

**Flessibilità & Performance**  
2° Workshop dei Docenti e Ricercatori  
di Organizzazione Aziendale  
Università degli Studi di Padova, 1 e 2 febbraio 2001

**LA NUOVA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
INDIVIDUALE: CONSEGUENZA O CAUSA DELLA  
FLESSIBILITÀ ORGANIZZATIVA?**

**Alessandro Usai**  
*Dipartimento di Discipline Economico Aziendali*  
*Università di Bologna*  
*Istituto di Economia Aziendale*  
*Università Bocconi di Milano*

**Massimo Pilati**  
*Istituto di Economia Aziendale*  
*Università Bocconi di Milano*

\*\*\*

## **1. Cambiamenti organizzativi: dall'economia della stabilità, all'economia della flessibilità**

Nel corso degli ultimi anni le imprese hanno affrontato una serie di cambiamenti organizzativi dettati dal delicato passaggio da un'*economia della stabilità* ad un'*economia della flessibilità* (Chandler, 1990). Tale passaggio è legato a mutamenti di contesto ambientale, ai quali sono stati attribuiti aumenti nella complessità organizzativa e gestionale delle imprese.

Globalizzazione della competizione, riduzione del ciclo di vita medio dei prodotti, importanza della soddisfazione del cliente finale, aumento della capacità e della velocità di trattamento delle informazioni, tensione al miglioramento continuo della qualità, criticità della componente di servizio, competizione basata sulla riduzione dei tempi e dei costi, sono alcuni dei principali fattori di spinta al cambiamento del modello organizzativo di fondo delle imprese.

Il passaggio da un modello burocratico, meccanicistico, (Burns e Stalker, 1961) coerente con un'economia della stabilità e caratterizzato dal "potere degli uffici", ad un modello ad hoc, organicistico e postfordista (Mintzberg, 1983; Maggi, 2000) più coerente con un'economia della flessibilità e caratterizzato dalle competenze professionali e relazionali, si è ormai compiuto in molte realtà aziendali.

Una prima modalità di flessibilità organizzativa è stata raggiunta trasferendo la divisione del lavoro dall'interno dell'impresa, alle relazioni tra imprese, attraverso un processo di "deverticalizzazione" delle organizzazioni (Costa, 2000).

Per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro interna alle imprese, si è manifestato il passaggio dalla mansione al processo, e si è affermata l'idea della *learning*

*organization*, nella quale l'apprendimento non è generato dalla *ripetizione* ma dalla *comprensione*, ed i cui effetti si manifestano “non solo in termini di riduzione dei costi unitari di una produzione data, ma anche nella capacità di innovazione e di adattamento dell'organizzazione nel suo complesso” (Costa, 2000, p.29).

Tali mutamenti tendenziali, hanno segnato la transizione da un modello organizzativo tipico dell'*economia della stabilità*, in cui (Golzio, 1998):

- l'autorità, il controllo e la comunicazione sono di natura gerarchica;
- lo *span of control* è basso e conseguentemente la struttura organizzativa è piramidale, con numerosi livelli gerarchici;
- i livelli di interazione tra "superiori e subordinati" sono di tipo verticale;
- il contenuto della comunicazione pone l'accento sulle regole, norme, procedure e direttive.

ad un modello organizzativo radicalmente differente, in cui:

- l'autorità, il controllo e la comunicazione sono derivati anche dagli interessi e dai bisogni comuni e non esclusivamente dai doveri del mansionario;
- lo *span of control* è ampio e le strutture organizzative piatte;
- le competenze sono più importanti della posizione ricoperta; esse sono diffuse lungo la scala gerarchica e l'esatta collocazione è funzione della natura del problema da risolvere *ad-hoc*;

- l'interazione tra "capo e collaboratore" diventa più negoziale, aumentano le relazioni orizzontali e il lavoro in team; la consultazione e la negoziazione sono sostituiti dell'autorità;
- il contenuto della comunicazione pone l'accento sulle informazioni e sui suggerimenti.

Tali cambiamenti organizzativi hanno avuto un impatto diretto sul sistema di ruoli nelle organizzazioni.

## **2. Flessibilità organizzativa e flessibilità dei ruoli**

Per ruolo organizzativo si intende un modello di comportamento che soddisfa le esigenze e le aspettative di un gruppo nei confronti di un individuo (Rugiadini, 1979). Il modello organizzativo dell'economia della flessibilità comporta una flessibilità dei ruoli, che si traduce in tre fenomeni principali:

*Arricchimento dei ruoli.* Sempre di più i membri dell'organizzazione hanno visto il proprio ruolo arricchirsi di nuove dimensioni di comportamento richieste, pur all'interno della stessa mansione formale. Si pensi ad esempio all'evoluzione del ruolo del capo (da supervisore-controllore a mentore, coach, leader); oppure ai processi di "empowerment" organizzativo, conseguenti alla riduzione dei livelli gerarchici, che richiedono agli individui di assumere ruoli maggiormente autonomi e "intraprenditoriali". (Manzolini, Soda e Solari, 1994; Bergami, 1996).

*Molteplicità dei ruoli.* Gli individui assumono, con sempre maggiore frequenza, ruoli differenti in funzione di diversi contesti in cui si trovano ad agire, all'interno della medesima organizzazione. Lo stesso individuo si trova a dover assumere alternativamente il ruolo di collaboratore diretto, team member, team leader, process owner, project manager, cliente o fornitore interno, ecc. (AA.VV., 1999)

*Dinamismo dei ruoli.* Infine, i membri dell'organizzazione hanno visto un succedersi sempre più rapido e radicale dei ruoli assunti. La crisi del concetto di carriera "verticale" e la conseguente evoluzione della carriera orizzontale, l'aumento della mobilità lavorativa, le nuove forme di relazione di lavoro (telelavoro; lavoro temporaneo, ecc.) sono soltanto alcuni dei fenomeni che potremmo citare in questo senso. (Bagdadli, 1999; Hall, 1996; Allred, Snow e Miles, 1996; Nicholson, 1996)

In generale quindi, la flessibilità organizzativa si è tradotta in flessibilità del sistema di ruoli: molteplici, arricchiti e in continuo cambiamento. La capacità delle organizzazioni di trasformare la desiderata flessibilità organizzativa in flessibilità dei ruoli e quindi dei comportamenti, diventa, di conseguenza, critica per il successo dei cambiamenti organizzativi intrapresi. Un cambiamento apparentemente macro e strutturale comporta, quindi, un cambiamento di percezioni e comportamenti individuali. Questo passaggio avviene attraverso il processo di assunzione dinamica dei ruoli, che tipicamente si compone di tre fasi principali (Katz e Kahn, 1966):

1. *Emissione delle aspettative* di ruolo da parte del gruppo, attraverso processi di influenza che si realizzano tramite processi di comunicazione;

2. *Assunzione del ruolo* da parte dell'individuo, in base alla percezione delle aspettative ricevute, e dell'adattamento compiuto in base alle proprie aspettative ed ai caratteri della situazione;
3. *Comportamento* di ruolo risultante.

In contesti in cui le aspettative di ruolo, come abbiamo visto, cambiano, si moltiplicano e si arricchiscono, diventa sempre più complesso per gli individui passare dalla fase 1 alla fase 2 del processo e, di conseguenza, mettere in atto i comportamenti che la flessibilità organizzativa richiede. Tale difficoltà nasce spesso nella prima fase del processo, quella della comunicazione delle aspettative di ruolo e dell'allineamento cognitivo dell'individuo rispetto a queste.

### **3. I nuovi sistemi di valutazione/feedback come strumento di flessibilità organizzativa**

La valutazione della prestazione è un processo che tende a misurare il contributo fornito dalla persona che ricopre una determinata posizione di lavoro, confrontando gli obiettivi prefissati o i comportamenti richiesti, per il periodo considerato, con i risultati raggiunti o i comportamenti posti in essere.

I sistemi tradizionali di valutazione della prestazione, tipici dell'economia della stabilità, prevedono che sia il capo gerarchico a valutare la performance dei collaboratori. Tali sistemi hanno l'obiettivo di ridurre le asimmetrie informative che si instaurano nella relazione di autorità tra capo e collaboratore e sono uno strumento di

valutazione della persona; in questo modo la relazione di autorità esistente trova formalizzazione in un giudizio sull'attività svolta e sul grado di raggiungimento di alcuni risultati qualitativi e quantitativi (Pilati, 1995).

Le organizzazioni tendono a utilizzare questo strumento di gestione del personale in due modi principali: in primo luogo, come base per la retribuzione, sull'assunto che un legame con essa fornisca un incentivo a mantenere o incrementare la produttività, e in secondo luogo per individuare bisogni o opportunità di formazione e sviluppo, nella condizione che questo porti al miglioramento della performance. La valutazione delle prestazioni è comunque anche impiegata per finalità diverse, quali la selezione interna, la gestione del rapporto gerarchico e funzionale, il controllo e la comunicazione (Costa,1997).

Date le esigenze di flessibilità organizzativa e di flessibilità dei ruoli precedentemente discusse, i sistemi tradizionali di valutazione della prestazione, tipici dell'economia della stabilità, entrano in crisi e mostrano tre tipi di inadeguatezza riguardo a: le dimensioni comportamentali considerate nella valutazione, il numero di attori coinvolti e la periodicità della valutazione stessa.

La valutazione tradizionale è centrata esclusivamente sulla dimensione di *task proficiency*, intesa come prestazione che gli individui attuano nello svolgimento delle attività centrali per la loro mansione (Borman e Motowildo, 1993).

In secondo luogo, la valutazione tradizionale coinvolge tipicamente un solo valutatore, il superiore diretto, limitando quindi il numero di attori che concorrono alla comunicazione formale delle aspettative di ruolo. Il processo di assunzione dinamica del ruolo, risulta quindi privo di una serie di informazioni riguardanti gli altri ruoli che concorrono alla formulazione delle aspettative.

Infine, la valutazione tradizionale ha tipicamente una periodicità annuale, non coerente con i tempi di svolgimento delle attività, specie quelle organizzate per progetti e processi.

Date queste inadeguatezze dei sistemi tradizionali, un sistema di feedback rinnovato, tanto nel numero dei valutatori, quanto nelle dimensioni comportamentali considerate, quanto infine nell'arco temporale di espressione del feedback, sembra poter fornire le informazioni necessarie agli individui per migliorare la percezione delle aspettative del gruppo e quindi per interpretare al meglio le nuove esigenze di flessibilizzazione dei ruoli.

#### **4. Una leva trascurata di flessibilità organizzativa: i nuovi sistemi di valutazione e feedback**

Le possibili innovazioni nei sistemi di valutazione e di feedback, che maggiormente sembrano avere impatto sulla flessibilità dei ruoli sono le seguenti: l'introduzione della dimensione contestuale della prestazione all'interno della valutazione, l'adozione di sistemi di multi-source feedback, l'adeguamento dei cicli della valutazione ai cicli dell'attività.

##### **4.1 La valutazione della dimensione contestuale della prestazione e l'arricchimento dei ruoli**

Nel corso degli anni il concetto di prestazione lavorativa ed i conseguenti strumenti per misurarla hanno subito radicali cambiamenti. In particolare i nuovi modelli organizzativi richiedono alle persone una serie di comportamenti di facilitazione del lavoro di squadra, di capacità relazionali, di capacità di leadership, di impegno ed



identificazione con l'organizzazione, in breve, comportamenti extra-mansione, critici per il successo dell'organizzazione all'interno dei mutati contesti ambientali.

La letteratura psicologica e la pratica manageriale, hanno dunque affrontato il compito di entrare nel merito del contenuto del concetto di prestazione, individuando ed in alcuni casi ampliando, le dimensioni comportamentali che concorrono a definirlo. Diversi autori hanno contribuito alla definizione della multidimensionalità del concetto di prestazione lavorativa (si veda Campbell, Gasser e Oswald, 1996, per una sintesi). Di particolare rilevanza è la recente distinzione (Borman e Motowildo, 1993) tra due dimensioni principali della prestazione: da un lato la più tradizionale dimensione di *task proficiency*, precedentemente definita, dall'altro la dimensione chiamata *contextual performance*.

Questa è definita come l'insieme delle prestazioni "extra-mansione", che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi organizzativi attraverso il miglioramento delle condizioni organizzative, sociali e psicologiche di lavoro (Arvey e Murphy, 1997). All'interno di questa categoria viene inclusa una serie piuttosto ampia di comportamenti, quali ad esempio i cosiddetti comportamenti di "cittadinanza organizzativa" (Organ, 1988), oppure i cosiddetti "prosocial organizational behavior" (Brief e Motowildo, 1986), accomunati dalla loro natura non strettamente legata alla mansione. Diversi studi empirici hanno dimostrato l'unicità della dimensione "contestuale" all'interno del dominio generale della prestazione (Borman, White e Dorsey, 1995; Motowildo e Van Scotter, 1994; Van Scotter e Motowildo, 1996).

La *prestazione contestuale* è stata poi articolata in due categorie di comportamento (Van Scotter e Motowildo, 1996): da un lato i comportamenti di "facilitazione interpersonale", dall'altro i comportamenti di "dedizione al lavoro". Il più recente

contributo in materia (Conway, 1999) ha infine analizzato le dimensioni della prestazione e le ha messe in relazione con due categorie di lavoro: manageriale e non manageriale. Per quanto riguarda in particolare la prestazione cosiddetta “manageriale”, ovvero dei ruoli organizzativi che hanno responsabilità diretta anche su una serie di collaboratori, recentemente si è cercato di capire quali dimensioni originali di prestazione intervengano quando il lavoro diventa anche di “comando” o coordinamento, oltre che di esecuzione. A seguito di una meta-analisi degli studi empirici esistenti (si veda Conway, 1999, per una sintesi dei più importanti e recenti contributi empirici in tema di prestazione manageriale), Conway ha evidenziato quattro principali dimensioni della “prestazione manageriale”:

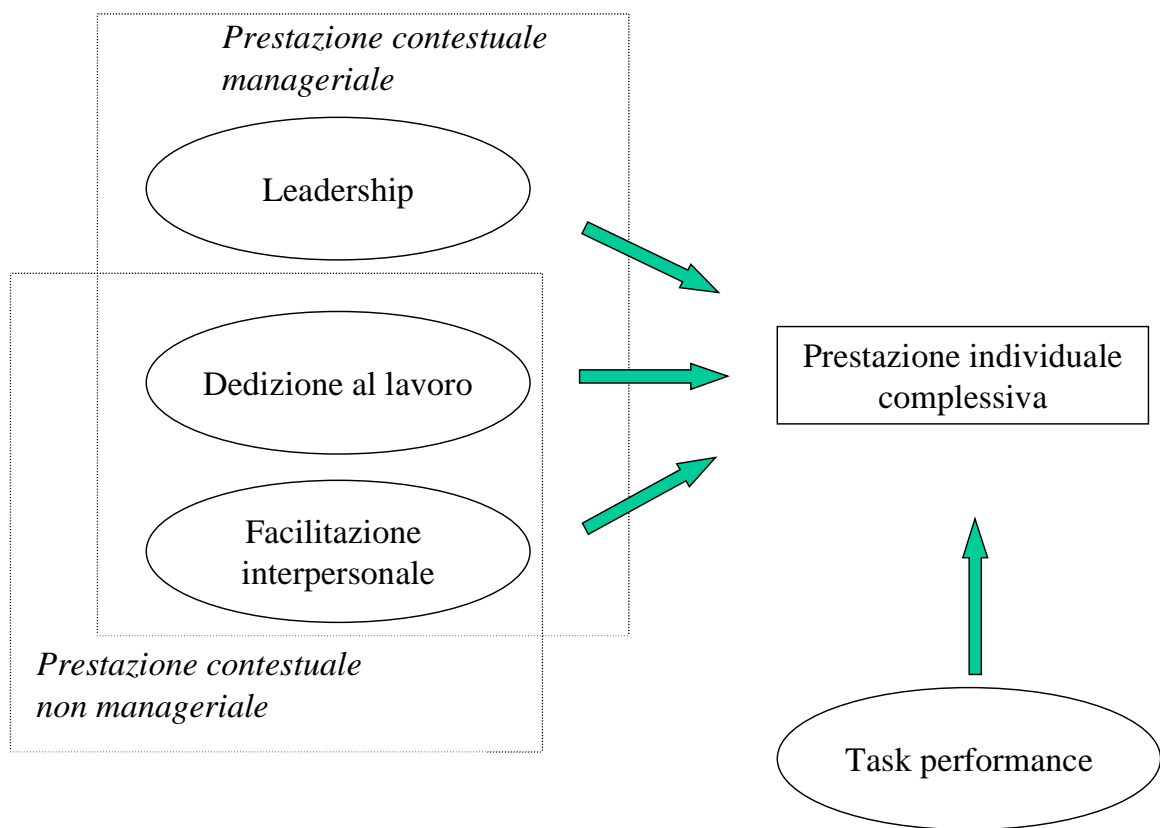
- 1 - Dedizione al lavoro
- 2 – Facilitazione interpersonale
- 3 – Task performance
- 4 – Leadership

Tra queste tuttavia, la leadership costituisce la vera dimensione originale della prestazione manageriale, in quanto non è generalmente presente e necessaria in ruoli non-manageriali. I comportamenti di leadership sono per questo motivo tipicamente valutati dai collaboratori del capo, che costituiscono il “gruppo” di espressione delle aspettative del leader.

La figura 1 rappresenta le quattro dimensioni fondamentali della prestazione individuale, distinguendo tra *task* e *contextual performance* e distinguendo

ulteriormente la leadership, come dimensione contestuale propria della prestazione manageriale.

**Figura 1: La multidimensionalità della prestazione individuale e l'arricchimento dei ruoli organizzativi**



Fonte: elaborazione nostra da Conway (1999).

L'aumento delle dimensioni comportamentali considerate in fase di valutazione, permette al sistema di valutazione e feedback di indirizzare e stimolare all'interno dell'organizzazione l'arricchimento dei ruoli, prima fase del processo di flessibilizzazione degli stessi.

Con riferimento ai cambiamenti organizzativi precedentemente esposti, ciò è particolarmente rilevante per la cosiddetta *team based organization*. La prestazione di gruppo è ben diversa dalla somma delle prestazioni di tutti i soggetti che lo compongono (Alchian e Demsetz, 1972) e la ragione è che molti compiti dei team member sono interdipendenti, rendendo così complessa l'individuazione del contributo individuale. Molti dei comportamenti critici per il lavoro in team sono riconducibili alle dimensioni di *contextual performance*, valutabili esclusivamente dai *peer* del team (Brannick, Roach e Salas, 1991; Cleveland et al., 1998).

Si pensi ai comportamenti di "*backup behavior*", ossia alla disponibilità a chiedere e fornire assistenza alla prestazione degli altri membri del gruppo; alla comunicazione e coordinamento; al *feedback* continuo, per cercare, dare e ricevere informazioni tra i membri del gruppo.

#### **4.2 L'adozione di sistemi di multi-source feedback e la molteplicità dei ruoli organizzativi**

I sistemi di multi-source feedback si stanno affermando anche in Italia come strumento manageriale alternativo o complementare, rispetto alla valutazione tradizionale.

Esistono tante possibili versioni di multi-source feedback, tutte però sono accomunate da un elemento comune, l'aumento del numero e dei tipi di valutatori coinvolti nel processo di valutazione/feedback. Questi sistemi di valutazione vengono spesso accomunati sotto l'etichetta di "valutazione a 360° gradi", poiché in essi il valutato riceve il feedback non soltanto dal superiore diretto, ma anche dai pari, dai collaboratori, dagli altri "clienti interni", di cui è fornitore di servizi professionali, ed eventualmente anche dai clienti esterni. In questi sistemi i valutatori non sono desunti dalla struttura organizzativa formale, ma sono scelti, spesso con il contributo del valutato, all'interno del gruppo di individui con cui il valutato intrattiene interazioni professionalmente significative.

Esiste una tradizione di studi piuttosto recente che si è occupata dello studio dei sistemi di multi-source feedback. Coerentemente con la tradizione statunitense di studi di psicologia applicata, molti dei lavori di ricerca si sono concentrati sui vantaggi di misurazione che i nuovi sistemi consentirebbero. L'evidenza e la logica sembrerebbero dimostrare, infatti, come una valutazione espressa da più fonti fornisca informazioni più valide ed affidabili, riguardo ai livelli di prestazione raggiunti dai valutati.

Parallelamente ai vantaggi di misurazione, è stato sottolineato come un sistema di multi-source feedback sia un più efficace strumento di cambiamento dei comportamenti. Questo effetto deriverebbe dal processo cognitivo che si origina dal confronto delle auto-percezioni del valutato riguardo ai propri comportamenti lavorativi (derivanti dal self-assessment), con le percezioni espresse dalle valutazioni dei diversi valutatori. Quando i valutatori sono numerosi e ricoprono ruoli diversi all'interno (o all'esterno) dell'organizzazione, il valutato sarebbe portato ad avere più fiducia nella valutazione espressa e di conseguenza a migliorare la consapevolezza riguardo ai propri

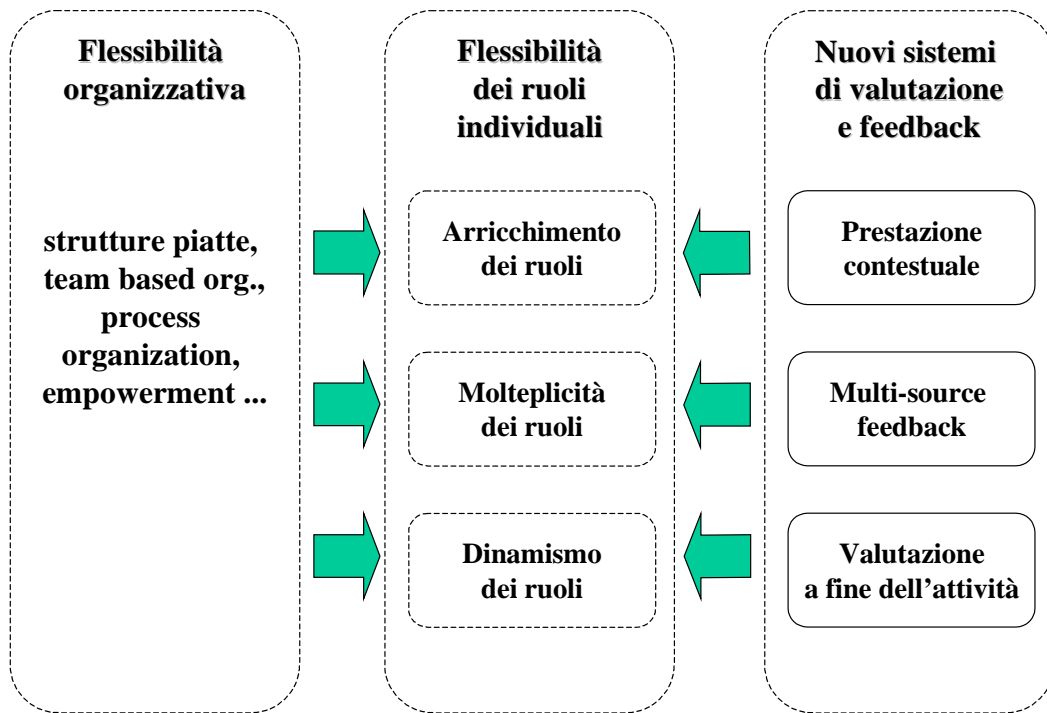
comportamenti. Esiste una crescente evidenza empirica a supporto della maggiore efficacia della valutazione multi-source sul cambiamento dei comportamenti del valutato (Cheston, 1996; Hazuche et al., 1993; London e Wholers, 1991).

Tuttavia, se abbandoniamo per un attimo la prospettiva psicologica ed individualistica ed adottiamo un punto di vista più organizzativo, ci accorgiamo di come l'insieme dei valutatori si avvicini molto al concetto di "gruppo" identificato nella definizione di ruolo organizzativo. Come spesso succede, le nuove pratiche manageriali non scoprono nulla di sconosciuto ma semplicemente adattano i propri strumenti rispetto alla realtà. In questo caso dunque, la valutazione multi-source, può apparire semplicemente come il riconoscimento formale dell'esistenza di una molteplicità di aspettative comportamentali incidenti su ogni singolo ruolo organizzativo. Tali aspettative sono espresse dall'insieme di ruoli con i quali l'individuo si confronta durante la propria attività lavorativa. La valutazione multi-source non fa altro che prendere formalmente atto dell'esistenza del "gruppo" e conferire a questo uno strumento formalizzato e periodico di espressione delle aspettative. In questa accezione quindi, la valutazione multi-source è molto di più di uno strumento volto a migliorare l'accuratezza dei giudizi o ad indurre cambiamenti comportamentali, e diventa uno strumento di esplicitazione delle attese di ruolo, in contesti in cui il ruolo formalizzato o la mansione hanno perso la capacità di sintetizzare e stabilizzare nel tempo i comportamenti richiesti agli individui. In organizzazioni in cui i capi sono sempre meno numerosi, in cui la dimensione di processo si affianca a quella funzionale, in cui il lavoro di gruppo occupa buona parte della attività lavorativa degli individui, la valutazione multi-source risulta quindi più coerente con una definizione allargata di ruolo organizzativo e di conseguenza con i sistemi organizzativi flessibili che la determinano.

### **4.3 L'adeguamento dei cicli della valutazione ai cicli dell'attività ed il dinamismo dei ruoli**

I tradizionali sistemi di valutazione della prestazione hanno tipicamente una ciclicità annuale. I cambiamenti organizzativi in atto, come abbiamo visto, prevedono che un individuo assuma ruoli diversi, mutevoli, su attività individuali e di team per processo e per progetto (con clienti esterni e interni) che si sviluppano in archi temporali differenti dall'anno. Una delle condizioni di efficacia del feedback, specie per l'assunzione di comportamenti e ruoli nuovi o diversi da quelli esistenti, è che questo avvenga contestualmente al termine dell'attività svolta dal valutato (Edwards e Ewen, 1996). Questa condizione è tanto più importante quanto più elevate sono le richieste di flessibilità e di dinamismo nel sistema di ruoli organizzativi. In termini cognitivi, l'apprendimento individuale sugli eventuali gap di comportamento rilevati (dall'auto ed etero-valutazione) è maggiore, se il feedback è immediato e conseguente alle dimensioni di *task* e *contextual* performance, legate alle attività oggetto di valutazione; inoltre le possibili azioni di sviluppo organizzativo (training, rotazione, affiancamento, coaching, ecc.) per colmare gli eventuali gap, sono più facilmente individuabili e proponibili al valutato. Questa "flessibilità temporale" del sistema, auspicabile per la flessibilità dei ruoli, spesso si scontra con le esigenze di economia di scala che privilegiano la collocazione temporale della valutazione della performance a fine anno. Nella figura 2, abbiamo rappresentato uno schema di sintesi delle relazioni esistenti tra flessibilità organizzativa, flessibilità dei ruoli e nuovi sistemi di valutazione e feedback.

**Figura 2: Uno schema di sintesi delle relazioni tra flessibilità organizzativa, flessibilità dei ruoli e nuovi sistemi di valutazione.**



Fonte: nostra.

### **5. Nuovi sistemi di valutazione, conseguenza o causa della flessibilità?**

In conclusione della nostra argomentazione, vorremmo mettere in discussione un ultimo assunto riguardante la relazione tra nuovi sistemi di valutazione e flessibilità organizzativa. Coerentemente con un'inveterata tendenza a vedere il cambiamento dei sistemi operativi e gestionali, come logicamente e temporalmente conseguente rispetto a modificazioni nella strategia e quindi nelle soluzioni organizzative anche i nuovi sistemi



di valutazione vengono spesso presentati come innovazioni necessarie data la flessibilità organizzativa richiesta. Questa posizione diffusa non tiene conto delle potenzialità che il cambiamento dei sistemi di valutazione ha, come strumento di induzione della flessibilità organizzativa, piuttosto che non di adattamento a questa. La nostra discussione riguardo agli effetti della nuova valutazione sul sistema di ruoli interni alle aziende, mette particolarmente in luce questa seconda interpretazione. Se è vero che i nuovi sistemi di valutazione contribuiscono a cambiare e rendere flessibile il concetto di ruolo organizzativo, possiamo attenderci che tale cambiamento costituisca una premessa necessaria al cambiamento organizzativo vero e proprio. Se gli individui cominciano a percepire il proprio ruolo come flessibile, saranno probabilmente meno restii ad accettare il riconoscimento formale di questa flessibilizzazione. In altri termini, il cambiamento dei sistemi di valutazione, potrebbe costituire un utile presupposto cognitivo alla successiva implementazione di soluzioni strutturali flessibili, limitando, ad esempio, i classici fenomeni di rigetto e resistenza al cambiamento

In generale è limitativo parlare di relazioni causali unidirezionali, tanto in un senso quanto nell'altro. La domanda empirica più adeguata riguarda quale sia la sequenza di azioni organizzative più efficace, dove l'efficacia è rappresentata dalla velocità del processo di cambiamento e dal miglioramento finale della performance aziendale che questo comporta. Ci si dovrebbe quindi chiedere, se sia più efficace adeguare i sistemi di valutazione ai cambiati contesti organizzativi o se invece non sia meglio indurre cambiamenti cognitivi diffusi, attraverso i sistemi di valutazione, prima di tradurre questo in modificate architetture organizzative. La risposta a questa domanda resta aperta. Tuttavia, l'elevato numero di fallimenti nei processi di cambiamento che hanno seguito la tradizionale sequenza strategia-struttura-sistemi, dovrebbe quantomeno far

riflettere rispetto alla possibilità di invertire l'ordine delle azioni organizzative, inducendo un cambiamento micro, che sostenga successivamente quello macro, di livello superiore.

## Bibliografia

AA.VV. Baglieri E., Biffi A, Coffetti E., Ondoli C., Pecchiari N., Pilati M.  
Organizzare e gestire progetti, Milano: Etas.

Alchian A.A. e Demsetz H., 1972. Production, Information Costs and Economic  
Organization. American Economic Review, n.62, dicembre, 775-795.

Allred B., Snow C.C., Miles R.E. 1996. Characteristics of Managerial Careers in the  
21<sup>st</sup> Century. The Academy of Management Executive. Vol.X, n. 4, november, 17-28.

Arvey R.D. and Murphy K.R. 1998. Performance evaluation in work settings. Annual  
Review of Psychology. 49: 141-168.

Bagdadli S. 1999. Cambiamento economico e carriera : nuove misure per una nuova  
realtà. in AA.VV. Osservatorio sulla competitività d'impresa. Rapporto Assolombarda-  
Università Bocconi, Milano

Bergami M.1996. L'identificazione con l'impresa. Roma: La Nuova Italia Scientifica.

Borman W.C. and Motowildo S.J. 1993. Expanding the criterion domain to include  
elements of contextual performance. In N. Schmitt and C. Borman (eds.), Personnel  
selection in organization. San Francisco: Jossey Bass.

Borman W.C., White L.A. and Dorsey D.W. 1995. Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*. 80: 168-177.

Brannick M.T., Roach R.M. e Salas E. 1991. Understanding team performance: A multi-method study. Paper presented at the Annual Convention of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St.Louis.

Brief A.P. and Motowildo S.J. 1986. Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*. 11: 710-725.

Burns T. e Stalker G.M., 1961. *The Management of Innovation*, London, Tavistock

Campbell J.P., Gasser M.B. and Oswald F.L. 1996. The substantive nature of job performance variability. In Murphy K.R. (ed.), *Individual Differences and Behavior in organizations*, San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Chandler A.D. 1990. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press

Cheston S. L. 1996. *Managerial self-awareness: a longitudinal study*, Unpublished doctoral dissertation, Columbia University, New York.

Cleveland J.N., Murphy K.R., Barnes-Farell J.L. e Banks, C.G. 1998. Analysing appraisal as goal-directed behaviour: An alternative approach to performance appraisal research and practice, Unpublished manuscript, Department of Psychology, Colorado State University, Ft.Collins.

Conway, J. M. 1999. Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of applied psychology*. 84, 1: 3-13.

Costa, G. 2000. Possiamo non dirci post-fordisti? In Maggi B. (a cura di) *Le sfide organizzative di fine e inizio millennio: tra post-fordismo e deregolazione.*: 23-33, Milano: ETAS.

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

Edwards M. R. e Even A. J. 1996. *360° Feedback*. New York: AMACOM.

Golzio G. 1998. *Assetti organizzativi e sistemi di controllo: l'evoluzione della performance aziendale e del lavoro*. Working paper. Area Organizzazione & Personale SDA Bocconi

Hall D.T. 1996. *Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century*. *The Academy of Management Executive*. Vol.X, 4: 8-17.

Hazucha J. K., Hezlett S. A. e Schneider R. J. 1993. The impact of 360° degrees on managerial skills development. *Human Resource Management*, 32 (2-3): 325-351.

Katz D. e Kahn R. L. 1966. *The social Psychology of Organizations*. Wiley and Sons.

London, M. e Wholers, A. J.,1991. Agreement between subordinate and self-ratings in upward feedback. *Personnel Psychology*. 44: 375-390.

Maggi, B., 2000. Presentazione. In Maggi B. (a cura di) *Le sfide organizzative di fine e inizio millennio: tra post fordismo e deregolazione.*: 1-6, Milano: ETAS.

Manzolini L., Soda G. e Solari L. 1994. *L'organizzazione snella*. Milano: Etas Libri.

Mintzberg H. 1983 *Structure in Five.Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Motowildo S.J. and Van Scotter J.R. 1994. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*. 79: 475-480.

Nicholson N. 1996. *Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age*. *The Academy of Management Executive*. Vol.X, 4: 40-52.

Organ D.W. 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington: Lexington Books.

Payne R. B. e Hauty G. T. 1955. The effects of psychological feedback on work decrement. *Journal of Experimental Psychology*. 50: 343-351.

Pilati M.1995. L'organizzazione delle relazioni di lavoro. In Grandori A., L'organizzazione delle attività economiche. Bologna: Il Mulino.

Rugiadini A.1979. Organizzazione d'impresa. Milano: Giuffrè editore.

Van Scotter J.R. and Motowildo S.J. 1996. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*. 81: 525-531.