacità esterne al bacino di quelle disponibili all'organizzazione; ed, infine, la mobilità, che prevede lo spostamento dell'individuo, al fine dello sviluppo in aree contingenti, così da offrire un portafoglio di capacità più ampio¹⁵⁵.

4.2.3 Il talent management ed il people value mapping

Procedendo, la terza categoria di strumenti di sviluppo genericamente considerata è il talent management. Sebbene il concetto di talento non riceva una generale approvazione nei riguardi del proprio significato, questo appare comunque identificabile almeno secondo tre diversi punti di vista. Il primo, mira a riconoscere il talento come quella caratteristica che individua i best performer, esaltandone la componente prestazionale; il secondo, tenta di inquadrare il talento come una variabile sulla quale impostare la ricerca delle risorse di cui l'organizzazione necessiterà in futuro per attuare la propria strategia con successo; un'ultima interpretazione ne coglie un aspetto di più ampio respiro, riconoscendo il talento come l'acquisizione, il mantenimento e l'implementazione delle conoscenze e competenze critiche per il successo individuale e dell'organizzazione¹⁵⁶. A seconda dell'interpretazione operata dalle organizzazioni: "non deve sorprendere come l'osservazione della pratica manageriale ci riservi approcci, modalità ed enfasi diverse su come identificare, mappare e riconoscere il valore delle persone, individuando i talenti in funzione delle dimensioni critiche individuate¹⁵⁷". Ne consegue che il meccanismo sopra descritto, ove accolto da la maggioranza delle imprese presenti in un dato mercato, inneschi dinamiche assimilabili al concetto di *guerra dei talenti*, ovvero quella fattispecie di competizione strategica riguardante le risorse ritenute chiave per il successo aziendale nel medio-lungo periodo. Preme sottolineare come, contrariamente alle generiche aspettative, la tendenza prevalente nelle realtà organizzative sia quella di non declinare il concetto di talento nelle proprie strategie, accumulandolo alla ricerca di elementi giovani. Tuttavia, ciascuno degli approcci al concetto di talento, e quindi implicitamente di gestione dello stesso, è accumulato all'altro dalla comune finalità di riconoscimento e assegnazione di valore¹⁵⁸. In ragione di quanto appena sostenuto, appare giustificato introdurre un ulteriore leva di sviluppo a disposizione delle organizzazioni, la quale prende il nome di *people value mapping*. Sebbene

¹⁵⁵Profili S., Sammarra A. (2012), *Analisi e Progettazione del Lavoro* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo VIII, 1ª edizione/8ª ristampa, (Torino: Isedi, 2012), 126 e sg., pp., 444, pp.

¹⁵⁶Gabrielli G. (2010), *Organizzare lo Sviluppo delle Persone. Modelli e Strumenti per Gestire le Carriere* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione sostenibile delle Persone*, capitolo V, 1ª edizione/8ª ristampa, Franco Angeli, Milano, 261 e sg., pp., 398, pp.

¹⁵⁷*Ibidem*

¹⁵⁸*Ibidem*

anche questa sia una delle principali leve affermatesi, l'insieme di pratiche che predispone, si basa sull'utilizzo di strumenti, quali la pianificazione delle successioni e dei rimpiazzi, che tendono a essere criticati quanto diffusi¹⁵⁹; ciò sembra potersi addebitare principalmente alle difficoltà riscontrabili, dal gestore del processo di sviluppo, nel riuscire a produrre un strumento che sia effettivamente corrispondente alle future necessità dell'organizzazione; esercizio al quanto difficile, in luce della pervasività del cambiamento, più volte citato, nei confronti della realtà e delle congiunture nelle quali l'organizzazione stessa opera. Il people value mapping, nella pratica, avviene tramite una riflessione dell'organizzazione sul proprio patrimonio di risorse disponibili, attuali e potenziali, confrontando quest'ultimo con quello ritenuto necessario per il futuro operato e successo dell'organizzazione¹⁶⁰. Gli individui valutati, vengono quindi segmentati in più cluster, in base ai risultati ottenuti in termini delle variabili accennate delle prestazioni attuali e potenziali (alta/bassa prestazione potenziale – Alta/bassa prestazione attuale), all'interno di quattro famiglie di persone, cui l'organizzazione rivolgerà un particolare trattamento di diversa natura, nonché un preciso posizionamento nelle tavole di successione o rimpiazzo¹⁶¹. Queste sono genericamente, in linea con gli esempi di G. Gabrielli, la *standard under performance family*, comprendente gli individui con bassi risultati in entrambi i fattori, cui l'impresa riserva quindi progetti di riqualificazione, allontanamento o incentivi all'uscita; la *untapped potential family*, racchiudente in sé le persone con basse prestazioni attuali ma alto potenziale, cui solitamente l'organizzazione rivolge obiettivi particolarmente sfidanti e stimolanti, optando ove possibile per programmi di formazione, sostegno o mobilità; la *good performer family*, indicativa di individui con alte performance ma basso potenziale, cui solitamente si affidano ruoli di *champion professionale*, di tutor e eventuali ricompense e premi; ed, in conclusione, la *key people family*, comprendente gli individui ritenuti chiave per l'organizzazione, cui viene assegnata visibilità organizzativa e particolari *assignment*, nonché incentivi retributivi e correlati alla carriera¹⁶². La declinazione del concetto di sviluppo nel people value mapping, avviene, quindi, adottando tutte quelle pratiche di valorizzazione delle risorse disponibili, “necessarie a supportare le scelte gestionali [...] e operative necessarie per supportare le scelte indicate dalla pianificazione [...]”¹⁶³.

¹⁵⁹Gabrielli G. (2010), *Organizzare lo Sviluppo delle Persone. Modelli e Strumenti per Gestire le Carriere* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione sostenibile delle Persone*, capitolo V, 1ª edizione/8ª ristampa, Franco Angeli, Milano, 246 e sg., pp., 398, pp.

¹⁶⁰*Ibidem*

¹⁶¹*Ibidem*

¹⁶²*Ibidem*

¹⁶³*Ibidem*

4.2.4 Le relazioni di sostegno

Un ulteriore leva di sviluppo annoverabile fra quelle principalmente diffuse, risulta la predisposizione delle relazioni di sostegno di cui l'organizzazione decide di dotarsi, per poi offrirla in supporto agli individui ed al loro operato all'interno dell'organizzazione stessa. Caratteristica distintiva di questi strumenti, è dunque la predisposizione di servizi di aiuto e supporto, finalizzati alla valorizzazione delle potenzialità individuali in termini di motivazione, capacità, competenze, ecc. proprio la molteplicità dei fini e dei contenuti delle pratiche di sostegno ne rendono difficile una standardizzazione da parte della dottrina, che suole però rinvenire in tre principali strumenti quali il *coaching*, il *counseling* ed il *mentoring*¹⁶⁴. Il *coaching*, si configura in una pluralità di strumenti e tecniche, accumulati dall'utilità, lo scopo, di aiutare le persone ad intraprendere uno sviluppo della proprie capacità, della prestazione in ambito lavorativo e nella vita in generale, sfruttando le classiche variabili del comportamento organizzativo, proposte nel primo capitolo; il continuo rapporto fra gli individui coinvolti di base sulla fiducia reciproca e sull'ascolto, accumulando i vari ambiti che la pratica può coinvolgere¹⁶⁵. Il *counseling*, viene invece predisposto con l'obiettivo di instaurare una dinamica di cambiamento negli individui. Risulta, quindi, finalizzato al miglioramento individuale tramite l'identificazione delle proprie caratteristiche e delle proprie determinanti, psicologiche e non, atto a risolvere la presenza di un determinato problema; la relazione si svolge discontinuamente, attraverso sessioni di una durata assunti le caratteristiche del classico colloquio¹⁶⁶. In conclusione, il *mentoring*, risulta uno strumento utile per la consapevole creazione ed il mantenimento delle relazioni inter-organizzative tramite le dinamiche della socializzazione; il mentore in particolare, dall'alto delle sue esperienze, offre un indirizzamento, un aiuto o sostegno, ad un individuo meno esperto di lui, rendendolo, fra l'altro, un processo squisitamente vantaggioso se utilizzato a favore dei nuovi individui dell'organizzazione. Ciò avviene, tipicamente, dispensando di consigli, informazioni o suggerimenti, od ancora tramite l'introduzione dell'individuo, all'interno di quel fitto contesto di relazioni, o *network*, interno all'organizzazione, che risulterebbe altrimenti un tempo ed un dispendio di energie maggiore da parte di entrambe le realtà in questione, l'organizzazione e l'individuo in causa, andando altresì ad implementare i tentativi di *retemption* delle risorse chiave¹⁶⁷.

¹⁶⁴Gabrielli G. (2010), *Organizzare lo Sviluppo delle Persone. Modelli e Strumenti per Gestire le Carriere* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione sostenibile delle Persone*, capitolo V, 1ª edizione/8ª ristampa, Franco Angeli, Milano, 253 e sg., pp., 398, pp.

¹⁶⁵*Ibidem*

¹⁶⁶*Ibidem*

¹⁶⁷*Ibidem*

4.3 La pianificazione delle carriere e le motivazioni individuali

Fra le leve di sviluppo precedentemente citate era stato citato anche il sistema di gestione delle carriere. Sulla linea delle stesse considerazioni già proposte nei riguardi del concetto di sviluppo, la declinazione del concetto in questione e del conseguente uso del sistema di gestione delle carriere operabile dalle organizzazioni, permette alle quest'ultime di inquadrare il sistema di gestione, secondo due differenti interpretazioni. Quella che lo definisce, interpreta e sfrutta come un mero strumento di supporto delle altre attività ritenute core, oppure, in alternativa, quello che lo esalta come una vera e propria pratica inerente al people management, la quale assume, quindi, le forme e le sfumature derivanti dalla cultura, dalla filosofia e dai valori dell'organizzazione¹⁶⁸. Quanto sostenuto, si sostanzia in una scelta, stante in capo alle organizzazioni, riguardante lo sfruttamento del sistema di gestione delle carriere come uno strumento atto alla pianificazione e ricerca di un modello utile ad individuare i differenti percorsi dei soggetti all'interno dell'organizzazione, evidenziando, quindi, una mera logica di avanzamento/successione dei diversi ruoli, operata a fronte di necessità organizzative oppure di formazione o incentivazione individuale, piuttosto che, il riconoscimento del sistema di gestione come una fonte per la creazione di vantaggio competitivo e, quindi, di successo. Una scelta il cui risultato sia indirizzato verso questa seconda opzione, comporta una conseguente interpretazione, della pianificazione e dell'utilizzo del sistema della gestione in questione, come uno strumento finalizzato a realizzare le strategie e gli obiettivi strategici dell'organizzazione, facendo perno sul percorso praticato dagli individui ed i risvolti che questo implica sui fattori motivazionali connessi alla performance individuale. E, dunque, permettendo alle organizzazioni di gestire e sfruttare il sistema in questione, in una più ampia e completa logica di people management che permetta il riconoscimento e l'affermazione delle risorse umane come fattore chiave di successo.

Risulta ormai accettato che, per le organizzazioni, concentrarsi sui differenti percorsi professionali offerti alle proprie risorse umane, costituisca la leva chiave per riuscire ad attrarre, motivare e trattenere le persone¹⁶⁹. Motivazione, la quale rappresenta il fattore, il meccanismo, che meglio contribuisce ad assolvere alle necessità strategiche di valorizzazione delle risorse umane, tramite le sue precedentemente discusse implicazioni nei riguardi della performance individuale; consentendo, conseguentemente, all'organizzazione, di realizzare gli obiettivi preposti e raggiungere così i suoi più ampi scopi, fra cui presenza anche il benessere degli individui che la compongono. Benessere che risulta quindi declinato da parte di questi sistemi, adottando una prospettiva individuale, in chiave di aspirazioni ed ambizioni personali, le quali, andando ad agire a livello motivazionale,

¹⁶⁸Gabrielli G. (2010), *Organizzare lo Sviluppo delle Persone. Modelli e Strumenti per Gestire le Carriere* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione sostenibile delle Persone*, capitolo V, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 211 e sg., pp., 398, pp.

¹⁶⁹ *Ibidem*

al fine di generare gli stimoli e le implicazioni desiderate, consentono la valorizzazione delle rispettive performance, in linea con le più volte citate logiche di creazione di vantaggio competitivo.

È in corso un'evoluzione del concetto di carriera, apprezzabile, nello specifico, tramite l'osservazione nei riguardi del fulcro della relazione fra organizzazione ed individuo e, quindi, della carriera stessa, ovvero il contratto psicologico. Tale, rappresenta quell'insieme di aspettative reciproche, comprendente gli impegni del lavoratore e quelli assunti dall'organizzazione. Il contratto psicologico tradizionale, invero, era in passato configurabile in un accordo dove il lavoratore offriva il suo impegno in cambio di un salario od una remunerazione di vario genere, sfruttando un'ottica in cui il sistema di gestione di carriere, e quindi l'avanzamento gerarchico dal punto di vista individuale, rappresentava solo un aspetto di incentivazione inteso in senso riduttivo o residuale. L'evoluzione del contesto e delle abitudini, comportata dalla globalizzazione e dall'avanzare del tempo, conduce in un secondo momento le organizzazioni e gli individui ad una nuova composizione del contratto psicologico, nel quale l'individuo scambia il proprio impegno in favore di un più complesso ed ampio insieme di esperienze che l'organizzazione gli offre in cambio. Lo scambio, o la transazione reciproca, considerato dalla prospettiva dell'individuo, permette così l'accesso non solo a fonti di natura economica, ma anche di natura immateriale quali l'accrescimento delle motivazioni, del bagaglio individuale di esperienze, delle capacità, ecc., aumentandone in definitiva l'*employability*¹⁷⁰, nella più ampia prospettiva precedentemente sostenuta della valorizzazione. Selezionando le organizzazioni con cui entra in contatto, l'individuo, è in grado di gestire direttamente la propria carriera ed i contenuti ad essa connessi, rendendola un processo articolato di esperienze formative,

ed educative molteplici¹⁷¹; in questa logica, si parla di carriere proteiformi, volendone sottolineare la molteplicità delle forme e dei contenuti di cui questa si compone. E' così implicitamente accolta dalle organizzazioni e dagli individui, l'importanza rivestita dall'adozione delle responsabilità delle proprie scelte professionali, le quali necessitano obbligatoriamente di essere coerenti con le motivazioni, i valori di base, i bisogni e le abilità possedute nei riguardi della propria carriera¹⁷². Appare così sottolineata, dunque, l'importanza "della teoria dell'agentività e dei meccanismi di autoefficacia anche nel campo della carriera, enfatizza il ruolo e la significatività degli scopi personali nel processo di determinazione delle scelte individuali¹⁷³", nonché la conseguente importanza della gestione dell'aspetto motivazionale individuale, entrambe ormai affermatesi come strumento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi

¹⁷⁰Gabrielli G. (2010), *Organizzare lo Sviluppo delle Persone. Modelli e Strumenti per Gestire le Carriere* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione sostenibile delle Persone*, capitolo V, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 223 e sg., pp., 398, pp.

¹⁷¹*Ibidem*

¹⁷²*Ibidem*

¹⁷³ *Ibidem*

strategicamente rilevanti per l'individuo e l'organizzazione. Accogliendo una prospettiva individuale, dove la carriera rappresenta un fattore imprescindibile della realizzazione personale, sul quale un individuo fonda la propria personalità ed identità; significa quindi “successo, soddisfazione personale, riconoscimento, valorizzazione delle proprie capacità, sicurezza, [...]”¹⁷⁴”.

Le caratteristiche riscontrate nel nuovo contratto psicologico, comportano dunque, il riconoscimento di un'evoluzione del vecchio concetto di *contratto transazionale*, contraddistinto da uno scambio fra la retribuzione garantita dall'organizzazione e la prestazione individuale, in favore di un nuovo contratto, definito psicologico-relazionale, il quale “supera i confini di durata di un rapporto di lavoro o quelli della relazione fra la persona ed un'organizzazione, identificando le sue ragioni nella ricerca continua di uno scambio soddisfacente tra benefici monetari e non monetari [...]”¹⁷⁵”. Suddette caratteristiche, permettono in conseguenza, anche il superamento del concetto stesso di contratto psicologico, in favore dell'affermazione del concetto di *successo psicologico*, quest'ultimo inteso come un susseguirsi vari raggiungimenti di obiettivi, ritenuti sensati da parte dell'individuo in questione più che da parte dei soggetti presenti nel contesto in cui opera, il quale permette una maggiore sensazione di soddisfazione dei propri desideri, realizzabili tramite il lavoro¹⁷⁶.

Le ragioni che spingono le organizzazioni ad investire nella creazione, nel mantenimento e nell'implementazione dei sistemi di gestione delle carriere sono, in definitiva, rinvenibili in quei meccanismi che consentono alle organizzazioni stesse, tramite la valorizzazione individuale, “ il mantenimento al proprio interno di una forza di lavoro diversificata, in termini di attitudini, motivazioni e competenze, capace quindi di affrontare i mutamenti dell'ambiente”¹⁷⁷”.

Dunque, è possibile proporre un esame dei principali modelli a disposizione delle organizzazioni per effettuare la gestione delle carriere individuali. Occorre, tuttavia, sia prima fatta un'ultima premessa riguardante le variabili che influenzano la diversa percezione del concetto di carriera che è possibile operare per gli individui e per le organizzazioni. Le variabili in questione sono la stabilità, ossia la perdurabilità nel tempo della tipologia di carriera scelta; la direzione, indice dello spostamento verticale, laterale od orizzontale eseguibile nel cambiamento delle carriere intraprese; e la durata, ovvero quanto dura effettivamente una carriera

¹⁷⁴Profili S. (2012), *Valorizzare le Persone: Sviluppo e Carriere* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo IX, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 235 e sg., pp., 444, pp.

¹⁷⁵Gabrielli G. (2010), *Organizzare lo Sviluppo delle Persone. Modelli e Strumenti per Gestire le Carriere* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione sostenibile delle Persone*, capitolo V, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 223 e sg., pp., 398, pp.

¹⁷⁶*Ibidem*

¹⁷⁷Profili S. (2012), *Valorizzare le Persone: Sviluppo e Carriere* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo IX, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 235 e sg., pp., 444, pp.

specifica.¹⁷⁸. Queste variabili, combinate ad alcune determinate e differenti motivazioni che muovono gli individui, permettono di individuare quattro percorsi principali di carriera individuale pianificabili da parte dell'organizzazione, che gli individui possono quindi svolgere; dove con la dicitura percorsi principali, si allude al fatto che possano, ovviamente, presentarsi forme ibride dei modelli principali. Questi sono, in linea con il contributo apportato da Brosseau et al (1996), come evidenzia in merito G. Gabrielli, la carriera lineare, quella professionale, quella a spirale, ed infine, quella transitoria.

La carriera lineare, distingue quei percorsi di scalata gerarchica individuale verso posizioni di maggior rilievo, operati secondo una direzione lineare di tipo *bottom-up*, all'interno di intervalli di tempo variabili ed alimentati e sostenuti dalle rispettive motivazioni di potere, successo ed achievement possedute. Le motivazioni, sostanziandosi quindi in desideri di avanzata gerarchica nella struttura dell'organizzazione, sono stimolabili e rinforzabili a livello individuale, tramite promozioni assegnate in relazione all'arco di tempo in cui questa stessa conquista avviene. Nella pratica, gli strumenti messi a disposizione per la gestione di queste carriere sono le tavole di rimpiazzo e successione, nonché i piani di sviluppo a questi connessi¹⁷⁹, trattati anche in precedenza. Un secondo modello di carriera percorribile, risulta essere la carriera professionale, o da esperto. Questa si caratterizza per l'elevata specializzazione in un determinato ruolo, sorretta da un forte attaccamento, o comunque un sentimento assimilabile all'appartenenza, e dall'acquisizione di un alto grado di conoscenze specifiche in una data materia, che rende altresì secondario un eventuale avanzamento proposto dall'organizzazione. La direzione del movimento compiuto dall'individuo appare difficile da determinare, in quanto questo non ambisce come altri all'avanzamento o, genericamente, alla mobilità; le motivazioni che lo sostengono, lo conducono alla detenzione di expertise tecnica e sicurezza; la durata della carriera ricopre quindi, solitamente, tutto l'arco della vita, finendo per diventare parte stessa dell'identità individuale¹⁸⁰. La carriera a spirale, terza forma di percorso intraprendibile, è descrivibile da spostamenti relativamente regolari, con cadenza quindi periodica inferiore all'ordine della diecina di anni. Gli spostamenti, operati in aree contigue a quelle di provenienza dell'individuo, così da sfruttare le capacità fin ora sviluppate, sono conseguentemente definibili come laterali e presuppongono il possesso di motivazioni di sviluppo personale e creatività in capo all'individuo. Sviluppo operabile, nei confronti dei soggetti in questione, tramite interventi di rotazione ed allargamento delle mansioni e dei ruoli assegnati, nonché di mobilità, entrambi accumulabili nella categoria

¹⁷⁸Gabrielli G. (2010), *Organizzare lo Sviluppo delle Persone. Modelli e Strumenti per Gestire le Carriere* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione sostenibile delle Persone*, capitolo V, 1ª edizione/8ª ristampa, Franco Angeli, Milano, 226 e sg., pp., 398, pp.

¹⁷⁹Profili S. (2012), *Valorizzare le Persone: Sviluppo e Carriere* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo IX, 1ª edizione/8ª ristampa, Isedi, Torino, 235 e sg., pp., 444, pp.

¹⁸⁰Profili S. (2012), *Valorizzare le Persone: Sviluppo e Carriere* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo IX, 1ª edizione/8ª ristampa, Isedi, Torino, 237 e sg., pp., 444, pp.

del job-design e della *job-rotation*, esempio precedentemente incontrato in merito alla formazione¹⁸¹. L'ultima carriera genericamente annoverata fra le principali ed intrapresa prevalentemente da individui propensi mossi da motivazioni come l'indipendenza e la varietà, è individuata nella carriera transitoria. Questa, sempre tramite l'ausilio di spostamenti laterali, ricadenti in intervalli di tempo inferiori rispetto alla carriera a spirale, genericamente inferiori ai cinque anni, si verifica però in ambiti discretamente distanti l'uno dall'altro e talvolta non correlati¹⁸².

Il tipo di esame dei vari percorsi di carriera qui presentati, predisponibili dalle organizzazioni per gli individui tramite gli appositi sistemi di gestione delle carriere, consente di osservare il tema in questione, sfruttando un'ottica incentrata sulla posizione ricoperta dall'individuo all'interno dell'organizzazione, ed, implicitamente, dal percorso compiuto per raggiungere quest'ultima.

Accogliendo una seconda prospettiva, tuttavia, diviene possibile il riconoscimento di alcuni tratti comuni degli individui, definiti dalla dottrina come archetipi. Questi, consentono di evidenziare, tramite variabili differenti quali il grado di indipendenza o autonomia percepito dall'individuo ed il numero di organizzazioni variate dallo stesso, alcuni ulteriori tratti della personalità e della motivazione, utili nella fase di progettazione e implementazione del sistema di gestione delle carriere. L'approccio in questione, consente alle organizzazioni di usufruire di nuovi modelli, utili ad indagare sulle caratteristiche ed i fabbisogni individuali, gestibili ai fini della valorizzazione delle proprie risorse. Tale approccio, introdotto dal contributo di S. Salvemini¹⁸³, consente la distinzione di cinque *caratteristi*, di seguito proposti. In particolare, fra questi, troviamo lo *stanziale*, appare colui che è motivato principalmente dal desiderio di affiliazione e sicurezza, segue una traiettoria tipicamente lineare, senza lasciare che le ambizioni di scalata gerarchica ne influenzino gli steps, essendo alto il livello di identificazione con la cultura dell'organizzazione; l'*itinerante*, il quale rappresenta il professionista di talento, fortemente propenso alla mobilità ma allo stesso ancorato ad i valori che lo accomunano agli individui a lui affini, essendo un soggetto che tende alla specializzazione e quindi a creare relazioni strettamente correlate al proprio bagaglio di conoscenze professionali; il *migratore interno*, individuo che tende a permanere all'interno dei confini della stessa organizzazione per lunghi periodi, variando molte mansioni per acquisire il riconoscimento da parte del contesto nel quale opera ed il potere e le ricompense a questi connesse, motivato quindi da bisogni di riconoscimento ed affiliazione; il *migratore sui bordi*, ovvero l'individuo che produce prestazioni e risultati oscillanti in base alla relazione e alle motivazioni che lo legano all'organizzazione; ed,

¹⁸¹Profili S. (2012), *Valorizzare le Persone: Sviluppo e Carriere* in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, capitolo IX, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 237 e sg., pp., 444, pp.

¹⁸²*Ibidem*

¹⁸³Gabrielli G. (2010), *Organizzare lo Sviluppo delle Persone. Modelli e Strumenti per Gestire le Carriere* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione sostenibile delle Persone*, capitolo V, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 226 e sg., pp., 398, pp.

in fine, il nomade, contraddistinto dal forte desiderio di indipendenza, difficilmente ammette strutture terze nella determinazione e gestione della propria carriera, ma, proprio grazie ai continui spostamenti che compie, diviene in grado di aggregare competenze e risorse correlate fra loro, che gli conferiscono creatività e capacità specifiche in vari ambiti¹⁸⁴.

In conclusione, il concetto di sviluppo all'interno delle organizzazioni assume molteplici sfumature. Queste, sono tutte accumulate dall'utilizzo di alcuni strumenti e metodi atti alla valorizzazione delle risorse a disposizione delle organizzazioni stesse. Un rilievo particolare viene assunto in questo ambito da parte del sistema di gestione delle carriere, il quale si afferma, insieme alla formazione ed altri ancora, come lo strumento principalmente utile per la corretta gestione degli individui componenti le diverse organizzazioni, tramite la considerazione e lo sfruttamento di quei meccanismi motivazionali che caratterizzano le rispettive performance individuali.

¹⁸⁴Gabrielli G. (2010), *Organizzare lo Sviluppo delle Persone. Modelli e Strumenti per Gestire le Carriere* in Gabrielli G. *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione sostenibile delle Persone*, capitolo V, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 226 e sg., pp., 398, pp.

5 Conclusioni

All'interno di questo Elaborato, sono stati complessivamente affrontati tre ambiti principali, quali il comportamento organizzativo, la performance individuale e le leve di sviluppo ad essa associate, adottando, in tale percorso, una chiave di lettura comune ad entrambi gli argomenti, rinvenuta nell'individuo. Quest'ultimo, infatti, tramite l'apporto della sua prestazione, determinata dalle sue personali caratteristiche e dall'influenza dell'ambiente esterno, appare ormai pacificamente riconosciuto dalle organizzazioni, come l'ingranaggio principale attorno al quale si articola il complesso sistema attraverso cui quotidianamente le stesse operano. In particolare, risultano determinanti quei fattori del comportamento individuale identificati nella personalità, nella motivazione e nell'atteggiamento. Essendo questi, invero, il perno sfruttato dalle organizzazioni per attivare, valorizzare e sviluppare quelle capacità e caratteristiche individuate come essenziali e, quindi, strategiche ai fini della realizzazione dei più elevati scopi dell'organizzazione. Dunque, si dimostra ormai generalmente accolta, la tesi secondo cui la gestione della performance individuale rivesta un ruolo centrale ed imprescindibile per quelle imprese che ambiscono al successo. Viene così evidenziato un insieme di strumenti, procedimenti, modelli e sistemi a disposizione delle organizzazioni, che rende quest'ultime in grado di realizzare quel vantaggio competitivo necessario a raggiungere con successo i propri scopi, rivolgendo, oltretutto, la dovuta attenzione anche nei confronti dell'individuo e delle sue motivazioni e prendendone, ulteriormente, in considerazione anche il relativo benessere.

6 Bibliografia

- Betettini G. F. (1993), *Semiotica della Comunicazione di Impresa*, Bompiani, Milano, 154, pp.
- Borgogni L., *Valutazione e Motivazione delle Risorse Umane nelle Organizzazioni*, 7^a edizione/7^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 523, pp.
- Buss D. M., Tooby J., Cosmides L. (2011), *The Handbook of Evolutionary Psychology*, 4th edition, Pearson, 480, pp.
- Castellani G., De Felice M., Morriconi F. (2014), *Manuale di Finanza* Il Mulino, Bologna, 363, pp.
- Costa G., Gianecchini M. (2009), *Risorse Umane: Persone, Relazioni, Valore*, 2^a edizione, Mc Graw Hill, Milano, 565, pp.
- Gabassi P.G., *Psicologia del Lavoro*, 7^a edizione/9^a ristampa, Franco Angeli, Milano, 363 pp.
- Gabrielli G. (2010), *People Management: Teorie e Pratiche per una Gestione sostenibile delle Persone*, 1^a edizione/8^a ristampa, Franco Angeli, 2010, Milano, 398, pp.
- Gabrielli G., Profili S. (2012), *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, 1^a edizione/8^a ristampa, Isedi, Torino, 444, pp.
- Gardner W., Schermerhorn J. R. Jr. (2004), *Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership*, in *Organizational Dynamics*, 33^o volume/3^o numero, Elsevier Inc., 270–281, pp.
- Kreitner R., Kinicki A. (2015), *Comportamento Organizzativo*, 2^a edizione, Apogeo Education, Maggioli Editore, 463, pp.
- Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The Core Competences of Corporation*, Harvard Business Review.

- Tosi H. L., Pilati M. (2015), *Comportamento Organizzativo: Attori, Relazioni, Organizzazione, Management*, 2^aedizione/5^aristampa, Egea, Milano, 423, pp.
- Turkheimer E. (2000), *The Three Laws of behaviour genetics and what they mean*, in *Current Direction of Psychological Science*, 9th volume/5th number, Blackwell Publishers Inc..
- Sciolla L. (2002), *Sociologia dei Processi Culturali*, 2^o edizione, Il Mulino, Bologna, 310, pp.

