

Il feedback a 360° è collegato al successo lavorativo? Un contributo di ricerca nel contesto italiano

(Is 360° feedback related to organizational success? An empirical contribution in the Italian context)

Dello Russo Silvia (autore di riferimento per la corrispondenza)

ISCTE-IUL, Av. Das Forças Armadas, 1649-026 Lisbon, Portugal;

Phone: +351 217903401; Fax: +351 210464175

Email: silvia.dellorusso@iscte.pt

Santarpino M. Maddalena

Giunti Organizzazioni Speciali

Borgogni Laura

Sapienza Università di Roma

Signori Alberto

Esperto di Sviluppo Organizzativo

Abstract

Il presente studio intende contribuire alla ricerca sul feedback a 360°, indagando la convergenza tra i valutatori e la predittività di tali valutazioni.

Il campione è costituito da 35 manager appartenenti a un'azienda italiana del settore *auto-motive*, valutati ciascuno da se stesso, i capi, i colleghi e i collaboratori (per una media di quattordici valutazioni) attraverso un questionario volto a rilevare cinque macro-competenze. I risultati mostrano che le autovalutazioni non convergono con le altre fonti mentre le valutazioni dei colleghi correlano con quelle dei capi e dei collaboratori. Inoltre le valutazioni dei colleghi sono risultate le uniche in grado di predire il successivo raggiungimento degli obiettivi. Le implicazioni pratiche di tali risultati saranno illustrate insieme alle nuove prospettive di ricerca.

English abstract

The present study aims to contribute to the research on 360° feedback by investigating inter-rater agreement and the predictive validity of the different sources. The sample consisted of 35 managers from an Italian manufacturing firm in the auto-motive sector; each was assessed by his- or herself, the supervisors, the colleagues and the co-workers (the average number of received evaluations was 14), through a questionnaire tapping five broad domains of competence. Results showed that self-evaluations did not correlate with any other sources, whereas the colleagues' evaluations correlated with those expressed by supervisors and co-workers. Furthermore, colleagues' evaluations were the only significant predictors of subsequent ratees' goal achievement. The practical implications of these findings will be discussed, along with future research perspectives.

Keywords

Feedback 360°; accordo tra i valutatori; validità predittiva; MBO

360-degree feedback; interrater agreement; predictive validity; MBO

Introduzione

I profondi mutamenti nelle organizzazioni degli ultimi decenni stanno incidendo decisamente sulle modalità con cui si affronta e si vive il proprio ruolo: le posizioni sono meno definite, la cultura prevalente sembra basarsi sul lavoro in *team*, sul decentramento delle responsabilità e su una *leadership* sempre più diffusa e “condivisa”; la scarsità delle risorse e la velocità del mercato modificano i rapporti di lavoro e spingono, in un contesto di forte attenzione ai costi, all’ottimizzazione delle risorse e all’efficientamento dei processi, verso la valorizzazione e lo sviluppo delle persone di cui già si dispone.

Da tale nuova condizione discende l’esigenza di rimodernare gli strumenti di gestione delle risorse umane per accompagnare la responsabilizzazione dei singoli e sostenere il contributo individuale all’efficacia organizzativa. In quest’ottica si è assistito alla diffusione di metodologie che spingono verso lo sviluppo piuttosto che fornire una “valutazione” statica della persona. Tra queste, si inserisce il feedback a 360° (o semplicemente 360°) che si configura come uno strumento privilegiato per migliorare l’autoconsapevolezza e quindi per facilitare lo sviluppo.

Come è noto, il feedback a 360° si riferisce all’insieme delle valutazioni, nei confronti di una persona, espresse da diversi valutatori (capi, colleghi, collaboratori e in alcuni casi clienti o referenti esterni all’azienda) a cui va aggiunta la propria autovalutazione.

La forza del 360° risiede nello sposare due direttrici organizzative che caratterizzano la gestione delle risorse umane negli ultimi anni: il focus sull’individuo e sull’autosviluppo e la ricerca di un approccio scientifico e obiettivo alla valutazione delle persone (Chinotti & Festa, 2008).

Un sondaggio condotto su un campione di 550 aziende europee (SHL Group, 2003) mostra come il 48% delle aziende utilizzi il 360° e il 34% ne pianifichi l’utilizzo nei

successivi 3 anni; inoltre il 95% ha dichiarato di averne tratto miglioramenti misurabili e concreti.

Nonostante il largo utilizzo di tale metodologia, la ricerca volta a valutarne l'efficacia è stata relativamente ridotta (Seifert, McDonald & Yulk, 2003).

Alcuni contributi scientifici hanno esaminato la convergenza tra le valutazioni dei diversi *raters*, evidenziando che le diverse fonti di valutazione presentano bassi livelli di accordo tra loro (Conway & Huffcutt, 1997; Heidemeier & Moser, 2009), probabilmente perché esse osservano i comportamenti organizzativi da differenti prospettive (Murphy & Cleveland, 1995). In tal senso si possono leggere i contributi che avvalorano la validità "incrementale" delle fonti multiple in un sistema di valutazione; ciò significa che le valutazioni di colleghi e collaboratori spiegano una porzione di varianza aggiuntiva nelle misure oggettive di prestazione rispetto alla percentuale di varianza spiegata dai capi (Conway, Lombardo & Sanders, 2001). Inoltre, alcune ricerche hanno messo in luce la relazione dei criteri oggettivi di prestazione con le valutazioni dei capi (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff & MacKenzie, 1995), e successivamente con le valutazioni di colleghi e collaboratori (Conway et al., 2001).

Per rispondere all'esigenza di valutare l'efficacia del feedback a 360°, come raccomandato dalla letteratura (Seifert et al., 2003), è stato condotto questo studio come prima esperienza di ricerca in Italia in questo ambito con i seguenti obiettivi:

1) esaminare la coerenza tra le valutazioni *multi-source*; 2) verificare la validità predittiva del feedback a 360° rispetto al successo organizzativo.

Il presente studio mostra alcuni elementi di novità; per indagare la predittività dello strumento è stato considerato come criterio il raggiungimento degli obiettivi secondo il sistema di MBO (*management by objectives*), in quanto essendo ancorato a risultati quantitativi, risulta in grado di fornire dati più oggettivi sulla prestazione.

Convergenza tra i rater

Uno dei risultati più consistenti nella letteratura sul feedback a 360° mostra che le valutazioni provenienti dalle diverse fonti generalmente non correlano tra loro o presentano correlazioni di moderata magnitudine (Harris & Schaubroeck, 1988; Mount, 1984). L'ottanta per cento dei rispondenti ad un'intervista telefonica rivolta a 20 organizzazioni sul feedback a 360° ha affermato, infatti, che le valutazioni fornite da fonti diverse sono in contrasto tra loro (London & Smither, 1995).

A tal proposito Conway e Huffcutt (1997) hanno evidenziato, attraverso una meta-analisi, correlazioni basse tra le valutazioni dei collaboratori e quelle delle altre fonti (pari a 0.22 con i supervisori, 0.22 con i colleghi, e 0.14 con le autovalutazioni), come pure tra le autovalutazioni e gli altri valutatori (pari a 0.19 con le valutazioni dei colleghi e 0.22 con i supervisori, ulteriormente confermata anche dalla successiva meta-analisi di Heidemeier e Moser nel 2009); la correlazione invece tra le valutazioni dei capi e quelle dei pari è risultata la più elevata (0.34). I ricercatori hanno, inoltre, osservato che le correlazioni tra le fonti tendono ad essere più alte quando si valutano posizioni non manageriali, lavori di minore complessità, e quando l'oggetto di valutazione è rappresentato dalle competenze interpersonali. Quest'ultimo dato potrebbe indicare che i comportamenti interpersonali sono relativamente osservabili da tutte le fonti; al contrario i comportamenti "realizzativi" e il raggiungimento degli obiettivi sono probabilmente meglio osservabili dai supervisori e dai pari piuttosto che dai collaboratori. La meta-analisi di Conway e Huffcutt ha infine mostrato che i collaboratori presentano una prospettiva relativamente unica, e che quindi le loro valutazioni non sono ridondanti con le altre fonti.

Diversi studiosi si sono interrogati sul perché vi sia disaccordo tra le fonti di valutazione; alcuni sostengono, come anticipato, che le diverse fonti abbiano differenti opportunità di osservare la prestazione lavorativa (Murphy & Cleveland, 1995), poiché ciascun soggetto osserva la persona in differenti contesti (Bozeman, 1997) e valuta gli aspetti della prestazione che sono più rilevanti per sé; questa “prospettiva ecologica” (Lance & Woehr, 1989) suggerisce dunque di non aspettarsi corrispondenza tra le valutazioni provenienti da diverse fonti.

Una successiva meta-analisi (Conway et al., 2001) conferma che ogni fonte di valutazione spiega una porzione di varianza unica, e che il disaccordo che ne deriva fornisce dunque informazioni valide.

In riferimento alle auto-valutazioni, la letteratura mostra come queste correlino poco con le altre fonti di valutazione (Harris & Schaubroeck, 1988), risultato confermato anche dal novanta per cento dei rispondenti all’intervista telefonica sul feedback a 360° di London e Smither (1995). Tale divergenza può essere dovuta all’uso di categorie differenti (Campbell & Lee, 1988), ai meccanismi di difesa, alle distorsioni dovute ad esempio all’autostima (Atwater & Yammarino, 1992; Harris & Schaubroeck, 1988), ad alcuni tratti di personalità, alle proprie motivazioni, al rapporto con il capo, alla cultura organizzativa e ai valori che essa veicola (Borgogni & Pagliuso, 2010).

In sintesi i risultati della ricerca internazionale fanno emergere discrepanze tra la valutazione di sé e le altre fonti, come pure trasversalmente tra le diverse fonti. Ciò conduce a valorizzare il contributo che le diverse fonti possono dare alla valutazione della persona, a facilitare una riflessione che tenga conto di queste discrepanze e dunque a muoversi nella direzione dello sviluppo dell’autoconsapevolezza.

Alla luce di quanto esposto e per orientare la pratica organizzativa, intendiamo verificare nel contesto italiano, per la prima volta, le seguenti ipotesi:

Ipotesi 1: Le diverse fonti di valutazioni (sé, capi, colleghi, collaboratori) presenteranno correlazioni positive e moderate tra loro.

Ipotesi 2: Le autovalutazioni mostreranno le più basse correlazioni con le altre fonti di valutazione.

Predittività del feedback 360°

Diversi studi si sono interrogati sull'impatto del feedback a 360° sulla *performance* individuale e organizzativa.

In generale, le persone che ricevono valutazioni positive in un 360°, ottengono risultati migliori anche nella valutazione della prestazione annuale eseguita dai loro superiori (Smither & Walker, 2004). Inoltre, il feedback a 360° correla con la *performance* anche quando si utilizzano indicatori oggettivi come i margini di guadagno sulle commesse (Erikson & Allen, 2003) o come le percentuali di vendita in un campione di responsabili commerciali (Healy & Rose, 2003). Infine, le valutazioni a 360° sono risultate essere positivamente correlate anche alle promozioni, alle attribuzioni di benefit e ad altre forme di *compensation* (Ostroff, Awater & Feinberg, 2004).

Prendendo in considerazione le singole fonti di valutazione, la letteratura riporta che le autovalutazioni nel 360° non risultano correlate alla prestazione passata, mentre le valutazioni dei capi e dei pari sono moderatamente correlate con questa (Beehr, Ivanitskaya, Hansen, Erofeev & Gudanowski, 2001).

La ricerca ha confermato la relazione tra criteri oggettivi di prestazione e le valutazioni dei capi (Bommer et al., 1995), e successivamente la meta-analisi di Conway e colleghi (2001) ha riscontrato tale relazione anche con le valutazioni di colleghi e collaboratori, mostrando come queste spieghino una porzione di varianza aggiuntiva nelle misure oggettive di prestazione rispetto alla percentuale di varianza spiegata dai capi ($R^2 = .12$), e precisamente .03 i colleghi ($R^2 = .15$), e .02 i collaboratori ($R^2 = .17$).

La letteratura riporta misure di prestazione rilevate contemporaneamente al feedback 360° o addirittura antecedenti, offrendo un supporto alla validità concorrente di questo strumento; è plausibile comunque aspettarsi simili relazioni anche con misure di prestazioni rilevate in un tempo successivo. Dunque, considerando i risultati delle precedenti ricerche al livello internazionale ci aspettiamo anche nel contesto italiano:

Ipotesi 3: Le valutazioni dei capi, dei colleghi e dei collaboratori prediranno positivamente il raggiungimento degli obiettivi di MBO.

Metodo

Partecipanti

La ricerca è stata condotta su un campione di 35 manager che lavorano in un'azienda produttrice di componentistica meccanica. Tra questi, l'86% è costituito da uomini e il 14% da donne. L'età media è di 42,5 anni (DS = 5,21) e l'anzianità aziendale media è di 11,5 anni (DS = 6,69). Per quanto riguarda la qualifica, l'82% è "Dirigente" e il 18% "Quadro". Ogni manager è stato valutato rispettivamente da se stesso, dai capi, dai

colleghi e dai collaboratori, con una media di 14 valutazioni (in un *range* compreso tra 7 e 26 valutazioni), per un totale di 504 valutazioni.

Strumenti

Le misure utilizzate in questo studio sono il feedback 360° e l'MBO, di seguito descritte.

a) Feedback a 360°

Il feedback 360° è stato rilevato attraverso un questionario compilato dai capi, dai colleghi, dai collaboratori e in auto-valutazione. Il questionario utilizzato era composto da 60 item, rispetto ai quali ciascun valutatore era invitato ad indicare il proprio accordo tramite una scala tipo Likert a 5 posizioni (da 1 = per niente a 5 = del tutto). Gli item intendevano misurare 5 macro-aree, così come definite nel modello di competenze aziendale.

Preliminarmente alla verifica delle nostre ipotesi, è stata esplorata la validità interna del questionario utilizzato, per accertare che esso misurasse le cinque competenze ipotizzate; a tal fine è stata condotta un'analisi fattoriale esplorativa. È emersa una struttura fattoriale a cinque dimensioni che ricalcano in buona parte le cinque competenze, così come definite nel modello aziendale. Esse sono: *Leadership*, che si riferisce alla valorizzazione delle persone e in generale alla loro motivazione, al loro supporto e alla delega ai collaboratori; *Innovazione*, che riguarda la produzione di idee e approcci innovativi, la ricerca di opportunità di innovazione e l'introduzione di nuovi modi di svolgere il lavoro; *Focalizzazione sul cliente*, che si riferisce all'attenzione rivolta e alla cura del cliente interno/esterno; *Gestione delle differenze culturali*, che indica la gestione efficace delle relazioni e delle comunicazioni con persone di diversa cultura (aspetto che caratterizza

fortemente l'azienda); *Realizzazione*, che riguarda la finalizzazione delle attività nei tempi stabiliti, l'attenzione alla qualità del lavoro svolto e l'individuazione delle priorità.

b) Management by objectives

Il raggiungimento degli obiettivi "di budget" MBO da parte di ciascun manager è espresso in termini percentuali e ottenuto dalla consuntivazione obiettiva di indicatori quantitativi o qualitativi. Nel presente studio è stata raccolta la percentuale totale di raggiungimento degli obiettivi (individuali e collettivi). I dati raccolti si riferiscono a due anni consecutivi: 2007 (contemporanei quindi al feedback 360°) e 2008 (anno successivo all'implementazione della metodologia).

Procedura

La direzione HR ha fornito i dati relativi alle valutazioni a 360° ricevute dai manager, e per ciascuno ha inoltre fornito le percentuali di raggiungimento degli obiettivi di MBO.

Analisi dei dati

Tutte le analisi sono state condotte con l'ausilio del pacchetto statistico SPSS 17. Le correlazioni bivariate sono state calcolate per verificare la convergenza tra i *raters*, mentre per testare le ipotesi relative alla validità predittiva del feedback 360° è stata condotta una regressione multipla (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003).

Risultati

Per verificare il grado di convergenza tra i diversi *raters*, sono state calcolate le correlazioni sulle medie di tutte le competenze. I risultati (

Tabella 1) mostrano correlazioni significative tra capo e colleghi ($r = .38$) e tra colleghi e collaboratori ($r = .49$), mentre le autovalutazioni non correlano significativamente con le altre fonti.

Tabella 1 - Correlazioni tra i raters sulle medie di tutte le competenze

	<i>Autovalutazioni</i>	<i>Capo</i>	<i>Colleghi</i>
<i>Autovalutazioni</i>	1		
<i>Capo</i>	,05	1	
<i>Colleghi</i>	,23	,38*	1
<i>Collaboratori</i>	,24	-,13	,49**

Nota. ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

In seguito, sono state calcolate le correlazioni tra i *raters* nelle singole competenze.

Le autovalutazioni non correlano con altre fonti; quando si considerano le cinque competenze singolarmente, queste presentano correlazioni significative solo nelle competenze *Innovazione* ($r = .57$ con il capo, $r = .58$ con i colleghi, $r = .43$ con i collaboratori), e *Gestione delle Differenze Culturali* ($r = .39$ con i colleghi, Tabella 2).

Le valutazioni del capo non correlano con quelle dei diretti collaboratori, e correlano con le valutazioni dei colleghi su tutte le competenze eccetto la *Realizzazione* (Tabella 3).

Le valutazioni dei colleghi, a loro volta, correlano ancora più fortemente con quelle dei collaboratori, su tutte le competenze eccetto la *Focalizzazione sul cliente* (Tabella 4).

Le valutazioni dei collaboratori (Tabella 5) correlano nel complesso fortemente con quelle dei colleghi, per nulla con quelle dei capi e solo in riferimento all’Innovazione con le autovalutazioni.

Tabella 2 - Correlazioni delle autovalutazioni con le altre fonti

	<i>Autovalutazioni</i>	<i>Capo</i>	<i>Colleghi</i>	<i>Collaboratori</i>
<i>Leadership</i>	-	,04	,17	,26
<i>Focaliz.cliente</i>	-	-,13	-,21	,16
<i>Innovazione</i>	-	,57**	,58**	,43*
<i>Gest. Diff. Cult.</i>	-	,07	,39*	,30
<i>Realizzazione</i>	-	,24	,24	,29

Nota. ** p < 0.01; * p < 0.05

Tabella 3 - Correlazioni del capo con le altre fonti

	<i>Autovalutazioni</i>	<i>Capo</i>	<i>Colleghi</i>	<i>Collaboratori</i>
<i>Leadership</i>	,04	-	,48**	,08
<i>Focaliz.cliente</i>	-,13	-	,42*	-,19
<i>Innovazione</i>	,57**	-	,47**	,18
<i>Gest. Diff. Cult.</i>	,07	-	,38*	,36
<i>Realizzazione</i>	,24	-	,29	,13

Nota. ** p < 0.01; * p < 0.05

Tabella 4 - Correlazioni dei colleghi con le altre fonti

	<i>Autovalutazioni</i>	<i>Capo</i>	<i>Collegli</i>	<i>Collaboratori</i>
<i>Leadership</i>	,17	,48**	-	,57**
<i>Focaliz.cliente</i>	-,21	,42*	-	,12
<i>Innovazione</i>	,58**	,47**	-	,53**
<i>Gest. Diff. Cult.</i>	,39*	,38*	-	,62**
<i>Realizzazione</i>	,24	,29	-	,44*

Nota. ** p < 0.01; * p < 0.05

Tabella 5 - Correlazioni dei collaboratori con le altre fonti

	<i>Autovalutazioni</i>	<i>Capo</i>	<i>Collegli</i>	<i>Collaboratori</i>
<i>Leadership</i>	,26	,08	,57**	-
<i>Focaliz.cliente</i>	,16	-,19	,12	-
<i>Innovazione</i>	,43*	,18	,53**	-
<i>Gest. Diff. Cult.</i>	,30	,36	,62**	-
<i>Realizzazione</i>	,29	,13	,44*	-

Nota. ** p < 0.01; * p < 0.05

In linea con il nostro obiettivo di verificare la predittività delle singole fonti di valutazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi di MBO, e con le ipotesi formulate, è stata utilizzata la tecnica statistica della regressione gerarchica.

La percentuale di raggiungimento dell'MBO nel 2008 è stata fatta regredire sulle singole fonti di valutazione, controllando per il raggiungimento degli obiettivi di MBO nel 2007.

L'inclusione al secondo step di tutte le fonti di valutazione, seppure prese separatamente, non risulta significativo ($F(16) = 2,16$; $p = .12$). Tuttavia, guardando ai coefficienti di regressione, possiamo osservare che la valutazione dei colleghi risulta in grado di predire

significativamente il raggiungimento degli obiettivi MBO nel 2008, al di là di quanto viene spiegato dal raggiungimento dell'MBO nell'anno precedente (Tabella 6). Le valutazioni dei colleghi spiegano un 20% di varianza aggiuntivo rispetto alla varianza spiegata dalla prestazione passata (ossia la percentuale di raggiungimento di MBO nel 2007), per un complessivo 64% di varianza del raggiungimento degli obiettivi.

Tabella 6 - Regressione dell'MBO 2008 sull'MBO 2007 e le competenze valutate da diversi raters.

<i>Modello</i>		<i>Coefficienti standardizzati Beta</i>	<i>R²</i>	<i>R²</i>
<i>1° step</i>	MBO 2007	,667**	,44	,44
<i>2° step</i>	MBO 2007	,613**	,64	,20
	Autovalutazioni	-,123		
	Capo	,069		
	Colleghi	,445*		
	Collaboratori	,034		

Nota. ** p < 0.01; * p < 0.05

Discussione

Tale studio è stato condotto allo scopo di verificare la congruenza tra le fonti di valutazione nel 360° e la relazione tra queste e l'MBO per la prima volta nel contesto italiano.

La nostra prima ipotesi, secondo la quale le correlazioni tra le fonti di valutazione (capi, colleghi e collaboratori) sono moderate, risulta sostanzialmente confermata e in linea con

la letteratura internazionale. I risultati riguardo le correlazioni tra i *raters* sull'insieme delle competenze rilevate, mostrano infatti solo due correlazioni significative e di moderata magnitudine: la prima tra capo e colleghi ($r = .38$) e la seconda tra colleghi e collaboratori ($r = .49$). La correlazione tra capo e colleghi trova supporto nella letteratura nordamericana, che sostiene che tale correlazione tra le fonti risulta essere la più elevata (Conway & Huffcutt, 1997); peraltro, la forza della correlazione da noi riscontrata è del tutto paragonabile a quella riportata nella meta-analisi ($r = .34$). Tuttavia, dai nostri risultati emerge una correlazione più forte tra colleghi e collaboratori. Tale risultato è in linea con quanto emerge dalla letteratura internazionale, secondo cui le competenze interpersonali (maggiormente valutate in questo studio), risultano quelle sulle quali emergono le correlazioni più alte tra le fonti (Conway & Huffcutt, 1997).

Anche la seconda ipotesi, circa la bassa correlazione tra autovalutazioni e altre fonti, risulta confermata. Come anticipato nell'introduzione, inoltre, di solito le autovalutazioni sono maggiormente influenzate da numerosi *bias*: l'uso di categorie di valutazione differenti (Campbell & Lee, 1988), i meccanismi di difesa, le distorsioni dovute all'autostima (Atwater & Yammarino, 1992; Harris & Schaubroeck, 1988), alcuni tratti di personalità, le proprie motivazioni, il rapporto con il capo, la cultura organizzativa e i valori che essa veicola (Borgogni & Pagliuso, 2010). L'unica competenza su cui le autovalutazioni correlano con quelle dei capi, dei colleghi e dei collaboratori è quella dell'Innovazione. Tale dimensione è fondamentale in questo contesto, in quanto si tratta di un'azienda *Knowledge Intensive* che investe molto in Ricerca e Sviluppo. L'accordo tra auto- ed etero-valutazioni riguardo all'Innovazione potrebbe essere spiegato proprio dal fatto che si tratta di una competenza saliente in questo contesto; è verosimile, dunque, che le persone condividano la stessa griglia di lettura dei comportamenti riguardo a tale

competenza ed abbiano sviluppato una buona consapevolezza di sé riguardo ad essa al fine di valorizzarla.

Scendendo ad un livello di maggiore dettaglio, e spostandoci ad analizzare le valutazioni dei capi, emerge che esse correlano principalmente con quelle dei colleghi, così come trovato in letteratura (Conway & Huffcutt, 1997). Particolare rilievo va dato al fatto che tali correlazioni tra capi e colleghi riguardano tutte le competenze tranne la Realizzazione; coerentemente con la letteratura le correlazioni più alte tra le fonti riguardano le dimensioni interpersonali, che sono relativamente osservabili da tutti i diversi valutatori (Conway & Huffcutt, 1997).

Le valutazioni dei collaboratori correlano invece fortemente con i colleghi su tutte le competenze eccetto la Focalizzazione sul cliente a differenza di quanto emerge dalla letteratura (Conway & Huffcutt, 1997). Si potrebbe ipotizzare, nello spiegare tale divergenza, che le relazioni siano informali e le modalità di lavoro collaborative, permettendo così a tutti gli attori organizzativi di osservare alcune tipologie di comportamenti; in particolare, le correlazioni più alte tra collaboratori e colleghi si riscontrano proprio nelle dimensioni interpersonali (Leadership, $r = .57$; Gestione delle differenze culturali, $r = .62$) così come confermato dai precedenti studi. Rispetto alla Focalizzazione sul cliente potrebbe esserci invece basso accordo tra le fonti per una difficoltà a condividere la medesima griglia di lettura e ad identificare allo stesso modo i clienti esterni e interni in questo contesto, poiché l'azienda lavora secondo un modello *business to business* in cui i clienti sono rappresentati essenzialmente da altre aziende a livello mondiale a cui l'azienda vende sub-sistemi.

La terza ipotesi, relativa alla predittività delle diverse fonti di valutazione, è stata invece confermata solo in parte poiché non tutte le fonti sono risultate predire il raggiungimento degli obiettivi. L'unica fonte che emerge come predittiva, e questo è un dato

particolarmente rilevante, risulta quella dei colleghi. Nell'ottica della prospettiva ecologica (Lance & Woehr, 1989) i colleghi potrebbero avere opportunità di osservare i valutati, diverse da quelle delle altre fonti e valutare gli aspetti che sono per loro più rilevanti.

Le autovalutazioni non sono risultate predittive così come riscontrato nella letteratura internazionale (Beehr et al., 2001); anche le valutazioni di capi e collaboratori non risultano predire il raggiungimento degli obiettivi di MBO, nonostante altre ricerche abbiano messo in luce una relazione tra criteri oggettivi di prestazione e le valutazioni dei capi (Bommer et al., 1995) e dei collaboratori (Conway et al., 2001).

I nostri risultati aggiungono alla letteratura precedente l'utilizzo dell'MBO come criterio più oggettivo per valutare la predittività delle fonti di valutazione, in quanto ancorato a dati quantitativi; inoltre i tempi di misurazione sono differenti, le percentuali di MBO si riferiscono all'anno successivo alle valutazioni del feedback a 360°, coerentemente con l'ipotesi che tali valutazioni predicano il successo futuro.

Tali risultati confermano complessivamente quanto emerge dalla letteratura internazionale e richiamano l'attenzione sulle implicazioni pratiche, di cui parleremo dopo nel dettaglio, del considerare le diverse fonti allo scopo di sviluppare l'autoconsapevolezza.

Limiti e prospettive future di ricerca

Il presente studio mostra alcuni limiti che possono aprire la strada a nuove prospettive di ricerca.

Un primo limite potrebbe riguardare la numerosità del campione, composto da 35 manager. Disporre di un campione più ampio permetterà in futuro di avvalorare ulteriormente i risultati emersi e consentirà anche di approfondire ulteriori aspetti, tra cui

la verifica della validità interna del questionario nella prospettiva delle singole fonti di valutazione. Va ricordato, tuttavia, che i valutatori sono 504, e questo ci ha consentito di effettuare delle analisi articolate e di pervenire a risultati significativi.

Un altro limite potrebbe attenerne alla generalizzabilità dei risultati, poiché i manager valutati ed i rispettivi valutatori appartengono tutti al medesimo contesto organizzativo, e parte dei risultati emersi potrebbe essere legata alle specificità di quest'ultimo. Essendo, peraltro, il primo contributo sulla validità del feedback a 360° nel panorama italiano si potrebbe replicare lo studio in differenti organizzazioni.

Un ulteriore limite, nonostante non sia il focus di questo lavoro, riguarda la mancanza di valutazioni di *follow-up*. Effettuando nuove valutazioni 360° si potrebbe verificare se tale metodologia abbia realmente dato avvio ad un percorso di sviluppo per ciascun partecipante, e dunque quanto sia il cambiamento individuale (crescita) a predire poi migliori risultati sul lavoro in termini di obiettivi MBO raggiunti. Inoltre, attraverso un *follow-up* si potrebbe indagare se le discrepanze tra le fonti, ed in particolare tra le auto e le eterovalutazioni, si riducano quando la persona si ingaggia in un percorso di sviluppo (Mayo, Kakarika, Pastor, & Brutus, 2012) e se, successivamente, la riduzione degli scarti tra le valutazioni espresse conduca a prestazioni migliori, come suggerito dalla letteratura internazionale (Fletcher & Baldry, 2000; Heidemeier & Moser, 2009; Ostroff et al., 2004; Randall, Ferguson & Patterson, 2000).

Implicazioni pratiche

I risultati di questo studio presentano delle chiare implicazioni pratiche. Dai risultati relativi alle correlazioni, significative e non, tra i *raters*, deriviamo alcune indicazioni

relativamente all'utilizzo di differenti fonti per valutare differenti dimensioni (Bozeman, 1997). Emerge, infatti, che alcune dimensioni possono essere osservate da diversi punti di vista, mentre altre possono essere valutate da un angolo visuale "unico". Nella pratica organizzativa si potrebbe dunque tenere conto maggiormente di queste differenze, valorizzandole e comprendendone le cause piuttosto che appiattirle e ricercare la convergenza tra le fonti.

In particolare, dai risultati relativi alla predittività emerge chiaramente come le valutazioni dei colleghi siano le uniche a predire il raggiungimento degli obiettivi di MBO.

È quindi possibile ipotizzare di avvalersi maggiormente delle valutazioni dei pari, anche in relazione ai fini amministrativi e di programmazione delle carriere che sono in genere perseguiti con la valutazione annuale della *performance* gestite esclusivamente dai superiori. Viceversa, alla luce dei risultati emersi e della letteratura (Greguras & Robie, 1998), che confermano che i colleghi possiedono una prospettiva privilegiata nella valutazione, si potrebbe integrare tali valutazioni nel processo di valutazione della *performance*.

Un'altra implicazione pratica riguarda le autovalutazioni, che potrebbero essere migliorate e valorizzate per promuovere lo sviluppo delle persone e che per ora si discostano dalle valutazioni delle altre fonti e non mostrano una significativa capacità predittiva. A tal fine si potrebbero rivelare utili programmi di *coaching* o di affiancamento *on the job* per rispondere ai bisogni formativi delle persone, favorendo così tra gli attori organizzativi relazioni basate sul confronto e sulla dialettica (Borgogni & Pagliuso, 2010).

In conclusione, le valutazioni *multi-source* possono essere un prezioso strumento per la pratica organizzativa, in particolare, da un lato, per sviluppare l'autoconsapevolezza e dall'altro per sostenere il miglioramento della *performance* (London & Smither, 1995).

Bibliografia

- Atwater, L. E., Ostroff, C., Yammarino, F. J., & Fleenor, J. W. (1998). Self-other agreement: Does it really matter? *Personnel Psychology*, 51, 577–598.
- Atwater, L., & Yammarino, F. J. (1997). Self-other rating agreement: A review and model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 121–174.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F.J. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45, 141-164.
- Beehr, T. A., Ivanitskaya, L., Hansen, C. P., Erofeev, D., & Gudanowski, D. M. (2001). Evaluation of 360 degree feedback ratings: Relationship with each other and with performance and selection predictors. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 775-788.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48, 587–605.
- Borgogni, L., & Pagliuso, F. (2010). Self Assessment: l'illusione dell'oggettività. In L. Borgogni (Ed.), *Dal performance management allo sviluppo delle persone: approcci recenti*, Milano, F. Angeli.
- Bozeman, D. P. (1997). Interrater agreement in multi-source performance appraisal: A commentary. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 313-316.
- Campbell, D., & Lee, C. (1988). Self Appraisal in performance evaluation: development versus evaluation. *Academy of Management Review*, 13, 302-314.
- Chinotti, O., & Festa, A. (2008). Nuovi strumenti per lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni: la tecnica della valutazione a 360°. In L. Borgogni (Ed.)

- Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Milano, F. Angeli.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S., & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, 10, 331-360.
- Conway, J. M., Lombardo, K. & Sanders, K. C. (2001). A meta-Analysis of incremental validity and nomological networks for subordinate and peer ratings. *Human Performance*, 14(4), 267–303.
- Erikson, A., & Allen, T. (2003, April). *Linking 360° feedback to business outcome measures*. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Fletcher, C., & Baldry, C. (2000). A study of individual differences and self-awareness in the context of multi-source feedback. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 303-319.
- Greguras, G. J., & Robie, C. (1998). A new look at within-source interrater reliability of 360-degree feedback ratings. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 960-968.
- Harris M. M., & Schaubroeck J. (1988). A meta analysis of self-supervisor, self-peer and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 42, 43-62.
- Healy M. C., & Rose D. S. (2003, April). *Validation of 360-degree feedback instrument against sales*. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.

- Heidemeier, H., & Moser, K. (2009). Self–other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 353-370.
- Lance, C. E. & Woehr, D. J. (1989). The validity of performance judgments: Normative accuracy model versus ecological perspectives. In D. F. Ray (Ed.), *Proceedings of the Southern Management Association* (pp. 115-117), Starkville, MS, Southern Management Association.
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48, 803-839.
- Mayo, M., Kakarika, M., Pastor, J. C., & Brutus, s. (2012). Aligning or inflating your leadership self-image? A longitudinal study of responses to peer feedback in MBA teams. *Academy of Management Learning & Education*, 11, 631-652.
- Mount, M. K. (1984). Psychometric properties of subordinate ratings of managerial performance. *Personnel Psychology*, 37(4), 687-702.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal based perspectives*. Thousand Oaks, CA, US, Sage Publications.
- Ostroff, C., Awater, L. E., & Feinberg B. J. (2004). Understanding self-other agreement: a look at rater and rate characteristics, context and outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 333-375.
- Randall, R., Ferguson, E., & Patterson, F., (2000). Self-assessment accuracy and assessment centre decisions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(4), 443-459.

- Seifert, C. F., McDonald, R. A., & Yulk, G. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 561–569.
- SHL Group (2003, July), *Guidelines for best practice in large scale assessment*, retrieved online www.shlgroup.com/uk/litigation/BestPractice.
- Smither, J. W., & Walker, A. G. (2004). Are the characteristic of narrative comments related to improvement in multirater feedback ratings over time?. *Journal of Applied Psychology*, 89, 575-581.