

**SISTEMI DI MULTI-SOURCE FEEDBACK NELLA GRU *POSTFORDIST*:  
UN NUOVO STRUMENTO PER SVILUPPARE E MISURARE COMPETENZE  
RELAZIONALI**

**Bryan Mundell**

Università di Modena e Reggio Emilia<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> L'autore è docente nell'Area Organizzazione e Personale, SDA Bocconi, e ringrazia l'Area per il sostegno economico dato per questo filone di ricerca. Inoltre, l'autore ringrazia Chris Poulson, Cal Poly Pomona, e Gabriella Bagnato, SDA Bocconi, per la collaborazione nella raccolta e discussione della letteratura e delle variabili rilevanti, nel corso del nostro progetto negli ultimi due anni.

## **1.PREMESSA: *POSTFORDISMO* NELLA GRU - DA INDIVIDUI REGOLATI A GRUPPI AUTO-REGOLATI**

Lo scopo di questo paragrafo è di contestualizzare il tema del paper e dimostrare la sua rilevanza al tema del Workshop.

### **1.1.Il modello classico di GRU**

Nell'epoca del Taylorism e del Fordism, le competenze richieste erano soprattutto collegate con la natura del controllo sociale richiesto dal sistema produttivo. Nella produzione di massa, per aumentare l'affidabilità della prestazione di numeri sempre più elevati di lavoratori, l'arbitrarietà dell'autorità tradizionale era ridotta dall'autorità basata su regole precise per controllare il lavoro. La competenza, e la valutazione della prestazione del singolo lavoratore erano basate sull'obbedienza alle regole e NON sulla qualità del lavoro svolto.<sup>1</sup> La funzione di GRU veniva identificata con la specificazione dettagliata della mansione e il monitoraggio dei lavoratori per assicurare l'obbedienza alle regole.

### **1.2.La nuova sfida *Postfordista* la fine di organizzazione e regole?**

Al contrario, il nuovo paradigma *Postfordista* sta cambiando tutte le regole. Sta diventando difficile disegnare un organigramma che mantenga la sua validità per più di tre mesi. Nell'obiettivo di tagliare i costi, le gerarchie stanno diventando piatte. Si parla di organizzazioni *anorexic*. Le funzioni sono superate da *multi-functional project teams*. I quadri sono come fantasmi: appaiono, si parcheggiano con loro pc portatili in uffici virtuali e anonimi, e dopo poche settimane svaniscono nel nulla per ricomparire in un altro angolo del pianeta globalizzato.<sup>2</sup> Per la maggior parte delle organizzazioni, questa

visione del lavoro rimane nel futuro, ma il trend è evidente (Ghoshal e Bartlett, 1997), e chi non sarà preparato per il futuro sarà subito vittima della concorrenza spietata.

Nel settore dell'industria, modelli di *flexible specialization* e *lean manufacturing* si sono dimostrati superiori nei mercati volatili. La parola d'ordine è *Reengineer or die*, e spesso la ri-ingegnerizzazione implica la sostituzione della gerarchia con *multi-functional project teams*. Nel settore dei servizi, le nuove tecnologie come Internet e groupware creano l'opportunità oggi e la necessità domani di reinventare l'organizzazione, spesso *outsourcing* le funzioni periferiche e le attività di basso valore aggiunto.<sup>3</sup>

A livello micro, i *knowledge workers* che sono al cuore dell'azienda hanno più competenze in confronto ai loro capi nello svolgimento del loro lavoro, ma la necessità di organizzare rimane perchè nessun individuo è in grado di offrire una gamma completa di servizi al cliente. Ma quale sarà la base delle organizzazioni del prossimo decennio? Regolare il comportamento a livello dell'azienda non ha senso quando l'azienda è presente in centinaia di paesi del mondo con la diversità interna requisita per servire tali mercati. Anche tentare di omogenizzare alcune categorie di comportamento con le regole esplicite non ha senso quando la velocità di riorganizzazione eccede il tempo necessario per scrivere tali regole.

In questo contesto, governare l'azienda significa presentare ricorso alle regole implicite – cioè alla cultura organizzativa. La cultura organizzativa e la GRU (soprattutto la gestione delle *teams*) diventano fattori vincenti (magari anche più importanti della tecnologia).<sup>4</sup> La cultura organizzativa opera a livello di atteggiamenti e attitudini dei membri, ma più grande è l'azienda, più difficile diventa riconciliare la necessità di

omogeneità culturale con la diversità culturale essenziale per agire nei mercati globalizzati.

Una soluzione a questo dilemma è il decentramento della responsabilità per la regolazione a livello *meso* (il livello delle piccole squadre). Infatti, il lavoro operativo non è portato avanti dalla grande azienda ma da piccole squadre interfunzionali. La squadra è il livello adatto perchè raggruppa la diversità di competenze professionali necessaria per produrre un prodotto o servire un cliente, però senza rinunciare ai vantaggi del piccolo gruppo: la flessibilità, l'agilità, e un minimo di omogeneità culturale che facilita il lavoro di gruppo. Nel nuovo modello di *team-based organization* (Mohrman, Cohen, e Mohrman, 1995), le squadre creano le regole *ad hoc* che servono per portare a termine le loro missioni. Ogni singolo membro dell'azienda deve essere in grado non solo di seguire le regole esplicite, ma di negoziare, concordare, e monitorare regole sia esplicite che implicite.

### **1.3. Auto-regolazione nel lavoro di gruppo richiede competenze relazionali**

Abbiamo visto che la sfida di postfordismo richiede non l'assenza di regole, ma l'autoregolazione di gruppi di attori.<sup>5</sup> Quando non c'è tempo per negoziare e scrivere regole esplicite, le squadre devono lavorare con regole implicite. Ma anche quando le regole rimangono abbastanza stabili da essere scritte, a qualsiasi livello di professionalità, il singolo lavoratore che opera in gruppo deve possedere non solo competenze tecniche, ma anche competenze relazionali. In somma, l'azienda *postfordist* si basa quindi sulle competenze relazionali. Ma quali strumenti servono (e quali non servono) per sviluppare e misurare tali competenze nei dirigenti e nei quadri del nuovo secolo?

## **2.PANORAMICA STRUTTURALE DEL PAPER**

Quanto detto implica che le competenze relazionali saranno sempre di più una parte importante della gestione risorse umane *postfordist*. Questo paper è limitato alla discussione di un tipo di risposta alla domanda: quali strumenti servono? Un tipo di meccanismo forte per sviluppare e misurare competenze relazionali nel mondo Anglosassone da più di 10 anni si chiama *multi-source feedback systems* (da adesso in poi abbreviato MSF in questo paper) <sup>6</sup>. Basato su recente letteratura teorica (es., Kavaghaugh, 1997) e pratica (es, Lepsinger e Lucia, 1997; Tornow e London, 1997; Waldman e Atwater, 1998), questo paper ha come obiettivo una discussione dell'utilità di MSF come uno strumento valido e utile per sviluppare e misurare competenze relazionali.

Il mio primo obiettivo è di definire MSF e descrivere come venga utilizzato sempre di più nelle aziende internazionali, basandosi su dati raccolti ed elaborati da società di consulenza. Il secondo obiettivo è di descrivere le caratteristiche dei sistemi MSF. Questi due passi sono necessario prima di una valutazione di MSF come una nuova architettura per l'organizzazione italiana basata sui gruppi auto-regolati in grado di riorientare la GRU Italiana verso lo sviluppo e la misurazione di competenze relazionali.<sup>7</sup>

### **3.BREVE DEFINIZIONE DEL FENOMENO: SISTEMI *MULTI-SOURCE FEEDBACK***

Nella famiglia degli strumenti della GRU, i cosiddetti *performance feedback systems* hanno l'obiettivo di consegnare informazioni sulla propria prestazione ad ogni singolo membro di un'organizzazione (il valutato). MSF si distingue dal fatto che l'informazione è generata non solo dal capo del valutato,<sup>8</sup> ma da vari valutatori che hanno diversi tipi di interrelazioni con il valutato. Tipicamente un sistema prevede che un questionario sia compilato dal capo del valutato, dai colleghi allo stesso livello professionale (*peers*) che lavorano con il valutato, dai suoi subordinati, dai suoi clienti interni, e in casi rari da alcuni clienti esterni. Solitamente, il valutato stesso deve compilare un'auto-valutazione per dare spunti nella fase di riflessione dopo che il feedback è stato ricevuto dagli altri. Ogni valutatore spedisce il questionario all'Ufficio Gestione Risorse per la compilazione e l'analisi dei dati e la preparazione del rapporto per il valutato (a meno che questi compiti non siano *outsourced* a una società di consulenza per motivi di confidenzialità, costo, o mancanza della requisita esperienza interna). Il valutato riceve il rapporto, e in alcuni casi ha un colloquio con un *counselor* interno o esterno (servizio di *executive coaching*).

L'obiettivo dei sistemi MSF è di dare al valutato una visione globale (a 360 gradi) delle percezioni di altri in merito alla sua prestazione di lavoro. Questa visione globale non è possibile ottenendo feedback solo nel modo tradizionale (cioè dal capo). Quando i dati rilevati dal questionario sono combinati e analizzati in modo da generare una valutazione complessiva e sintetica, il risultato viene definito come *multi-source*

*performance appraisal*. In alcuni casi, tali valutazioni vanno utilizzate dall'azienda come input per decisioni amministrative (promozioni, trasferimenti, o aumenti di stipendio o bonus).

Ci sono varie modalità per implementare un sistema MSF. La prima fase include l'individuazione degli obiettivi del sistema, la stesura del questionario, e la definizione delle regole del gioco (es., Chi sarà valutato? Il feedback è anonimo o firmato? Chi sceglie i valutatori? Con che frequenza va utilizzato? Chi avrà accesso ai dati?). Tipicamente i questionari sono distribuiti in forma cartacea, ma recentemente sono apparsi software; può anche essere somministrato sull'internet o intranet. Un questionario *Linkage* (1999) ha rivelato il trend corrente – oggi il 20% delle aziende usa dischetti, il 18% usa intranet, e il 12% usa internet (nessuno usava internet l'anno scorso).

#### **4.QUANTO È DIFFUSO IL SISTEMA MSF E PER QUALI SCOPI VIENE UTILIZZATO?**

Qui si presenta una panoramica dell'utilizzo di sistemi MSF nelle grandi aziende multinazionali, per spiegare come vanno utilizzati, per quanto tempo, e con quali obiettivi. Questi dati non sono presentati per dimostrare alcune ipotesi, ma sono meramente illustrativi dell'alto (e crescente) livello di interesse per MSF nelle grandi aziende, e le grandi linee delle tendenze nei loro obiettivi e modalità d'uso.<sup>9</sup>

#### **4.1 Il trend: quanto diffuso da quanto tempo e quanti intendono implementare il sistema**

Nel 1997, Towers-Perrin ha ricevuto questionari completati da 380 aziende in 15 paesi di 4 continenti: 40% Regno Unito, 40% Europa continentale (ma solo 5% aziende Italiane), 10% Australia, e 10% Asia-Estremo Oriente. La Tabella 1 dimostra le risposte in termini generali:

INSERIRE TABELLA 1 CIRCA QUI

Due fatti sono evidenti dai dati in Tabella 1: (1) solo il 20% delle aziende riportano che non intendono utilizzare i sistemi MSF; (2) poche aziende hanno un'esperienza di almeno 3 anni con MSF, probabilmente perché si tratta di aziende non-Americane. Il trend è forte, ma perché?

#### **4.2 Gli obiettivi espressi dalle aziende che utilizzano MSF**

Le principali ragioni per introdurre sistemi di feedback a 360 gradi sono: migliorare lo sviluppo del valutato (85%), dare input per la crescita professionale dei dirigenti (60%), aumentare la qualità o l'affidabilità del feedback (57%), rinforzare i valori nella cultura dell'azienda (54%), migliorare lo sviluppo delle squadre (40%), dare informazioni per decisioni di GRU (24%), rinforzare competenze/comportamenti specifici (18%). È notevole che i primi tre e la quinta ragione abbiano a che fare con la crescita professionale del valutato. Questi dati sono rinforzati dal fatto che il 94% afferma che il sistema viene utilizzato in aree quali *training and development*, ma molto meno in altre: analisi potenziale (31%), successione (27%), promozione (13%), bonus (11%) e stipendio base (9%).<sup>10</sup>



I dati dimostrano che le aziende chiedono la partecipazione alla compilazione del questionario secondo il livello di status. L'85% afferma di coinvolgere alti dirigenti, il 31% *middle manager*, il 47% i quadri di prima linea, il 20% staff tecnico/professionale, il 13% staff di supporto, e infine il 4% gli operai. La spiegazione più plausibile è che il costo di amministrazione del sistema (soprattutto il valore del tempo di tutti i valutatori) è altissimo, e le aziende non si possono permettere di estendere il sistema a tutte le categorie di dipendenti, bensì solo a quelli più critici.

#### **4.4 Chi sono i valutatori e chi li sceglie?**

Le categorie di valutatori quasi universali sono il capo (98%), i colleghi pari (96%), il valutato stesso (93%) e i subordinati diretti (88%) <sup>11</sup>. Inoltre, ci sono clienti interni (59%) e clienti esterni (23%) cui di tanto in tanto è richiesta la partecipazione. La scelta dei valutatori è lasciata al valutato nel 67% dei casi (ma solo 40% in Italia, e 100% in Germania), al capo del valutato nel 19% dei casi, ad entrambi il valutato ed il capo nel 13% dei casi, e al Dipartimento di GRU nel 14% dei casi (ma 40% in Italia, e mai in Germania).

#### **4.5 Da dove viene lo strumento, e quali sono le regole del gioco?**

Il questionario Linkage (1999) ha rivelato che il 60% delle aziende sviluppa strumenti interamente customizzati e un altro 21% comincia con uno strumento "generico" che viene modificato prima dell'uso. Solo il 19% utilizza questionari *off-the-shelf* (generici) senza modifiche per allinearli con la realtà aziendale particolare. Quasi tutti (85%) i rispondenti usano un modello di competenza alla base dello strumento, e il 40% usa un consulente esterno per sviluppare lo strumento. Criteri per la scelta degli strumenti sono:

allineamento con la cultura organizzativa, presenza di dimensioni trasparenti, allineamento con i ruoli, lunghezza del questionario, e validità dello strumento stesso.

Nei dati rivelati dal questionario Towers-Perrin, tra le aziende che già utilizzano MSF, la partecipazione è volontaria per il 55% e obbligatoria per il 45%. La ragione che di solito forza la partecipazione è la politica di utilizzare i dati per decisioni GRU (es., promozioni o compensazione). Alcune aziende hanno obbligato la partecipazione dei dirigenti e i quadri ma non quella dei membri dello staff di supporto.

I risultati del questionario sono visibili al valutato nel 88% dei casi, dal suo capo nel 49% dei casi, e dal dipartimento di GRU nel 38% dei casi.

## **5.LE VARIABILI PRINCIPALI CHE INCIDONO SUI SISTEMI *MULTI-SOURCE FEEDBACK* CON ATTENZIONE ALLO SVILUPPO DI COMPETENZE RELAZIONALI**

L'idea sottostante MSF è molto semplice – se vuoi ottenere *performance feedback* più completo e più valido, devi chiedere feedback a tanti collaboratori, non solo al tuo capo, e la richiesta deve essere anonima così da proteggere i valutatori da qualsiasi retribuzione. Comunque, l'implementazione di MSF è complessa e rischiosa: si tratta, infatti, di percezioni nuove per il valutato, dati che possono sembrare minacciose e che possono provocare una forte reazione emotiva. Se non sono gestiti con molta attenzione alla coerenza con la cultura organizzativa e ai bisogni individuali degli utenti, i sistemi MSF possono essere trattati come un virus (cioè isolati e distrutti).

L'obiettivo di questa parte del paper è cominciare a delineare una mappatura delle variabili che possono incidere sul successo o meno di una iniziativa MSF. Un'attenta

lettura degli articoli e dei libri scritti negli ultimi 15 anni rivela nove categorie di variabili rilevanti.<sup>12</sup>

#### INSERIRE FIGURE 1 E 2 CIRCA QUI

Ci sono due categorie di variabili al cuore del modello: atteggiamenti individuali verso il sistema; e la distribuzione delle valutazioni e dei dati ai valutati da parte dei valutatori. Visto che la raccolta dei dati avviene tramite questionari, l'atteggiamento del valutatore è fondamentale per la validità e l'affidabilità dei dati rilevati. Per ridurre il disagio e la paura, occorre introdurre sistemi MSF dopo un periodo non trascurabile di formazione in cui si affrontano temi quali: che cos'è MSF, perché viene utilizzato qui, per quali scopi, chi avrà accesso ai dati, chi sceglie i valutatori, qual è l'interpretazione comune degli item e delle scale del questionario, come il valutato deve utilizzare i dati, ecc.

La seconda categoria di variabili al cuore della tipologia comprende la distribuzione delle valutazioni. L'utilità di MSF dipende dal fatto che c'è una netta differenza fra le valutazioni di una persona fatte da persone in ruoli diversi. Solo l'uso di feedback da persone con punti di vista distinti (cioè MSF) può rivelare un quadro completo. Esperimenti e ricerche socio-psicologici hanno rivelato che la correlazione della valutazione soggettiva della prestazione con indicatori oggettivi della prestazione del valutato varia secondo la relazione tra il ruolo del valutatore e il ruolo del valutato. L'opinione del capo è correlata a livello 0.40 con indicatori oggettivi, le opinioni dei subordinati allo 0.51, e le opinioni dei colleghi (pari) allo 0.54. Queste differenze sono supportate da ricerca che confronta la correlazione fra i diversi gruppi di valutatori

(Eichinger, 1999). Nell'insieme, le opinioni di questi tre tipi di valutatori sono correlate a livello 0.84 con indicatori oggettivi della prestazione (Jackson, 1994).

Quando MSF è utilizzato con lo scopo preciso di sviluppare competenze nel lavoro di gruppo, i pareri dei singoli membri del proprio gruppo diventano fondamentali. Il confronto fra questi pareri e l'autovalutazione è ugualmente importante, visto che una netta differenza percepita da tutti o quasi-tutti i membri del gruppo circa una dimensione del proprio comportamento è molto più difficile da ignorare, rispetto al parere del capo.<sup>13</sup>

Ci sono tre categorie di variabili che possono incidere sulle due categorie già menzionate. Le caratteristiche individuali del valutato e valutatore includono variabili demografiche e psicologiche che tendono a colorare le nostre emozioni verso la nostra partecipazione in un sistema MSF, e i nostri giudizi verso colleghi specifici. Non basta studiare le caratteristiche del valutatore o del valutato, ma l'effetto interattivo fra le caratteristiche dei due (es., persone di due generazioni, o con due stili cognitivi diversi) potrebbe creare problemi nel valutare uno e l'altra.

Nel lavoro di gruppo, ci sono due tendenze importanti – l'effetto dell'affetto, e l'effetto del tempo conosciuto. La ricerca dimostra che la reazione emotiva del valutatore verso il valutato spiega il 20-35% della varianza nella valutazione ricevuta, e l'effetto è più forte quando il valutatore è un collega dello stesso livello (Antonioni, D., 1999). La correlazione fra la valutazione di una persona e l'attuale prestazione dipende dal tempo che il valutatore conosce il valutato: < 1 anno – 0.28; 1 - 3 anni – 0.51; 3 - 5 anni – 0.31; 5-10 anni -- 0.21; >10 anni – 0.18 (Eichinger, 1999). Questi dati sono da applicare con cautela ai piccoli gruppi, perché sono presi da un numero grande di ruoli, senza considerare l'effetto dell'intensità in cui il valutatore ha lavorato con il valutato. Nei

piccoli gruppi, è ragionevole ipotizzare che l'intensità maggiore del contatto può ridurre questo ciclo, ma la forma della curva probabilmente rimane invariata.

Il contesto organizzativo è un'altra categoria di variabili che possono incidere sugli atteggiamenti e sulle valutazioni. È importante notare che il clima e lo stile di gestione sono due variabili che sono applicabili a livello sia di organizzazione che di squadra. A mio giudizio, la variabile più determinante per le valutazioni e gli atteggiamenti sono la dinamica del gruppo.

La terza macro categoria di variabili antecedenti alle valutazioni comprende tutte le caratteristiche del disegno del sistema MSF. Quasi tutti concordano che il *commitment* del CEO è molto importante per modellare il comportamento – spesso la prima valutazione va fatto a lui/lei. Il coinvolgimento di un ampio spettro di dipendenti è un modo per assicurare *ownership* e minimizzare l'inevitabile resistenza dell'iniziativa. Vi è inoltre un consenso sul fattore anonimità che rimane una caratteristica fondamentale per assicurare la validità dei dati raccolti (in situazioni di non anonimità esiste forte tendenza a fornire false opinioni). La confidenzialità dei dati è importante per chi da opinioni negative che possono danneggiare il valutato se il risultato viene poi condiviso. Le variabili conseguenti a valutazioni MSF sono analizzate per livello di analisi, ma tutti questi risultati sono fortemente condizionati dalla reazione individuale alle valutazioni ricevute. Questa categoria di reazioni comprende sia le variabili cognitive ed emotive che quelle comportamentali. Ci si può aspettare una serie di risultati positivi nel caso in cui la reazione sia del tipo “costruttivo” (es., aumento di auto-conoscenza, modifiche di comportamento per migliorare le valutazioni, aumento della tendenza a chiedere feedback in futuro). D'altra parte, una reazione negativa (rifiuto psicologico del feedback, nessuna modifica del comportamento, riluttanza a chiedere feedback in

futuro) può essere interpretata dagli altri membri del gruppo (i valutatori) come un insulto o un segnale di mancanza di collaborazione nel gruppo, e può iniziare o peggiorare un conflitto all'interno del gruppo stesso, nonché portare ad una riduzione dei risultati individuali e organizzativi.

A livello individuale, un ciclo positivo di feedback, seguito da modifiche di comportamento, e da successivo nuovo feedback, può aumentare le valutazioni nel tempo secondo le misure nel questionario. Nel caso che le modifiche comportamentali siano visibili anche fuori del piccolo gruppo da persone che contano nelle decisioni amministrative, c'è una probabilità che tali modifiche possano risultare in una promozione o aumento di compenso. D'altra parte, un ciclo negativo può rischiare gli estremi – la vergogna associata alla ricezione di feedback negativo può far scattare una reazione psicologica che può sfociare fino alla violenza fisica sul lavoro (Poulson, 1998).

A livello del gruppo, i risultati riguardano sia l'output (produttività e/o qualità del lavoro di gruppo) che il processo (un miglioramento o peggioramento nella dinamica del gruppo). La prima variabile interveniente è l'interazione fra le reazioni individuali alle valutazioni che dipendono dall'equilibrio di reazioni positive e negative individuali, ma anche sulla natura delle relazioni sociali tra membri del gruppo. La seconda variabile interveniente è il modo che il gruppo affronta la situazione – costruttivamente con uno spirito di sostegno alle persone che hanno bisogno di cambiare, o distruttivamente con un clima di conflitto causato da tentativi individuali di dare il colpo a qualcuno o cercare “capri espiatori.”

Coerente con ciò detto nella premessa, nel parere di quest'autore, le organizzazioni faranno ricorso sempre di più ai piccoli gruppi interfunzionali (*high performance team*).

Da questo è ragionevole supporre che gli effetti positivi o negativi sul clima e sui risultati a livello di gruppo può essere diffuso con più rapidità all'intera organizzazione. Il clima organizzativo e la cultura organizzativa saranno ovviamente sensibile all'introduzione di MSF (verso un clima di fiducia e una cultura più partecipativa). Nel caso in cui i dati MSF è utilizzato dalle aziende (o i dirigenti alti o il dipartimento GRU) contro le persone o i piccoli gruppi, il sistema può avere un effetto *boomerang*, danneggiando il clima (la fiducia), distruggendo il sistema MSF eventualmente, e rendendo la cultura organizzativa più chiusa dopo gli effetti di questi cambiamenti sulla produttività e la qualità, e il risultato economico-finanziario sono ovviamente da indagare empiricamente, ma mi sembra ovvio che ci vuole un clima di fiducia e una cultura partecipativa per costruire un cosiddetto *high involvement organization* (Lawler, 1986).

## **6.L'USO I MSF CREANO ALCUNE CONTRADDIZIONI INTERNE FRA GLI OBIETTIVI DEL SISTEMA: TALI CONTRADDIZIONI SONO RISOLVIBILI?**

La più grande controversia fra i *practitioner* dei sistemi MSF è l'uso di tali sistemi per scopi solo formativi (una scelta che implica che i dati sono proprietà privata del valutato e non disponibili al capo o all'azienda) oppure l'uso di MSF per raccogliere dati per prendere decisioni amministrative (promozioni, trasferimenti, licenziamenti, stipendio, bonus). Sono in molti a sostenere che l'uso per scopi amministrativi riduce l'affidabilità dei dati in quanto è possibile che alcuni preferiscano mentire o astenersi invece di dare un'opinione critica che può danneggiare un collega. La ricerca non ha ancora dimostrato inequivocabilmente che questo fenomeno è un grosso problema. La gran maggioranza degli esperti sostengono che l'uso dei dati per scopi amministrativi riduce il valore di

tali dati per scopi formativi, ma Edwards (1999) sostiene che non c'è nessun differenza significativa fra i due tipi di sistemi MSF.

L'uso dei dati diventa particolarmente importante per i piccoli gruppi che implementano MSF, visto il numero ridotto di valutatori e la conseguente difficoltà di mantenere l'anonimato come minimo occorre utilizzare MSF in base al "Texas two-step" suggerito da Edwards includendo una fase preliminare dove il sistema va utilizzato solo per scopi formativi, e con i dati riservati esclusivamente all'uso del valutato; nella seconda fase il livello di disagio si è dimostrato ridotto, in cui i dati va condivisi con il capo. Per evitare interferenza distruttiva negativa da parte del capo nella dinamica del gruppo, un compromesso consigliabile è rappresentato dalla richiesta ad ogni valutato di scrivere e condividere con il capo un piano di crescita professionale personale basato sui dati MSF, senza però dividerne i dati.

## **7.ALCUNI RIFLESSIONI SULLA TRASFERIBILITÀ DI SISTEMI *MULTI-SOURCE FEEDBACK* AL CONTESTO AZIENDALE ITALIANO**

Nel mondo Anglosassone, sistemi MSF ormai fanno parte di quasi tutte le grandi aziende, e stanno diventando più comuni nell'Europa continentale. La mia scommessa è che sistemi MSF faranno parte dei sistemi operativi (Airoldi, 1980) delle grandi aziende Italiane entro del prossimo secolo. La ragione è semplice: le grandi aziende devono concorrere nel mercato unico Europeo, e nella *Information Age*, e prima o poi avranno bisogno di un sistema per estendere il processo di *feedback* dai capi a tutti i dipendenti.

Detto questo, quale la strada per introdurre sistemi MSF nelle aziende Italiane? L'importanza delle GRU basate sulle competenze, le relazioni, e le percezioni dei clienti interni è stata già riconosciuta in un testo Italiano (Costa, 1997). Ma non basta per



superare l'inerzia e la resistenza della gerarchia tradizionale. Nella veste di accademici possiamo giocare un ruolo positivo. Prima, dobbiamo capire bene il fenomeno, e sintetizzare la ricerca straniera in articoli "digeribili" dai dirigenti Italiani. Poi dobbiamo condurre ricerca quantitativa e qualitativa in Italia per capire il successo e eventuali fallimenti di MSF in quelle poche aziende Italiane che stanno sperimentando con sistemi simili. Occorre accumulare esperienza nel campo come consulenti nel disegno e l'implementazione di MSF. Qualcuno deve utilizzare la ricerca per affrontare chi sostiene che MSF non funzionerà mai nella cultura Italiana. La ricerca deve indagare su tutti i rischi del MSF nel contesto Italiano, ma deve anche tener conto dei rischi per l'azienda che decide di ignorare un *trend* così forte che ha caratterizzato il mondo aziendale negli ultimi 15 anni. Ma il compito più importante per superare lo scetticismo è la documentazione dettagliata dei costi e dei risultati economici dell'adozione di MSF – *the bottom line for hard nosed managers is the bottom line.*

“...la nuova frontiera della DRU (Direzione Risorse Umane) è fatta principalmente di risultati e di contributi agli obiettivi aziendali... la sfida è professionale e va vinta prima di tutto sul piano professionale.” (Camuffo e Costa, 1990: 57).

## **BIBLIOGRAFIA**

Airoldi, G., 1980, I sistemi operativi. Milano: Giuffrè

Antonioni, D., 1999, appunti presi dall'autore dal suo discorso durante il dibattito finale della *Linkage 360 Degree Assessment Conference*. Dallas, Texas

Bacharach, S., e Shedd, J., 1996, Logics of action and the institutionalization of industrial relations systems, working paper, Smithers Institute, Cornell University

Camuffo, A. e G. Costa, 1990, Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane. Padova: Cedam

Cohen, D., 1999, Beyond the report and into making something happen. Postconference presentation, *Linkage 360 degree Assessment Conference*, Dallas, Texas

Costa, G., 1997, Economia e direzione delle risorse umane, Torino: UTET

Edwards, M, 1999, appunti presi dall'autore dal suo discorso durante ildibattito finale della *Linkage 360 Degree Assessment Conference*. Dallas, Texas

Edwards, M e A. Ewen, 1996, 360 degree feedback. NY: Amacom

Eichinger, B., 1999, Results from over 1000 360 degree assessments. Opening presentation, 360 Degree Assessment Conference. Dallas, Texas

Ghoshal, S. e C. Bartlett, 1997, The individualized corporation. New York: HarperCollins

Handy, L., M. Devine, L. Heath, 1996, 360 degree feedback: unguided missile or powerful weapon, London: Ashridge.

Jackson, D., 1994, Personality and performance in senior executives, unpublished paper, University of Western Ontario. Cited in Cohen (1999).

Kavanagh, M. (Ed.), 1997, 360 degree feedback systems. Special issue of *Group and Organization Management* 22/2. Thousand Oaks, CA: Sage

- Lawler, E., 1986. High involvement management. San Francisco: Jossey Bass.
- Lepsinger, R., e A. Lucia, 1997, The art and science of 360 degree feedback. San Francisco: Jossey Bass Pfeiffer
- Linkage, 1999, State of 360 degree assessment survey. Dallas: Linkage, Inc.
- Mohrman, S., S. Cohen, e S. Mohrman, 1995, Designing team-based organizations. San Francisco, Jossey Bass.
- Poulson, C. 1998. Shame and workplace violence. Working paper, Pomona, CA: Cal. Poly University
- Tornow, W., e M. London, 1998, Maximizing the value of 360 degree feedback. San Francisco: Jossey Bass
- Waldman, D., e L. Atwater, 1998, The power of 360 degree feedback. Houston: Gulf Publishing Company

TABELLA 1:<sup>2</sup>  
 DISTRIBUZIONE DEI RISPONDENTI  
 (QUESTIONARIO TOWERS-PERRIN)

Not planning to use 360 degree feedback	19%
Planning to introduce 360 degree feedback in next two years	39%
Already using 36 degree feedback (15% have done so globally, and at least 67% have done so in other European countries) - 25% of these for less than one year - 58% of these for between one and three years - 17% for more than three years	42%

---

<sup>2</sup> Tabella fatta da dati in: Antonelli, Stefano, *Survey Report: 360 degree Feedback -- The global perspective*, Towers-Perrin Consulting.

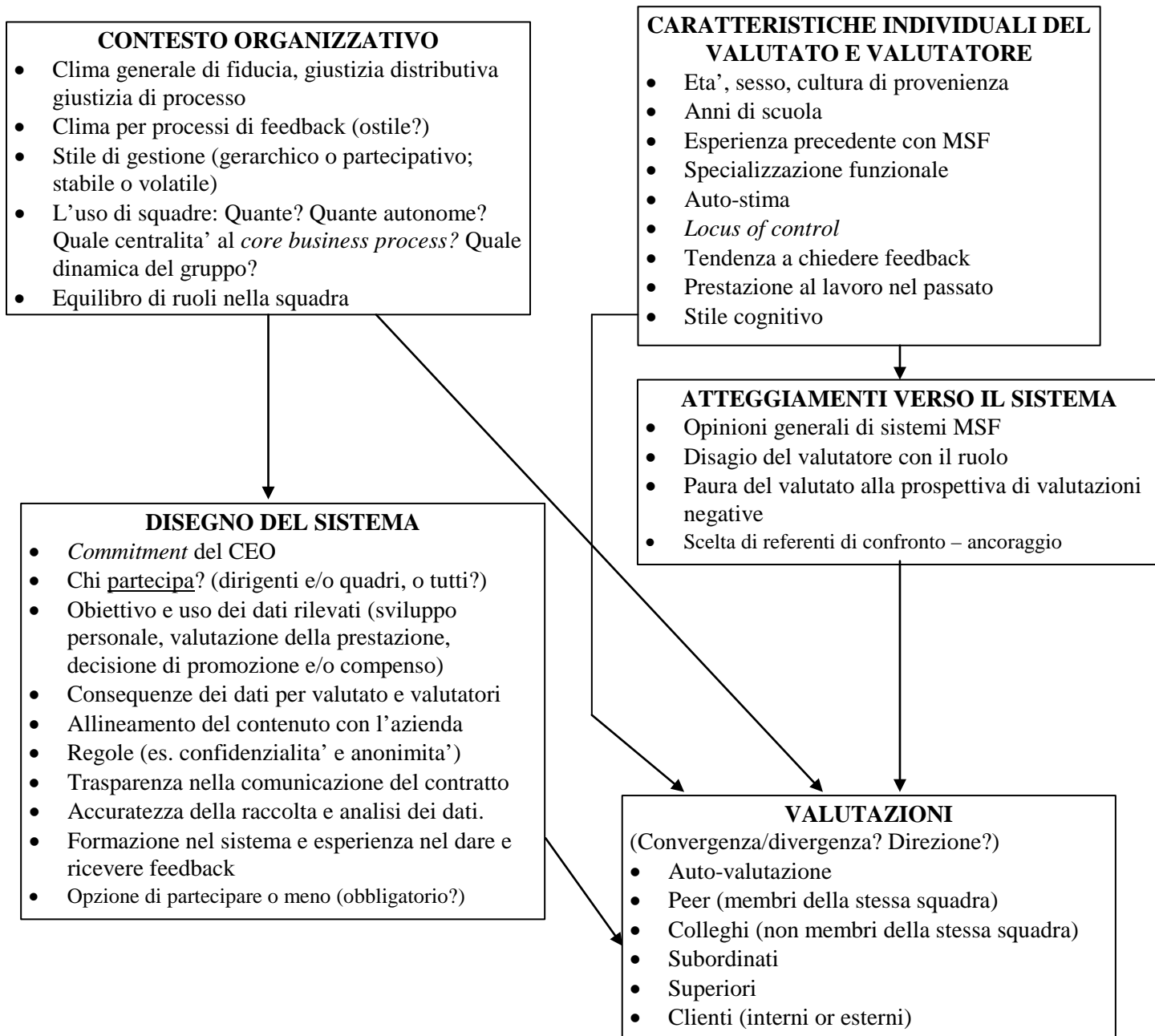
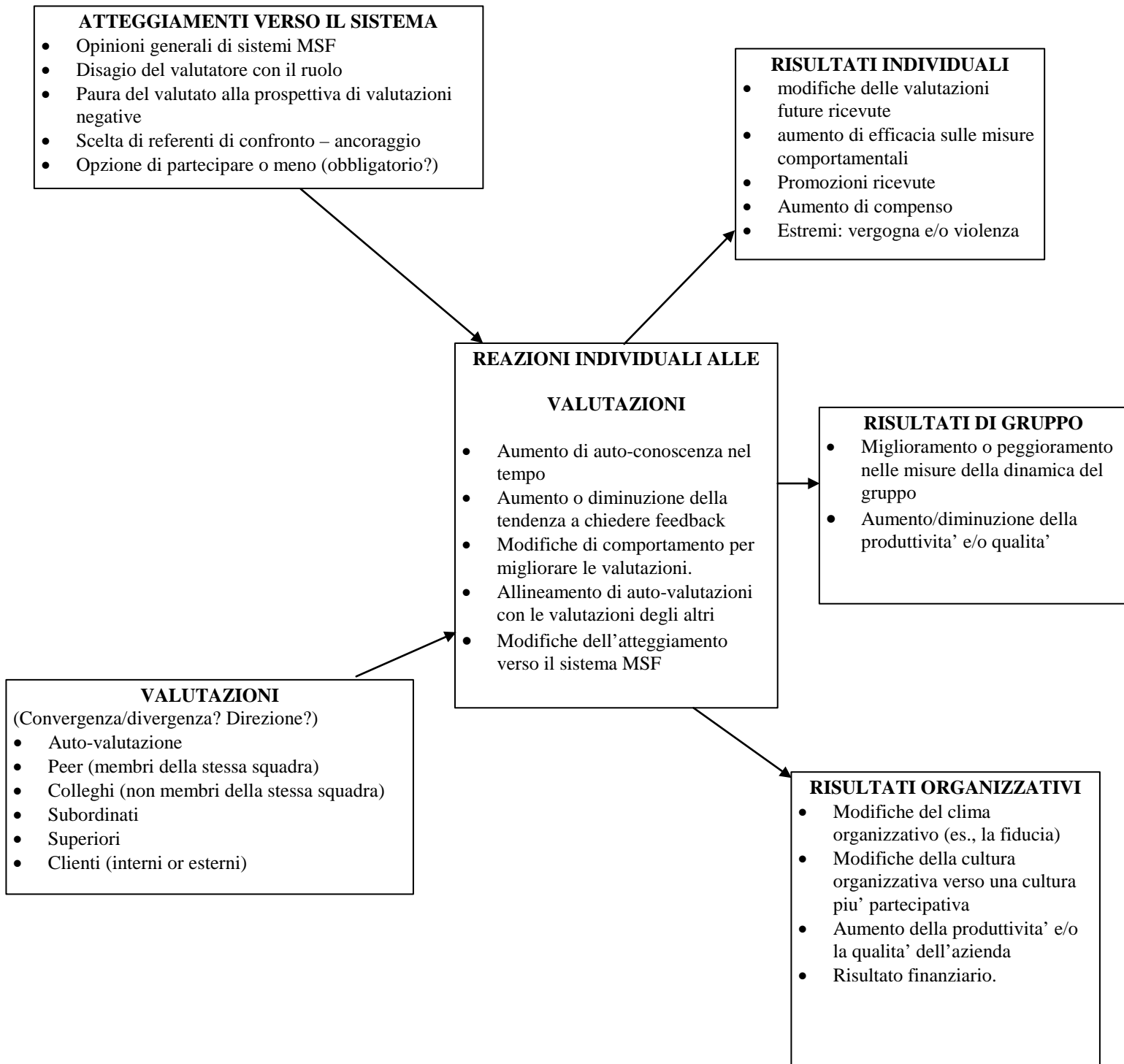


FIGURA 1:  
UNA TIPOLOGIA DI VARIABILI ANTECEDENTI A VALUTAZIONI MSF



**FIGURA 2:**  
**UNA TIPOLOGIA DI VARIABILI CONSEGUENTI A VALUTAZIONI MSF**

## NOTE

---

<sup>1</sup> I sindacati hanno collaborato allo sviluppo di tale sistema perché le regole offrivano una protezione ai loro membri dagli abusi d'autorità arbitraria, soprattutto per i più deboli. Anche se il lavoro andava fatto predominantemente a livello individuale, lo scambio era semplice - obbedienza alle regole in cambio di retribuzione fissa negoziata dal sindacato (vedi Bacharach e Shedd, 1998).

<sup>2</sup> Non è un caso che nel campo di organizzazione la teoria di caos è molto di moda - è un tentativo di dare un senso ai cambiamenti difficili da spiegare tramite le teorie classiche.

<sup>3</sup> Anche nel settore della pubblica amministrazione Italiana, c'è grande speranza che l'entrata in Europa possa accelerare il processo di privatizzazione e la riforma dei servizi verso un'applicazione più flessibile delle regole secondo esigenze locali. Detto questo, è ovvio che la flessibilità non può significare l'autonomo totale del singolo dipendente o torniamo all'epoca pre-Weberiana di autorità arbitraria e senza vincoli di regole. Una soluzione a questo problema potrebbe essere l'autoregolazione basata sui gruppi di dirigenti con funzioni simili nella stessa regione (e presumabilmente con bisogni simili).

<sup>4</sup> Si può perdere una battaglia tecnologica e vincere la guerra - basta guardare gli errori dei concorrenti, e investire nella prossima tecnologia, sperando di *leapfrog* i concorrenti (es., lo standard GSM nel settore telefono senza fili per l'Europa).

<sup>5</sup> Menzionate nel *Call for Paper* di questo Workshop (“assunzione di iniziativa, di decisione, di competenze, di raggiungimento di obiettivi”)

---

<sup>6</sup> Anche conosciuto con i termini *multi-source rater performance appraisal systems, 360 degree feedback systems or performance appraisal systems*. Il copyright per il termine 360 gradi è posseduto dal TEAMS, Inc., una società di consulenza nello stato del Texas.

<sup>7</sup> È ovvio che tale valutazione richiede un'analisi più completa della base teorica e le ricerche empiriche, nonché un programma di ricerca Italiana. Per tale motivo, questa ricerca fa parte di un progetto più ampio, con lo scopo di indagare l'adattabilità di tali sistemi in aziende italiane attraverso un'analisi di dati quantitativi.

<sup>8</sup> Ovviamente *upward feedback systems* è incluso in questa categoria, ma qui si evita di utilizzare la terminologia perché sono meno coerente con i nuovi modelli di organizzazione discusso sopra - in breve, upward feedback è necessario ma non sufficiente in tali nuovi tipi di organizzazioni orizzontali.

<sup>9</sup> L'autore ringrazia Dott. Stefano Antonelli, di Towers-Perrin Milano, per il permesso di utilizzare i dati dal survey fatto nel 1998. Ho scelto questi dati da mettere in questo paper perché i rispondenti sono maggiormente non Americani. Comunque, i suoi dati sono in linea con dati presi da altri questionari e pubblicati in articoli e libri negli ultimi decennio (es., Linkage, 1999, e Handy, L., M. Devine, L. Heath, 1996).

<sup>10</sup> Questi dati sono in linea con dati rilevati da un questionario più recente, ma con un campione che include aziende Americane.

<sup>11</sup> C'era varianza per nazionalità nella tendenza di includere i subordinati diretti - 100% in tutte le nazioni del campione, tranne Francia (91%), Italia (80%), e Spagna (21%).

<sup>12</sup> Visto che questa categorizzazione è stata sviluppata con lo scopo di analizzare sistemi di MSF orientati non solo a migliorare il lavoro di gruppo, non discutiamo in modo



---

esaustivo tutte le variabili qui. Focalizziamoci sulle variabili aggiudicate più centrale ai sistemi MSF orientati a sviluppare competenze nel lavoro di gruppo.

<sup>13</sup> Tale differenza diventa anche più difficile da ignorare più si mantiene stabile nel tempo.