

Università della Valle d'Aosta - Université de la Vallée d'Aoste
Master in Psicologia dello Sport



PROJECT WORK

**Modello S.F.E.R.A., dalla performance sportiva alla performance professionale:
possibili applicazioni nell'ambito pubblico**

Studente: Igor Rubbo

Matricola n. MAT. 24 MC04 003 – curriculum agonistico

Relatrice: Prof.ssa Stefania Cristofanelli

Anno accademico 2024/2025

1. Abstract

Questo elaborato si propone di unire due domini della psicologia: ovvero quello della *psicologia del lavoro* e quello della *psicologia dello sport* nell'ambito della misurazione e della valutazione del personale delle Amministrazioni pubbliche, cercando anche di sfatare luoghi comuni sulla performance delle stesse.

Il presente lavoro intende evidenziare le similitudini fra un modello innovativo di empowerment, fra i tanti, come il modello S.F.E.R.A., ed i sistemi di misurazione e di valutazione della performance nelle Amministrazioni pubbliche.

Se esistono punti di contatto, vuol dire che il modello potrebbe essere utilizzato per misurare e, quindi, migliorare la performance, non solo nel settore privato in cui prevale la logica del profitto, ma anche nel pubblico impiego in cui le funzioni finalistiche sono tutt'altre, come la salute, l'educazione, la tutela dell'ambiente, l'istruzione, l'ordine pubblico e la sicurezza.

I primi paragrafi tracciano il percorso storico e normativo dei sistemi di misurazione e di valutazione della performance (SMVP) e presentano il modello S.F.E.R.A. e le sue applicazioni nell'ambito delle discipline sportive.

Delineate le due fonti di studio, le stesse sono oggetto di analisi comparativa, individuandone le parti di comune interesse, sia nei loro presupposti sia nelle loro reciproche finalità, con un focus, sia per quanto attiene agli obiettivi di performance (ossia il "cosa") sia per quanto concerne i comportamenti organizzativi (ossia il "come"), nello svolgimento della prestazione lavorativa.

Attraverso alcuni elementi che connotano la misurazione e la valutazione delle prestazioni lavorative nel pubblico impiego, sfatandone i luoghi comuni, si accenna ai processi mentali del lavoratore per evitare di incorrere in errori in valutazioni che talvolta conducono a distorcere le informazioni: i comportamenti stereotipati, per esempio, sono una delle principali barriere che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi di performance, nelle attività sportive, così come in quelle lavorative. Analogamente, viepiù nell'ambito del pubblico impiego, l'*atteggiamento*, il *comportamento* e la *motivazione*, hanno un valore estremamente prezioso per garantire equità, trasparenza e inclusività del cittadino ai servizi delle Amministrazioni pubbliche.

Non si tratta pertanto solo di individuare quali assonanze possono incorrere fra i SMVP e le tecniche di empowerment ai fini della misurazione e della valutazione della *prestazione lavorativa*, ma anche come la stessa possa sanamente rientrare nel concetto di *competizione*, soprattutto nell'ottica del miglioramento continuo e della creazione di Valore pubblico¹.

¹ Il concetto nasce nella teoria del Valore Pubblico elaborata da Mark Moore, docente della Harvard Kennedy School, che lo definisce come l'obiettivo finale delle organizzazioni pubbliche: creare valore riconosciuto e apprezzato dai cittadini. Il valore pubblico è il risultato positivo e multidimensionale dell'azione della Pubblica Amministrazione sul benessere collettivo. Non si misura soltanto in termini economici, ma anche sociali, ambientali, sanitari e culturali. Deidda Gagliardo Enrico (2015), Il valore pubblico. La nuova frontiera delle performance, Giuffrè.

2. Indice

1. Abstract.....	2
2. Indice.....	4
3. Introduzione.....	5
4. Quadro teorico di riferimento.....	7
4.1. Il Modello S.F.E.R.A. – origine e logica di funzionamento.	7
4.2. I Sistemi di misurazione e di valutazione della performance del d.lgs. 150/2009.	10
5. La prestazione lavorativa nel pubblico impiego.....	15
5.1. Sfatare i luoghi comuni.....	15
5.2. Cosa può insegnare il mondo dello sport al mondo del lavoro.	17
5.2.1. La resilienza e la cultura dell'errore.	17
5.2.2. Lo spirito critico	19
5.2.3. La comunicazione efficace	23
5.2.4. Lo sviluppo della risorsa umana.....	26
5.3. Il modello S.F.E.R.A. e la prestazione lavorativa.....	30
6. Discussione critica.....	35
7. Conclusioni	39
8. Bibliografia.....	41

3. Introduzione

Il 20 settembre 2009, Barbara D'Urso comincia a condurre la sua versione del nuovo contenitore domenicale della rete ammiraglia Mediaset: "Domenica 5".

Quel giorno, la padrona di casa dà modo all'ospite di rettificare alcune notizie uscite sui giornali, come quella riguardante gli epiteti "poliziotti panzoni" o "medici macellai". Tutto il dialogo è basato su una contrapposizione tra buoni e cattivi, tra attivi e fannulloni.

La padrona di casa ritorna, quindi, alla trattazione delle notizie performative, pubblicizzando i libri scritti dall'ospite, ma puntualizzando: "mi hanno portato i tuoi libri ma è stato fatto dalla redazione come cosa carina, a casa non pensate male, Brunetta non ne sapeva niente". Potremmo commentare che, non a caso, l'intervistato fosse, da qualche settimana, in tour promozionale in ogni sorta di programma. L'intervista si conclude con una notizia virtuale. La conduttrice domanda: "mi dici l'ultima battaglia che hai già qui in mente?" e Brunetta: "la gentilezza, l'obbligo alla gentilezza. La gentilezza e la cortesia contro le molestie burocratiche. I pubblici dipendenti tutti dovranno, tra pochi mesi, quando sarà approvato la mia legge, essere gentili e cortesi". Segue uno scroscio di applausi.

Era la fine dall'anno 2009, l'allora Ministro per la Pubblica Amministrazione Renato Brunetta divenne famoso per la sua lotta contro i "fannulloni" nel settore pubblico, sostenendo in varie interviste, come quella a "Domenica 5", che molti dipendenti pubblici fossero inefficienti e approfittassero dei permessi di malattia o dell'assenteismo, definendoli "fannulloni" e attuando riforme per contrastarli, tra cui premi e sanzioni. La sua visione, espressa in interviste e libri, mirava a premiare chi lavorava e sanzionare i furbetti (del cartellino, n.d.r.), introducendo controlli più severi e la "legge 104" più rigorosa, con l'obiettivo di rendere la Pubblica Amministrazione più efficiente e meritocratica.

Chi legge potrebbe correttamente chiedersi *"cosa c'entra il Ministro Brunetta con un Master di primo livello in Psicologia dello sport?"*.

Chi scrive ricorda che proprio da allora, o meglio dall'approvazione del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150² in attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle

² Il testo aggiornato è disponibile: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2009-10-27;150>.

pubbliche amministrazioni, è stato introdotto il concetto di “*performance*”³ – di chiara derivazione sportiva – nel mondo del lavoro e, per di più, nel pubblico impiego.

La "Riforma Brunetta" ha rivoluzionato il lavoro pubblico in Italia, introducendo una riforma organica per migliorare efficienza, trasparenza e produttività delle Pubbliche Amministrazioni (PA) attraverso il ciclo di gestione della performance, la valutazione del personale (individuale e organizzativa), la promozione del merito, il rafforzamento della dirigenza e nuove norme sulla responsabilità disciplinare.

Tutti concetti, fino ad allora, molto chiari ed evidenti per chi lavorava nel settore privato ed in quello, in particolare, che, in ultima istanza, ha una misurazione finale della performance, ossia il profitto⁴.

In oltre quindici anni, il concetto di performance nella PA è chiaramente evoluto e si è spinto ben oltre, talora anche forzosamente, ossia con norme cogenti, ai principi declinati dal d.lgs. 150/2009, abbracciando altre leve organizzative come la selezione del personale, formazione, la comunicazione, il benessere organizzativo, avvicinandosi se non sovrapponendosi del tutto alle esperienze del mondo del lavoro nel settore privato⁵.

E qui, infine, si realizza l'inevitabile collisione con il mondo dello sport, laddove una disciplina scientifica, come la psicologia del lavoro, che studia l'interazione tra individuo e contesto lavorativo, focalizzandosi sul benessere dei lavoratori, l'efficienza organizzativa e la gestione delle risorse umane, attraverso processi di selezione, formazione, valutazione, comunicazione, risoluzione dei conflitti e miglioramento del clima aziendale, applicando metodi scientifici per risolvere problemi pratici e supportare le organizzazioni nel cambiamento, affronta le stesse sfide della psicologia dello sport.

³ Con il d.lgs. 150/2009, si introdusse l'obbligo per le Amministrazioni pubbliche di realizzare il Piano della performance, ora entro il mese di gennaio di ogni anno, e di rendicontare – attraverso la Relazione della performance, entro il mese di aprile di ogni anno, i risultati ottenuti dal personale.

⁴ Le differenze principali tra settore pubblico e privato riguardano la proprietà, la finalità e la regolamentazione: il **pubblico** è gestito dallo Stato per il bene collettivo (servizi essenziali come sanità, istruzione, sicurezza) con stabilità lavorativa, concorsi per l'assunzione e norme specifiche, mentre il **privato** è di proprietà privata, mira al profitto, offre maggiore flessibilità ma meno sicurezza (salvo eccezioni) ed è regolato dal diritto civile e contratti di lavoro più standardizzati.

⁵ Vigutto Paolo (2024), La valutazione della performance: una questione di micron, Franco Angeli.

Questi stessi argomenti sono all'ordine del giorno per chi, come chi scrive, si occupa, da oltre venticinque anni, di gestire parti o intere organizzazioni appartenenti al novero delle Amministrazioni pubbliche (termine formalmente più corretto di PA) le cui "performance" sono quotidianamente misurate, prima di tutto, dal cittadino e, poi, sotto vari profili, da organi e organismi (esterni e indipendenti) di varia natura.

Sulla performance nel mondo del lavoro e sulla leva della psicologia del lavoro per favorirne il raggiungimento, anche nel pubblico impiego, la letteratura scientifica (suggellata da vari premi Nobel) è amplissima e chi scrive non ambisce nemmeno lontanamente ad avvicinare, peraltro alla conclusione di un percorso post universitario di primo livello, simili livelli di dissertazione.

Può però rivestire un certo interesse comprendere quali affinità possono essere intraviste fra gli strumenti approfonditi nel percorso formativo, come il modello S.F.E.R.A. e le tecniche di empowerment, appartenenti al mondo dello sport con quelli previsti (e talora cogenti) con i sistemi di misurazione e di valutazione della performance nelle Amministrazioni pubbliche.

4. Quadro teorico di riferimento

4.1. Il Modello S.F.E.R.A. – origine e logica di funzionamento.

Il Modello S.F.E.R.A. nasce in ambito sportivo a partire dal lavoro svolto direttamente con atleti professionisti, allenatori e preparatori atletici, durante l'esperienza di preparazione delle Olimpiadi di Torino 2006 con la Federazione Italiana Sport Invernali. In seguito, è stato poi riconosciuto nel 2009, a livello internazionale, al XII° World Congress of Sport Psychology di Marrakech⁶. Dietro l'acronimo S.F.E.R.A. si celano cinque fattori fondamentali, cinque elementi cardine che racchiudono in sé i meccanismi mentali alla base di una performance ottimale. Tali fattori sono elementi naturalistici, ovvero che fanno parte dell'esperienza quotidiana di ognuno: la **Sincronia**, i **Punti di Forza**, l'**Energia**, il **Ritmo** e l'**Attivazione**. Il Modello corrisponde quindi a un *semplice* principio ordinatore, uno strumento che permette di governare consapevolmente tali meccanismi, consentendo di riconoscere cosa non sta funzionando nell'approccio a una sfida e fornendo all'atleta, alla

⁶ Vercelli Giuseppe (2006), Vincere con la mente, Ponte alle Grazie.

squadra o all'allenatore una soluzione efficace per ottimizzare la sua prestazione. In una frase: quello che prima era sconosciuto, casuale, diventa comprensibile e ripetibile.

*Il taoismo e il modello S.F.E.R.A. di Giuseppe Vercelli presentano peraltro notevoli affinità e si collegano attraverso il concetto di **sincronia** e la ricerca di uno stato di **flusso armonico tra mente e corpo**, essenziale per la massima prestazione, un principio che risuona con l'ideale taoista di armonia e spontaneità ("essere nella sfera"). Il modello S.F.E.R.A. (Sincronia, Forza, Energia, Ritmo, Attivazione) analizza la prestazione umana, ma trova radici concettuali in discipline orientali, focalizzandosi sull'integrazione di questi fattori per raggiungere uno stato ottimale, dove l'individuo si sente "in sfera", unito al momento presente, proprio come l'idea taoista di Wu Wei (non-azione che è azione perfetta) e di vivere in accordo con il Tao.*

S.F.E.R.A. rappresenta una chiave di lettura della realtà non riducibile a un insieme di tecniche da applicare in modo casuale rispetto a un lavoro di ottimizzazione. Senza un Modello semplice e fruibile non è infatti possibile osservare ciò che accade in termini prestativi per trovare le cause reali del problema e, di conseguenza, elaborare la strategia migliore. Questo rappresenta pertanto l'elemento cardine che permette di lavorare sulla ripetibilità di **prestazioni d'eccellenza**, garantendo al contempo una sempre maggiore **autonomia** all'atleta nel controllare e gestire la propria prestazione. È infatti proprio nell'ottica dell'autonomia che si dovrebbero muovere tutti gli interventi di ottimizzazione. Ogni individuo che accede a questo Modello ha l'opportunità di diventare, con il passare del tempo, sempre più efficace nel colmare le proprie aree di miglioramento e nel rinforzare e consolidare i propri punti di forza, nell'ottica di sviluppare un percorso che tende al miglioramento continuo⁷.

Anche in questo caso, è fondamentale definire cosa sia la massima prestazione o *performance*. Essa viene raggiunta quando l'atleta riesce, in uno specifico compito, a esprimere il massimo delle proprie possibilità. Ciò significa che nel processo prestazionale vi è una corrispondenza pressoché assoluta tra il proprio valore potenziale (ciò che la persona è in grado di esprimere) e il proprio valore reale (ciò che la persona effettivamente esprime). Il Modello S.F.E.R.A, grazie alla sua semplicità e immediatezza, risulta

⁷ Vercelli Giuseppe (2017), L'intelligenza agonistica. Affrontare le sfide nella vita, nel lavoro, nello sport, Ponte alle Grazie.

fondamentale in quanto permette di replicare in modo strutturato la massima prestazione, raggiungendo, in modo costante, il massimo potenziale. Agire singolarmente sui cinque fattori o sulla corretta armonia tra essi significa rendere il processo prestazionale **ripetibile**, fornendo quindi tutti gli elementi di cui l'atleta necessita per affrontare una sfida. In buona sostanza, sarà il performer stesso che imparerà a controllare in modo sistematico la propria concentrazione, la propria fiducia, le proprie risorse, ottenendo così la massima espressione della sua genialità. Solo, in questo modo, la prestazione non diviene la risultante di caso o fortuna, ma si trasforma in una conseguenza di ciò che decide l'atleta, il quale diventa l'attore protagonista.

Come per altre tecniche di empowerment, il primo passo da intraprendere è sempre quello di fornire un certo tipo di **consapevolezza** all'atleta. Un iniziale approccio all'ottimizzazione parte dall'analisi della S.F.E.R.A. personale, cioè la capacità di scattare una sorta di fotografia rispetto a una prestazione specifica che si vuole analizzare. Questo permette alla persona di avere informazioni riguardo agli aspetti mentali che compongono la sua performance, in modo da poter intervenire efficacemente sul fattore carente, per ristabilire l'equilibrio tra prestazione potenziale e prestazione effettiva ed esprimersi quindi al meglio delle sue capacità. Per quanto riguarda l'intervento su ogni singolo fattore, solo successivamente all'atleta sono presentate **tecniche specifiche** per agire sulla propria concentrazione, per elaborare in modo funzionale gli stimoli che vengono percepiti dalla persona come ansiogeni, per imparare a costruire la giusta fiducia nelle proprie capacità, per comprendere come gestire i propri vissuti emotivi e molto altro ancora. Il tutto però necessita sempre di essere adattato su misura rispetto a quelle che sono le caratteristiche della persona e le sue esigenze in quel dato momento. Va quindi ribadito che le tecniche assumono concretamente importanza solo nel momento in cui si ha un Modello efficace di analisi e di intervento a cui fare riferimento per interpretare ciò che accade. Senza di esso risulterebbero, nel migliore dei casi, meno efficaci, fino a diventare in talune circostanze addirittura controproducenti⁸.

Il modello S.F.E.R.A., si inserisce quindi fra le tecniche di empowerment che mirano a rafforzare il controllo sulla propria vita, aumentando autostima, autoefficacia e autodeterminazione attraverso strumenti come la **ristrutturazione cognitiva** per cambiare

⁸ Tratto da <http://www.psicologia-psicoterapia.it/intervista/giuseppe-vercelli-sfera-psicologia-sport.html>

pensieri limitanti, l'**assertività** per comunicare i propri bisogni, la **mindfulness** per la consapevolezza, il **problem solving** per affrontare le sfide, e la definizione di **obiettivi realistici**, supportati da **affermazioni positive** e la costruzione di una **rete di supporto** sociale. Queste tecniche aiutano a trasformare gli ostacoli in opportunità di crescita, focalizzandosi sulle proprie risorse interne.

4.2. I Sistemi di misurazione e di valutazione della performance del d.lgs. 150/2009.

I Sistemi di misurazione e di valutazione della performance (SMVP) devono conformarsi alle linee guida⁹ redatte ai sensi del d.lgs. 150/2009 e dell'articolo 3, comma 1, del decreto del Presidente della Repubblica n. 105/2016 che attribuiscono al Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della performance, avvalendosi del supporto tecnico e metodologico della Commissione Tecnica per la Performance (CTP) di cui all'articolo 4 del DPR 105/2016. L'ultima edizione risale al mese di dicembre 2017 quando le modificazioni hanno riguardato il recepimento degli indirizzi dell'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) come previsto dall'art. 7 del d.lgs. 150/2009.

I principi fondanti del SMVP – rilevanti ai fini del presente elaborato - sono i seguenti:

- misurazione e valutazione della performance ,attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio Ciclo della Performance che, classicamente, si traduce nel ciclo di Deming¹⁰ (programmazione, misurazione, valutazione, gestione e rendicontazione);
- performance organizzativa (di team) e individuale mediante la valutazione sia di rendimento complessivo dell'ente (obiettivi, processi, servizi) sia il contributo dei singoli dipendenti, con attenzione alla valorizzazione delle competenze;
- orientamento ai risultati e ai cittadini mediante la misurazione del raggiungimento degli obiettivi e la soddisfazione dei destinatari dei servizi, promuovendo la partecipazione e la qualità;

⁹ Il documento è reperibile: <https://performance.gov.it/linee-guida-il-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>

¹⁰ Ciclo di Deming, noto anche come PDCA (Plan-Do-Check-Act), è un modello di gestione iterativo in quattro fasi (Pianificare, Eseguire, Verificare, Agire) per il miglioramento continuo di processi e prodotti, fondamentale per la qualità aziendale, riducendo sprechi e criticità in modo sistematico e strutturato. Ideato originariamente da Walter Shewhart e promosso da William Edwards Deming, guida le aziende verso l'eccellenza attraverso cicli ripetuti di ottimizzazione.

- integrazione e coerenza del sistema unico e coerente per tutte le fasi e le dimensioni della performance;
- trasparenza e partecipazione per rendere espliciti i criteri e le modalità di valutazione, coinvolgendo attivamente cittadini e utenti.

Ultima ma essenziale considerazione, nessun premio¹¹ (economico) può essere corrisposto senza avere compiuto l'intero ciclo di individuazione, attribuzione, misurazione, valutazione e rendicontazione dei risultati ottenuti, in forma individuale o collettiva (performance organizzativa).

La performance quindi può essere di gruppo (team di più persone) o individuale e si fonda necessariamente in forma bidimensionale su:

- componente "obiettivo" o "obiettivi", ossia uno o più obiettivi attribuiti al gruppo o al lavoratore;
- componente "comportamenti organizzativi", ossia azioni osservabili del lavoratore nel periodo di interesse (solitamente, su base annuale).

La performance finale poi si traduce in forma numerica sintetica, ponderando i due fattori secondo quanto ciascun SMVP predetermina¹².

Di particolare interesse, anche per la stretta correlazione con quanto appreso nel percorso di studio, la definizione degli **obiettivi** deve seguire la declinazione SMART¹³ per individuare traguardi chiari, realistici e raggiungibili, basato sull'acronimo inglese: Specifico, Misurabile, Attuabile, Rilevante e Temporalmente definito. Questo approccio aiuta a trasformare ambizioni vaghe in piani d'azione concreti, aumentando le possibilità di successo sia nella vita professionale sia personale (e sportiva), grazie alla chiarezza e alla tracciabilità dei progressi.

¹¹ Per premio economico, si intende il salario di risultato che è la principale componente accessoria della retribuzione nel rapporto sinallagmatico fra lavoratore e datore di lavoro.

¹² La misura della componente "obiettivo" deve contribuire ad almeno il 50% della performance complessiva. Solitamente, il bilanciamento si colloca fra il 70/80% della componente "obiettivo".

¹³ Gli obiettivi SMART nascono nel **contesto manageriale e aziendale**, introdotti per la prima volta da **George T. Doran nel 1981** in un articolo su "Management Review", ampliando le teorie di **Peter Drucker (MBO)**, per fornire un framework chiaro per definire obiettivi **Specifici, Misurabili, Raggiungibili (Achievable), Rilevanti (Relevant) e con un Termine (Time-based)**, trasformando concetti astratti in traguardi concreti e misurabili per migliorare performance e produttività. Cepiku Denita (2018), Strategia e Performance nelle Amministrazioni Pubbliche Egea.

Come detto, invece, i **comportamenti** sono azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato. Questa componente che attiene al “come” è resa la prestazione lavorativa, spesso è trascurata; è invece importante che sin dalla fase di programmazione, insieme all'assegnazione degli obiettivi di risultato, il valutatore comunichi e formalizzi anche i comportamenti attesi. Per garantire un'adeguata omogeneità metodologica devono essere adottati cataloghi (o dizionari o framework) di riferimento. I cataloghi sono documenti in cui si individuano i comportamenti attesi per ciascun cluster di ruolo organizzativo. I cataloghi descrivono elementi utili a rendere esplicito, sia al valutato che al valutatore, quali comportamenti sono ritenuti determinanti per lo svolgimento dei compiti legati allo specifico ruolo ricoperto.

Mentre, nel caso della componente “obiettivo”, l'assimilazione alla terminologia dello sport è immediata e non necessita di particolari specifiche. Nel caso della componente “comportamenti organizzativi”, si riscontra il progressivo avvicinamento dei SMVP alla declinazione delle applicazioni più comuni delle tecniche di empowerment, sempre più presenti anche nel mondo dello sport.

Pur incentivando la personalizzazione dei cataloghi dei “comportamenti organizzativi”, le linee guida delineano alcuni requisiti minimi da formalizzare e utilizzare nel SMVP:

- associazione tra comportamenti e mappa dei ruoli organizzativi: è importante chiarire quali comportamenti sono utilizzabili per ciascun cluster di posizione, ossia i comportamenti da misurare devono essere adeguati (diversi) in relazione al ruolo svolto dal lavoratore;
- descrittori dei comportamenti: per ciascun comportamento (ad esempio: capacità di gestire le risorse umane) si descrivono una serie di azioni osservabili considerate significative per illustrare il comportamento atteso;
- scale di valutazione: per definire il livello di adeguatezza o meno del comportamento realizzato dal singolo, i cataloghi possono utilizzare scale di giudizio o di valutazione che consentano di “quantificare” in che misura (ad esempio, da eccellente a inadeguato o in una scala numerica da 1 a 5) o con quale frequenza (sempre, spesso, solo a volte, mai) un soggetto ha manifestato e dimostrato, nello svolgimento dei suoi compiti lavorativi, di possedere determinate caratteristiche.

Ai fini del presente lavoro, è importante rilevare come molti dei descrittori individuati siano immediatamente riconducibili ai concetti di empowerment, anche del mondo sportivo, sia nelle discipline individuali (anche se di fatto, mai individuali sono), sia in quelle di squadra; e ciò riguarda sia le competenze dell'atleta sia quelle dello staff tecnico.

Tra queste, le più frequenti sono:

- orientamento al risultato (competenze realizzative) come la capacità di contribuire agli obiettivi ricorrendo alla propria esperienza e competenza professionale e di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità;
- orientamento all'innovazione (competenze realizzative) come la capacità di contribuire con soluzioni innovative alla risoluzione dei problemi attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite, mantenendo aggiornate le proprie competenze, utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.);
- problem solving e competenze professionali (competenze realizzative) come la capacità di contribuire al raggiungimento degli obiettivi utilizzando le proprie competenze e di elaborare proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi e di utilizzare le proprie conoscenze professionali per presidiare le attività;
- pensiero critico (competenze realizzative) come la capacità di analizzare informazioni, fatti e prove in modo oggettivo e razionale per formarsi un giudizio solido e motivato, distinguendo la realtà dai pregiudizi e dalle opinioni personali;
- sviluppo del personale (competenze manageriali) come la capacità di supportare e coinvolgere le persone su cui si effettua il coordinamento o con le quali si collabora, di mettere in evidenza il loro potenziale definendo chiaramente gli standard qualitativi, fornendo feedback frequenti e favorendo la collaborazione tra le persone;
- pianificazione e organizzazione (competenze manageriali) come la capacità di pianificare e monitorare l'avanzamento degli obiettivi e di organizzare le attività proprie e dei collaboratori in base alle priorità, garantendo il rispetto delle scadenze e il costante presidio delle attività;
- flessibilità (competenze manageriali) come la capacità di sapersi adattare efficacemente a situazioni differenti e/o all'interazione con persone e gruppi diversi; di gestire i cambiamenti e le criticità relative alle attività da svolgere, garantendo un'elevata disponibilità;

- precisione e accuratezza (competenze realizzative) come la capacità di mettere in atto comportamenti organizzativi e decisioni che garantiscano l'efficacia dei processi e la qualità del lavoro finale;
- collaborazione e comunicazione (competenze relazionali) come la capacità di lavorare in gruppo valorizzando i partecipanti, di condividere competenze, conoscenze e informazioni al fine di conseguire più agevolmente gli obiettivi e di attivare i canali di comunicazione più efficaci.

Di paragonabile interesse, le linee guida pongono in rilievo due ulteriori elementi relazionali rilevanti sia nel contesto professionale sia in quello sportivo:

- i colloqui di feedback, necessari al fine di favorire una gestione strategica delle risorse umane, attraverso lo svolgimento di colloqui intermedi fra valutatore e valutato aventi ad oggetto la possibilità concreta di raggiungere gli obiettivi, il proprio ruolo nella organizzazione, i margini di miglioramento individuale, il management della performance; le amministrazioni possono inoltre prevedere ulteriori momenti di confronto per un'analisi più mirata di eventuali criticità;
- gli incontri di calibrazione, opportuni momenti di confronto fra valutatori dello stesso livello organizzativo, finalizzati ad assicurare una maggiore equità e solidità dei sistemi; essi servono a garantire una ponderazione degli obiettivi in modo che personale dello stesso livello abbiano lo stesso carico di responsabilità nel raggiungimento della performance organizzativa; essi servono inoltre a ponderare le valutazioni finali all'interno della stessa amministrazione o articolazione organizzativa, confrontandosi sugli stili di valutazione e su standard trasversali, con il fine di favorire una differenziazione dei giudizi e neutralizzare quegli effetti distorsivi tipici del processo valutativo. di confronto (sostanzialmente dei benchmark) sulle valutazioni di diretta responsabilità, inducendolo a una eventuale revisione (migliorativa o peggiorativa) delle valutazioni stesse.

Questi due elementi sono di grande utilità sotto il profilo della crescita della cultura della valutazione, ma dipendono dal grado di maturità organizzativa richiedendo, una certa apertura mentale da parte dei valutatori, la disponibilità a scambiare informazioni sui propri collaboratori che normalmente sarebbero tenute riservate, nonché la consapevolezza di essere condizionati da altri nelle proprie valutazioni.

5. La prestazione lavorativa nel pubblico impiego.

5.1. Sfatare i luoghi comuni.

Per comune e diffuso sentire, parlare di “prestazione” lavorativa nel pubblico impiego può apparire come uno splendido ossimoro, considerando che, nell’immaginario collettivo, il dipendente pubblico è solitamente rappresentato con un tardigrado¹⁴ seduto dietro una scrivania stracolma di cartacce.

Eppure di esempi di dipendenti pubblici, opposti e contrari all’immaginario collettivo, ve ne sono stati e ve ne sono quotidianamente sotto gli occhi di tutti.

Si va dai magistrati martiri, a vigili del fuoco eroi, da insegnanti che amano e fanno amare ai propri alunni la propria materia, a medici ed infermieri che accompagnano nel fine vita bambini e le loro famiglie ed a educatori che includono nella società persone che ne starebbero ai margini, se non espulse.

Forse, l’allora ministro Brunetta non aveva ben chiaro cosa significasse realmente svolgere un impiego pubblico ed assolvere ad una funzione pubblica essenziale, nell’ordine pubblico, nella giustizia, nella cura della salute, nell’ambiente, nell’educazione o nella ricerca. Bisogna dare atto che, nel secondo mandato, sotto il Governo Draghi, abbia cambiato atteggiamento.

Vero è che *non tutti i mali vengono per nuocere* e la “sua” Riforma, come detto, ha introdotto importanti concetti, propri del mondo del lavoro del settore privato e, quindi, anche di quello sportivo.

Basti pensare al livello di fatica, fisica, mentale, cognitiva ed emotiva può affrontare un’équipe medica nell’affrontare un intervento chirurgico di sette od otto ore oppure allo stress di un equipaggio del soccorso alpino impiegato in un’operazione in alta quota di salvataggio di un gruppo di escursionisti travolti da valanga, sapendo che i tempi di intervento sono di 10 o 15 minuti massimi.

¹⁴ I **tardigradi**^[1] (*Tardigrada* SPALLANZANI, 1776), noti colloquialmente come "orsi d'acqua" o "maialini del muschio",^[2] sono un [phylum](#) di micro-animali segmentati a otto zampe. Furono descritti per la prima volta dallo [zoologo](#) tedesco [Johann August Ephraim Goetze](#) nel 1773, che li chiamò *Kleiner Wasserbär*, "piccoli orsi d'acqua". Nel 1776 il biologo italiano [Lazzaro Spallanzani](#) li denominò *Tardigrada*, che significa "camminatori lenti".

Pur trattandosi di situazioni (volutamente descritte come) estreme, esse sono tutt'altro che infrequenti e non distanti da altro genere di prestazione lavorativa che possa incontrare livelli di stress o di ansia, paragonabili (se non peggio) a quelli di una prestazione sportiva.

Non per caso fortuito, Jon Kabat-Zinn, professore emerito di medicina e fondatore del programma **MBSR** (Mindfulness-Based Stress Reduction), promuove la mindfulness per i medici come strumento essenziale sia per la cura dei pazienti sia per il benessere personale dei professionisti. Nel 2026, l'integrazione di queste pratiche nei percorsi formativi per medici continua a espandersi, con corsi accreditati nell'ambito dell'educazione continua in medicina (ECM) focalizzati sulla riduzione del burnout e sul miglioramento della relazione medico-paziente.

Jon Kabat-Zinn infatti ha progressivamente diffuso il programma MBSR dalla cura dei propri pazienti, come complemento alla medicina tradizionale, alla formazione dei clinici che li hanno in cura¹⁵.

La mindfulness, ossia la consapevolezza che emerge dal prestare attenzione intenzionalmente, nel momento presente e in modo non giudicante, aiuta infatti i clinici a prendersi cura di sé mentre curano gli altri, coltivando la "piena presenza" durante l'esperienza clinica, migliorando l'ascolto e la risposta alle necessità del paziente.

Studi recenti (2024-2025) confermano l'efficacia del protocollo MBSR per i medici, come la riduzione del *burnout*, la regolazione emotiva (ossia migliorare capacità di gestire situazioni critiche senza reagire in modo impulsivo) e l'incremento della qualità della cura aumentando l'efficacia professionale e la resilienza in ambienti ad alto stress¹⁶.

Allora che differenze vi possono essere fra una prestazione sportiva per tutto ciò che comporta, prima durante e dopo, ed una prestazione lavorativa, anche svolta da un dipendente pubblico? Poche, se non negli esiti.

¹⁵ Kabat-Zinn Jon e altri (2007), *The mindful way through depression: freeing yourself from chronic happiness*, Guilford Press.

¹⁶ Sono testi fondamentali di Kabat-Zinn per medici *Vivere momento per momento* e *La meditazione come medicina*.

Nello sport, pur realizzando un'ottima prestazione e un "gran risultato", si può anche non salire sul podio e andare a medaglia o vincere un titolo. Nella prestazione lavorativa di un chirurgo del Servizio sanitario nazionale (SSN), l'operazione può riuscire benissimo ma, nel suo esito, il paziente può morire ugualmente, con tutte le conseguenze del caso (al di là di quelle emotive, a volte anche giudiziarie).

5.2. Cosa può insegnare il mondo dello sport al mondo del lavoro.

5.2.1. La resilienza e la cultura dell'errore.

"La capacità di resistere allo stress, di superare gli ostacoli e di rimanere motivati nel perseguire i propri obiettivi: questa è la "resilienza". Ho trovato estremamente interessante l'idea che la si possa costruire, allenare. E soprattutto insegnare alle nuove generazioni. Se lo sport deve servire per dare qualcosa di buono ai giovani, questa potrebbe essere la strada. Dai campioni dello sport e dalle loro storie possiamo apprendere tecniche e metodologie per portare nella vita – nella scuola, nel mondo del lavoro, nel quotidiano – la capacità di essere resilienti. È il mio augurio. Credo che oggi nel nostro mondo ci sia bisogno di molta resilienza." (Cristian Zorzi, campione olimpico di sci nordico a Torino 2006)¹⁷.

Secondo Trabucchi stesso, la resilienza è "la capacità di trasformare le sfidhe in sfide!".

Qualcuno, a 15 anni di distanza, ha quindi pensato di usare lo stesso termine per connotare il **PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza¹⁸)** ossia il piano strategico italiano, parte del più ampio programma europeo **Next Generation EU**, che destina ingenti fondi (oltre 220 miliardi di euro tra fondi UE e nazionali) per investimenti e riforme nel periodo 2021-2026, con l'obiettivo di rilanciare l'Italia dopo l'esperienza (traumatica) della pandemia, puntando su transizione ecologica e digitale, modernizzazione, coesione sociale e crescita sostenibile, attraverso sei missioni principali come Digitalizzazione, Rivoluzione Verde, Infrastrutture, Istruzione e Ricerca, Inclusione e Coesione, e Salute.

¹⁷ Trabucchi Pietro (2019), *"Resisto dunque sono"*, Corbaccio.

¹⁸ L'etimologia di resilienza deriva dal verbo latino resiliere, che significa "saltare indietro", "rimbalzare" o "ritornare in fretta", composto da re- (indietro) e salire (saltare). Originariamente usato in ingegneria e in fisica per descrivere la capacità di un materiale di assorbire energia e tornare alla forma originale dopo una deformazione, il termine è stato poi traslato in psicologia e nell'uso comune per indicare la capacità di superare traumi e avversità, "rimbalzando" allegramente.

Sempre, in modo ancorché non tecnico, il concetto è ripreso, nella declinazione dei comportamenti organizzativi che, ai fini della prestazione lavorativa, può adottare un dirigente o un collaboratore nel pubblico impiego, con “flessibilità” (competenze manageriali) ossia *la capacità di sapersi adattare efficacemente a situazioni differenti e/o all’interazione con persone e gruppi diversi; di gestire i cambiamenti e le criticità relative alle attività da svolgere, garantendo un’elevata disponibilità.*

E tale capacità è frequentemente oggetto di valutazione proprio in contesti in cui il tasso di dinamicità è più alto come, ad esempio, la salute, l’educazione o l’ambiente, in cui l’innovazione tecnologica o normativa determina la necessità dei lavoratori di adattarsi a nuovi contesti esterni o interni all’organizzazione.

I senior manager stessi sono esposti, in prima persona, a questo tipo di esigenza; basti pensare a cosa determina il c.d. spoil system¹⁹ all’interno di un’organizzazione pubblica.

Pertanto, e sempre più, è richiesto al dipendente pubblico (anche con ruolo dirigenziale) di sapersi adattare alle nuove condizioni di lavoro, non solo accettando il cambiamento, ma facendosi esso stesso motore di cambiamento, con un approccio – appunto – proattivo come richiede la resilienza.

In tal senso, la resilienza si sposa molto bene con la “**cultura dell’errore**” in cui gli errori sono oggetto di analisi e di confronto che presumono un continuo adattamento nella logica del miglioramento continuo, contrariamente a quanto avviene nelle organizzazioni e, specificatamente, nelle Amministrazioni pubbliche, in cui l’errore è fonte di imbarazzo o causa di biasimo e, per ciò, è – molto frequentemente – occultato.

Per Karl Popper²⁰, l’errore non è un fallimento, ma **il motore del progresso scientifico e intellettuale**, attraverso il suo principio di falsificabilità: una teoria è scientifica solo se è possibile dimostrare che è falsa. Il progresso avviene eliminando gli errori (“fallibilismo”), non accumulando certezze, avvicinando la conoscenza alla verità tramite tentativi ed errori,

¹⁹ Lo **Spoils System** è una pratica politica in cui un partito vincitore alle elezioni sostituisce i vertici della pubblica amministrazione con persone di sua fiducia, assegnando incarichi come “bottino” ai propri sostenitori, legando strettamente politica e dirigenza amministrativa. Nato negli Stati Uniti con Andrew Jackson, in Italia si è diffuso dagli anni '90 con i sistemi maggioritari, permettendo al governo di nominare dirigenti apicali “di parte” per raggiungere i propri obiettivi, sebbene limitato in Italia alle figure previste dalla legge e soggetto a interventi costituzionali.

²⁰ Popper K. [*Logica della scoperta scientifica*](#) [1934], Einaudi, Torino, 1970.

un processo analogo all'evoluzione biologica, dove si sperimenta e si eliminano le teorie meno adatte.

La Scienza è costellata di grandi scoperte che sono succedute a migliaia di errori, se non frutto di errori stessi²¹. Da Isaac Newton al grande Einstein, dal geniale Marconi fino all'astronomo Schiaparelli, la Scienza è avanzata – in modo esponenziale – negli ultimi secoli, anche grazie a *cantonate galattiche* e, seppure “nani su spalle di giganti” (Bernard de Chartres), gli scienziati di oggi vedono più lontano di loro.

Essere resilienti in un'organizzazione resiliente significa anche lavorare sull'errore e dotarsi di sistemi di “incident reporting”²², con atteggiamento aperto e spirito critico (come si dirà dopo, n.d.r.), per affrontare meglio ciò che accade all'interno o all'esterno dell'organizzazione stessa.

“Non ho fallito; ho solamente trovato 1999 modi su come va fatta una lampadina.” disse T. A. Edison.

5.2.2. Lo spirito critico

“Si è sempre fatto così!”.

Quante volte è stata pronunciata questa frase nel mondo dello sport o del lavoro? Milioni.

Nonostante si configuri come l'espressione più elevata della negazione della teoria evuzionista di Charles Darwin²³, è una frase piuttosto ricorrente di fronte alla quale si può:

- a. abbandonare l'interlocutore al proprio destino;
- b. rispondere “eh, allora, si è sempre fatto male!”;

²¹ Perri Luca (2024), Errori galattici. Errare è umano, perseverare è scientifico. De Agostini.

²² L'Incident Reporting è un sistema strutturato e volontario di raccolta di segnalazioni su eventi indesiderati (incidenti, quasi incidenti o "near miss") che si verificano in un'organizzazione, soprattutto in ambito sanitario, con l'obiettivo di analizzare le cause sistemiche e implementare azioni correttive per prevenire futuri errori, promuovendo una cultura di sicurezza "no blame" (senza colpevolizzazione). Non mira a punire, ma a comprendere "cosa" e "perché" è accaduto, trasformando i problemi in opportunità di miglioramento continuo attraverso l'analisi di esperti. Di derivazione dal settore aeronautico, è sempre più diffuso nella pratica clinica ospedaliera.

²³ La teoria dell'evoluzione di Charles Darwin, esposta ne L'origine delle specie, spiega che le specie cambiano nel tempo tramite la selezione naturale, un meccanismo in cui individui con tratti ereditari più adatti all'ambiente sopravvivono e si riproducono maggiormente, trasmettendo tali vantaggi alla prole. Questo processo si basa su: variabilità casuale dei caratteri tra individui, lotta per l'esistenza (sovrapproduzione di prole) e selezione dei più "adatti", portando a un lento ma continuo adattamento e diversificazione delle specie da un antenato comune.

c. domandare: “perché?”

Se la risposta prescelta è la c., si noterà probabilmente il proprio interlocutore cadere in un profondo mutismo.

Eppure, l'esperienza del mondo dello sport insegna che chi ha pensato in modo divergente è riuscito a modificare (da quel momento in poi) intere discipline sportive, raggiungendo peraltro (nel pieno rispetto dei regolamenti) importanti e storiche vittorie.

Dick Fosbury da cui è derivato lo "stile Flosbury", altrimenti conosciuto come "Fosbury Flop", ha cambiato per sempre il salto in alto e l'atletica leggera. conquistando la medaglia d'oro Olimpica nel salto in alto maschile a Città del Messico 1968, battendo chi fino ad allora saltava con lo stile ventrale.

Lo stile pattinato (skating) nello sci nordico non ha un singolo creatore, ma è una evoluzione della tecnica classica, sviluppatasi gradualmente grazie all'innovazione di atleti e tecnici negli anni '80, con figure chiave che hanno contribuito a perfezionarla e diffonderla, rendendola predominante nel fondo moderno, pur basandosi su principi di movimento laterale già presenti in tecniche precedenti. Ovviamente, poiché in pressoché tutte le condizioni di neve, lo skating è più efficiente dello stile alternato, i pionieri di questo stile hanno (per un periodo di tempo) dominato nelle competizioni di sci nordico.

Anche il mondo del lavoro, o meglio ancora della ricerca scientifica, è costellato di esempi di successo che smentiscono in toto il “*Si è sempre fatto così!*”, eppure esso resiste e persiste nel mondo dello sport, come in quello del lavoro.

A dare una spiegazione della persistenza di determinate “credenze” (altra definizione non è possibile nella misura in cui non si risponde alla domanda “perché?”), sono intervenute le cosiddette “euristiche” di Kahneman, ossia **scorciatoie mentali** (come quella della **disponibilità**, della **rappresentatività** e dell'**ancoraggio**) che il cervello usa per prendere decisioni rapide, ma che spesso portano a **errori sistematici (bias cognitivi)**²⁴.

²⁴ Kahneman Daniel e altri (2012), *Pensieri lenti e veloci (Thinking, Fast and Slow, 2011)*, trad. di Laura Serra, Collana Saggi, Milano, Mondadori.

Come dimostrato nella sua Teoria²⁵ con Tversky, che distingue tra pensiero veloce (Sistema 1) e lento (Sistema 2), queste euristiche sono regole empiriche che semplificano la realtà, ma possono portare a giudizi distorti, influenzando le scelte quotidiane.

Analogamente, nello sport, i "pensieri lenti" (Sistema 2, razionale) sono fondamentali per l'analisi tattica e la pianificazione, mentre i "pensieri veloci" (Sistema 1, intuitivo) sono cruciali per le decisioni immediate, i riflessi e la gestione dell'ambiente mutevole, come dimostra il controllo orientato nel calcio; entrambi i sistemi lavorano in sinergia, con la pratica che trasforma le abilità razionali in reazioni automatiche, migliorando fluidità e performance, influenzati da emozioni e auto-dialogo.

Sono esempi di Pensieri veloci (Sistema 1):

- **reattività:** decisioni istantanee, intuizione e risposte automatiche, essenziali in sport come il calcio (controllo orientato) o il tennis, dove le situazioni cambiano rapidamente.
- **riconoscimento di pattern:** riconoscimento rapido di indizi visivi e movimenti (es. finta di un avversario).
- **emotività:** guidato dalle emozioni (paura, rabbia, euforia), può portare a errori ma anche a reazioni di sopravvivenza.

Sono invece esempi di Pensieri lenti (Sistema 2):

- **analisi e pianificazione:** valutazione strategica, tattica e decisioni più ragionate, spesso in momenti di calma.
- **focus e concentrazione:** richiede sforzo mentale, fondamentale per mantenere l'attenzione su compiti complessi o durante lunghi periodi di gara.
- **mental training:** l'allenamento mentale (self-talk positivo) aiuta a gestire i pensieri negativi che ostacolano la performance²⁶.

Occorre fare attenzione ad esprimere un giudizio su quale dei due sia il “sistema migliore” (si sarebbe portati a ritenere migliore il “Sistema 2”) poiché, in relazione al contesto in cui si

²⁵ La teoria principale di Daniel Kahneman, sviluppata con Amos Tversky, è la [Teoria del Prospetto \(Prospect Theory\)](#), che spiega come le persone prendono decisioni sotto rischio, sottolineando che non siamo sempre razionali ma influenzati da emozioni, contesto e bias cognitivi, dando più peso alle perdite che ai guadagni equivalenti ([avversione alla perdita](#)). Ha anche teorizzato i [due sistemi di pensiero](#): il Sistema 1 (veloce, intuitivo) e il Sistema 2 (lento, logico). Kahneman Daniel e Tversky, *Prospect Amos Theory: An Analysis of Decision Under Risk* (1979), in *Econometrica*, vol. 47, n. 2.

²⁶ Kahneman Daniel e altri (2010), *International Differences in Well-being*, Oxford University Press.

esplicano, è l'interazione fra i due sistemi che ha la differenza, positiva o negativa, rispetto ad una determinazione situazione²⁷.

L'interazione dei due Sistemi nello sport si traduce ad esempio in:

- **fluidità cognitiva:** l'obiettivo è rendere le azioni del Sistema 2 (controllate e intenzionali) più automatiche, spostandole nel Sistema 1 attraverso la pratica (es. controllare la palla "al volo" senza pensarci).
- **complessità:** sport come il calcio richiedono un "virtuosismo strumentale" simile a un'orchestra jazz, combinando azioni veloci e improvvisate con una struttura tattica.
- **ruolo della fortuna:** Kahneman sottolinea che talento e fortuna giocano un ruolo complesso nel successo sportivo, influenzando percezioni e risultati.

In sintesi, lo sport è un'arena dove la rapidità del pensiero intuitivo si fonde con la profondità dell'analisi, con l'allenamento che mira a ottimizzare entrambi i sistemi per prestazioni eccellenti.

Nel mondo del lavoro, ai fini della prestazione lavorativa, funziona esattamente nello stesso modo, tant'è che, in numerosi sistemi di misurazione e di valutazione della performance, fra i comportamenti organizzativi, rientra proprio il concetto di

- **orientamento all'innovazione** (competenze realizzative) come la capacità di contribuire con soluzioni innovative alla risoluzione dei problemi attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite, mantenendo aggiornate le proprie competenze, utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.);
- **pensiero critico** (competenze realizzative) come la capacità di analizzare informazioni, fatti e prove in modo oggettivo e razionale per formarsi un giudizio solido e motivato, distinguendo la realtà dai pregiudizi e dalle opinioni personali;

In entrambi i casi, si tratta proprio di misurare (e di stimolare) un pensiero impulsivo, ma un processo lento e riflessivo che implica esaminare fonti, identificare logiche deboli e riconoscere i fattori esterni che influenzano il pensiero, fondamentale nel mondo del lavoro e nella vita democratica.

²⁷ Kahneman Daniel e altri (2002), *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgement*, Cambridge University Press.

Spesso questo tipo di risultato, si ottiene nelle *performance di gruppo* introducendo nel gruppo il classico “rompiscatole”, ossia la persona che più di altre si distingue per essere insistente e fastidiosa nelle logiche di un gruppo che tende “naturalmente” ad omologarsi e seguire un pensiero dominante.

Il “rompiscatole”, quando non svolge una funzione prettamente oppositiva e sterilmente resistente, può utilizzare il proprio pensiero divergente, ovvero la capacità di generare molteplici idee, soluzioni originali e inusuali a un problema, pensando “fuori dagli schemi” e esplorando varie prospettive, in contrasto con il pensiero convergente che cerca l'unica soluzione logica e corretta.

Queste persone sono spesso creative, flessibili e abili nel trovare connessioni tra concetti apparentemente scollegati, manifestando creatività e innovazione in vari ambiti della vita.

E per dirla tutta, queste persone sono quelle che mi risultano più simpatiche.

5.2.3. La comunicazione efficace

“Chi vince festeggia, chi perde spiega!”

È una delle frasi più famose di Julio Velasco. “Il segreto è pensare come se avessimo perso.” Sempre ragionare come se fossimo noi a dover cercare di migliorare: tanto più che nello sport, dopo un campionato, tutto si azzerava e ne cominciava un altro. **Nel business, il campionato non finisce mai!**²⁸.

In estrema sintesi, il capo allenatore della squadra nazionale – al momento – più vincente del Paese suggerisce di ... parlarsi e di parlarsi in modo efficace, ossia per perseguire al meglio i propri obiettivi.

Si tratta della *comunicazione efficace*. Essa si definisce come lo scambio di informazioni, idee ed emozioni in modo chiaro, preciso e comprensibile, generando valore e raggiungendo gli obiettivi, attraverso un equilibrio tra ascolto attivo, chiarezza verbale e congruenza non verbale (linguaggio del corpo, tono di voce), adattando lo stile al contesto

²⁸ Tratto da <https://www.performancestrategies.it/efficacia-personale/julio-velasco/>

e al destinatario per costruire relazioni solide e risolvere conflitti. Non si tratta solo di parlare, ma anche di comprendere l'altro, essendone empatici e congruenti.

L'esercizio è agevole nella sua apparenza, ma molto difficile se si pensa che, dallo studio condotto nel 1972 da Albert Mehrabian ("Non-verbal communication"²⁹), il messaggio inviato attraverso la comunicazione è attribuito al linguaggio:

- **verbale** (parole) per il 7%
- **para-verbale** (volume, tono, ritmo) per il 38%
- **non verbale**, ossia movimenti del corpo (aspetto, espressioni, look) per il 55%

L'**efficacia di un messaggio** dipende, quindi, solamente in minima parte dal significato letterale di ciò che è proferito e il modo in cui questo messaggio è percepito è influenzato pesantemente dai fattori di comunicazione non verbale (soprattutto nei casi in cui non c'è "familiarità" con il nostro interlocutore).

E non si tratta solo di "parlare bene" ma anche di "sentire (empaticamente) bene per parlare bene".

Le strutture linguistiche e le norme culturali infatti non solo sono in stretto rapporto tra loro, ma nascono e crescono assieme. Ogni lingua è arbitraria e diversa ed è un punto di riferimento per pensieri e comportamenti altrettanto diversi. Perciò, il concetto di competenza linguistica, dato dalla sola conoscenza delle regole sintattiche, non è adeguato proprio perché non include il ruolo del contesto sociale di riferimento.

Un'interessante considerazione rispetto al rapporto tra comunicazione e contesto proviene da Alessandro Duranti, antropologo italiano, secondo cui: «Il contesto è anche un prodotto della comunicazione. In altre parole, il contesto non è solo qualcosa che va aggiunto a un testo altrimenti indipendente da esso (contesto = cornice del testo), il contesto è anche quello che il testo fa, raggiunge, ottiene (contesto = prodotto del testo)». La sua visione riguardante il contesto è ancor più articolata delle precedenti, in quanto considera il contesto non solo come sfondo per la comunicazione, ma come parte integrante del processo comunicativo.

²⁹ Mehrabian Albert (1971) *Nonverbal communication*. Wadsworth Pub. Co..

È stato ampiamente dimostrato, quindi, che il linguaggio verbale è molto più strutturato e complesso di quanto possa sembrare, ricco di aspetti culturali e sociali impliciti che non possono non essere presi in considerazione. Tuttavia, questi modelli tralasciano ancora un aspetto importante della comunicazione: la dimensione non verbale e quella para-verbale.

Basti pensare a quanto sia potente il messaggio comunicativo quando è assente la parola, ossia il silenzio³⁰.

Si tratta di una breve divagazione per accennare a quanto complessa sia la comunicazione efficace, sia essa nel mondo dello sport sia essa nel mondo del lavoro.

Ma, al di là della sua complessità, essa va studiata, allenata e praticata, perché la sua forza è tanto grande da portare al successo quanto quella di creare gravissimi danni all'interlocutore.

Eppure la comunicazione inefficace è frequentissima nel mondo dello sport e si manifesta con *feedback* dannosi (insulti, pressione eccessiva), comunicazione non verbale ostile (postura, sguardo), con allenatori che umiliano o usano tecniche estreme credendo siano efficaci, influenzando negativamente la performance.

E poi, nell'ambito del pubblico impiego che ha nel "*posto di lavoro sicuro*", uno dei suoi elementi caratterizzanti, nelle fasi del colloquio di attribuzione degli obiettivi di performance o di misurazione e di restituzione della valutazione, si originano meccanismi di difesa finalizzati a ridurre sentimenti intollerabili o minacciosi.

I meccanismi di difesa sono espedienti psicologici che ciascun individuo mette in atto in senso adattivo per affrontare condizioni stressanti, e operano per difendere il Sé da un'eccessiva situazione d'ansia o di stress. Essi sono talmente forti, almeno nell'esperienza di chi scrive, da creare gravi pregiudizi sui sistemi di misurazione e di valutazione della performance nel personale coinvolto e non solo fra chi è valutato, ma anche fra i valutatori.

³⁰ Mehrabian Albert (1971) *Silent messages*, Wadsworth Pub. Co..

Tant'è che, statisticamente, i SMVP discriminano, nei fatti, ben poco le valutazioni dei risultati raggiunti: le valutazioni medie si attestano fra il 90/95% che equivale a dire che il 90/95% dei dipendenti di un ente sono eccellenti!³¹ In termini sportivi, le statistiche sono talmente sconcertanti che, per analogia, è come affermare che, in una gara di corsa sui 100 m piani, sette su otto concorrenti arrivano primi a pari merito.

E ciò avviene anche quando fra i comportamenti organizzativi dei valutatori (a loro volta valutati) ricorrono la “capacità di differenziare i giudizi” e la “capacità di comunicazione ai dipendenti”. In estrema sintesi, l'incapacità di comunicare efficacemente, contribuisce a non differenziare i giudizi valutativi e, con essi, l'efficacia dei SMVP stessi.

5.2.4. Lo sviluppo della risorsa umana.

L'*Economist*, caposcuola britannico del pensiero liberale, ha affermato di recente che «la principale ragione per cui Marx continua a suscitare interesse è che le sue idee sono più pertinenti oggi di quanto non lo siano state negli ultimi decenni.»³²

È infatti noto che la risorsa umana è riconosciuta come una delle risorse più preziose dell'organizzazione (se non la più preziosa) e si distingue perché richiede un approccio emotivo speciale per la sua gestione. E anche se molti manager si pronunciano dicendo che nella loro organizzazione il capitale umano è l'asset più importante, in pochi fanno invece come dei cambiamenti nelle pratiche di gestione, nella composizione della forza lavoro o nella cultura aziendale, possono influire su quella risorsa.

Scadere nel paternalismo, parlando di capitale umano, è tanto facile (e sbagliato) quanto affermare che i giudizi si basano su fatti oggettivi.

Mettendo da parte il personale scetticismo, lo sviluppo delle risorse umane non può prescindere dal cercare di comprendere quali “corde” toccare per allineare le aspettative in termini di soddisfacimento di bisogni dell'individuo con il perseguimento delle finalità dell'organizzazione cui appartiene.

³¹ I dati sono disponibili su <https://performance.gov.it/performance?anno=2026>

³² <https://www.economist.com/books-and-arts/2018/05/03/rulers-of-the-world-read-karl-marx>

In questi termini, fra i tanti, gli elementi di immediato interesse che devono essere presi in considerazioni, per comprendere ciò di cui si alimenta la motivazione che “muove” [non a caso, entrambi i termini hanno in “motus”, dal latino “movimento”, la medesima radice linguistica, n.d.r.] l’individuo all’interno di un’organizzazione, sono: la personalità e le relative priorità in termini di bisogni da soddisfare³³.

Nella definizione medico-scientifica si definiscono i tratti di personalità come *“Pattern costanti di percepire, rapportarsi e pensare nei confronti dell’ambiente e di sé stessi, che si manifestano in un ampio spettro di contesti sociali e personali”* o meglio come: *“un insieme di pattern relativamente stabili di pensare, sentire, comportarsi e mettersi in relazione con gli altri. In questo contesto, con il termine “pensare” non intendiamo solo i sistemi di credenze e il modo in cui attribuiamo significato a noi stessi e agli altri, ma anche i valori morali e gli ideali. Ognuno di noi ha un insieme di assunti personali per mezzo dei quali cerca di comprendere la propria esistenza, un insieme di valori e modi caratteristici di perseguire ciò a cui attribuisce importanza, un repertorio di emozioni familiari e modalità tipiche di gestirle, e alcuni pattern caratteristici di comportamento, specialmente nelle relazioni personali. Alcuni di questi processi sono consci e altri inconsci e automatici”*.

In termini di soddisfacimento di bisogni, non si può prescindere dalla *Teoria della gerarchia dei bisogni* di Maslow (1954)³⁴ che spiega come l’uomo sia motivato a soddisfare i suoi bisogni. Maslow ha osservato che alcuni bisogni dovevano essere soddisfatti prima di altri e concepì un modello gerarchico, formato da cinque categorie di bisogni disposti in ordine progressivo, dove quelli più forti e immediati stavano alla base, e quelli più deboli e più rimandabili stavano in cima, senza il soddisfacimento dei bisogni primari non si sente la necessità di soddisfare quelli dei livelli superiori. La teoria della gerarchia dei bisogni intende offrire una descrizione delle caratteristiche, dei contenuti e dell’evoluzione della motivazione che possa indicare sia ciò che accomuna un individuo a tutti gli altri, sia le specificità che lo rendono unico e differente dagli altri.

³³ La motivazione si alimenta di una combinazione di fattori interni ed esterni, come **obiettivi chiari e significativi**, la soddisfazione di **bisogni primari** (fame, sicurezza) e secondari (riconoscimento, autorealizzazione), **valori personali, successi e ricompense, interesse e passione**, un **ambiente sociale di supporto**, e il **benessere psico-fisico**, il tutto guidato dalla capacità di **gestire le emozioni e credere nelle proprie competenze**.

³⁴ Maslow, Abraham H., (1973) *Motivazione e personalità*. Roma: Armando - Maslow, Abraham H., (1973) *Teoria della motivazione umana*. Milano: Pirelli.

Herzberg (1959)³⁵ utilizza le indicazioni che provengono dalle teorie dei bisogni per promuovere la motivazione in ambito organizzativo, mettendo in rilievo l'esigenza di riconoscere le differenze individuali per quanto riguarda i bisogni dominanti di ogni lavoratore (per esempio la considerazione sociale, il potere, la competenza, l'autostima, il successo), e che il compito delle organizzazioni sarà quello di individuare tali aspettative e intervenire per soddisfarle.

Stando ad una definizione del diritto del lavoro, il lavoratore subordinato è colui che “*si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore.*” (art. 2094, c.c.)³⁶.

Partendo da questa definizione, sembra evidente che la prestazione lavorativa, quale obbligazione principale del lavoratore, sia l'attività che esso svolge mettendo a disposizione energie psicofisiche in cambio della retribuzione. Qui, il significato di *prestazione* lavorativa è inteso in un'accezione psicologica, in quanto si inserisce in un ambito caratterizzato dalla competizione e non solo dagli obblighi.

E' come affermare che l'obbligo della prestazione lavorativa si limita ad avvitare bulloni per otto ore al giorno per cinque giorni alla settimana, trascurando “come” quei bulloni sono avvitati.

Dovrebbe essere quindi piuttosto pacifico che chi ha realmente a cuore “lo sviluppo delle risorse umane” debba mettere in atto ben altre attenzioni di un semplice timbratore all'ingresso o in uscita del posto di lavoro.

Sempre più, nell'ottica dello sviluppo delle risorse umane, il concetto di *prestazione* e, quindi, di *competizione* nel contesto lavorativo, affinché sia una condizione desiderabile, non deve creare tensioni indesiderate, alterando la percezione del lavoratore nel perseguimento del soddisfacimento dei propri bisogni. In ambito organizzativo, la competizione, insieme a politiche organizzative sbagliate, stili di leadership malfunzionanti,

³⁵ Tosi L.H., Pilati M. (2008), Comportamento Organizzativo, Attori - Relazioni - Organizzazioni - Management Milano: Egea, seconda edizione

³⁶ L'articolo 2094 del Codice Civile italiano definisce il [lavoratore subordinato](#) come chi si obbliga, tramite retribuzione, a collaborare in un'impresa prestando lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore, distinguendosi dal lavoratore autonomo per il vincolo di subordinazione, ovvero l'assoggettamento ai poteri direttivi, organizzativi e disciplinari del datore di lavoro.

personalità distruttive e pressioni dei colleghi, è tra le principali cause di relazioni interpersonali difficili e ostili, considerate la causa principale di stress.

In altri termini, non ci si può limitare a contare i bulloni avvitati a fine giornata, magari mettendo a confronto i singoli lavoratori.

Attraverso il rispettivo opposto, per saldare il percorso di crescita professionale di un individuo con la crescita dell'organizzazione in cui lavora, occorre quindi che chi ricopre ruoli direttivi riconosca la personalità dei collaboratori e, per ciascuno di essi, sappia cogliere le assonanze dei bisogni individuali con quelli collettivi.

«Uno non è un grande allenatore quando fa muovere i giocatori secondo le proprie intenzioni, ma quando insegna i giocatori a muoversi per conto loro. L'ideale assoluto avviene nel momento in cui l'allenatore non ha più niente da dire perché i giocatori sanno tutto quello che c'è da sapere.» (Julio Velasco).

Phil Jackson, il leggendario allenatore NBA soprannominato "The Zen Master", ha introdotto la mindfulness e la filosofia Zen nelle sue squadre (Chicago Bulls e Los Angeles Lakers) per costruire forza mentale, migliorare la concentrazione e gestire la pressione, addestrando i giocatori a meditare, praticare *yoga* e *tai chi* per raggiungere il "flow"³⁷ e una connessione di squadra, trasformando l'attenzione da un approccio individualistico a uno più collettivo e consapevole. Phil Jackson ha allenato due dei più grandi giocatori della storia della pallacanestro, come Michael Jordan e Kobe Bryant, "integrando" il loro immenso talento (ma non solo!), in una squadra di dodici individui. Uno di questi, Steve Kerr, (il classico "sesto uomo", ossia il primo non titolare) è diventato uno dei più vincenti allenatori della storia della NBA, vincendo quattro titoli, dopo averne vinti cinque da giocatore, oltre a due ori olimpici; ed è tuttora allenatore.

E' possibile affermare che, in questo (a dir poco, eccezionale) caso, lo sviluppo della risorsa umana è stato realmente (e positivamente) tale!

³⁷ Kabat-Zinn Jon (1990) Vivere momento per momento, Corbaccio.

5.3. Il modello S.F.E.R.A. e la prestazione lavorativa.

Le ricorrenze esposte, fra le tante, affermano che, in questo ambito di studio, il concetto di *prestazione* prende in causa fattori noti ai due domini - lo sport e il lavoro - come l'atteggiamento, il comportamento, la motivazione, e altri, come la concentrazione, l'autoefficacia, l'intensità e la qualità che meriterebbero uguali attenzioni.

Tutti questi elementi interagiscono tra di loro in modo sinergico e formano una traiettoria indirizzata al successo attraverso una performance che presuppone un confronto tra individuo e ambiente (il contesto), tra individuo e altri individui (il gruppo), tra individuo (valutato) e valutatore.

Fra gli strumenti di empowerment, come detto, di derivazione sportiva, la scelta è ricaduta sul modello S.F.E.R.A. introdotto – in termini generali – nel paragrafo 4.1³⁸.

Come detto, l'acronimo S.F.E.R.A. riprende cinque fattori fondamentali, cinque elementi cardine che racchiudono in sé i meccanismi mentali alla base di una performance ottimale. Tali fattori sono elementi naturalistici, ovvero che fanno parte dell'esperienza quotidiana di ognuno: la **Sincronia**, i **Punti di Forza**, l'**Energia**, il **Ritmo** e l'**Attivazione**³⁹.

SINCRONIA: è la capacità di essere completamente “presenti” e concentrati su quello che si sta facendo nel momento in cui stiamo compiendo la prestazione. È la sensazione di alleanza mente-corpo, la consapevolezza di quello che si sta facendo; è l'attenzione in quello che si sta facendo, o dicendo. Essere in *sincronia* vuol dire pensare all'azione che si sta svolgendo, riuscendo a fare esattamente ciò che si intende fare (Psycosport, 2024). Quando questo non avviene, quello che succede è una sorta di separazione tra la mente e il corpo che alimenta una condizione in cui si infondono paure, ansie, preoccupazioni, e altre tensioni che disturbano la prestazione (Vercelli, d'Albertas, 2021).

PUNTI DI FORZA: si esprimono avendo ben chiaro le capacità e le abilità *fisiche, tecniche e psicologiche* che si riconosce di possedere. Vuol dire sentirsi capace, essere sicuri di sé stessi, riconoscendo le proprie doti; significa aver chiaro gli obiettivi ed essere focalizzati su

³⁸ Vercelli Giuseppe e Ferrari Andro, (2019) La psicologia dello sport in pratica, Manfrini Edizioni.

³⁹ I descrittori del Modello S.F.E.R.A. sono tratti da: Marco Morini - Selezione del personale: l'analisi del colloquio di selezione attraverso un modello di Prestazione – a.a. 2023/2024.

di essi. I *punti di forza* sono strettamente connessi al costrutto di *autoefficacia* di Bandura (Psychosport, 2024), il quale, tramite le analisi della corrispondenza tra autoefficacia e performance, ha ampiamente dimostrato che l'autoefficacia è un predittore molto accurato del grado di cambiamento comportamentale; inoltre, i suoi risultati supportano l'idea che l'autoefficacia percepita medi notevolmente lo stato d'ansia che si crea durante la prestazione (Bandura, 1977). *“Non importa quante debolezze abbiamo: non è il caso di analizzarle durante la prestazione. Dobbiamo metterci in modalità - prestazione d'eccellenza - ed escludere tutti i dubbi e le incertezze che possiamo avere sulle nostre abilità”* (Vercelli, d'Albertas, 2021, pp. 187).

ENERGIA: rappresenta l'uso attivo della forza e della potenza. Quando l'energia viene usata in modo appropriato ci consente di utilizzare al meglio le risorse fisiche e mentali, al fine di ottenere un buon risultato. Avere la sensazione di dosare l'energia vuol dire sentirsi “comodi” in quello che si sta facendo, concludendo un'azione in modo efficace. Essere assertivi, per esempio, comporta un atteggiamento in cui si sta regolando l'energia in modo ottimale (Psychosport, 2024). Spesso si è portati a credere che , con più energia, si faccia meglio, ma in realtà questo non è vero (Vercelli, d'Albertas, 2021). Dosare l'*energia*, spiega Vercelli, permette di valutare la situazione con maggior lucidità, aumentando le nostre possibilità di scelta, ma soprattutto migliorandole.

RITMO: affrontare una situazione con il giusto ritmo dà la sensazione di avere il pieno controllo della situazione ed esser fiduciosi di poterla gestire (Vercelli, d'Albertas, 2021). Il *ritmo* è ciò che genera il giusto flusso nella sequenza dei movimenti in un'ordinata successione negli intervalli di tempo (Psychosport, 2024). Chi utilizza bene il fattore *ritmo* rende sciolta e armonica qualsiasi azione si stia compiendo, *“in una danza armoniosa col mondo interno es esterno”* (Vercelli, 2023, pp. 67). Diversamente, spiega Vercelli, una scarsa capacità di regolazione del *ritmo* causa difficoltà ad eseguire i compiti, in quanto si ricade in una condizione di maggior sforzo, che poiché già mal impiegato, restituisce la sensazione di non riuscire a star dietro agli eventi. Non esser nel giusto *ritmo* fa perdere la connessione con la situazione e con gli altri; al contrario, si è *eleganti* nel modo di fare, e si è percepiti *eleganti* nel modo di fare, come quando si è in una posizione di leadership (Psychosport, 2024).

ATTIVAZIONE: l'*attivazione* è il motore motivazionale, la massima espressione della passione che permette di superare i limiti. È la condizione fisica e mentale che l'atleta/individuo vive nel momento in cui si sente pronto per la prestazione (Psycosport, 2024). Affrontare con gioia e divertimento la situazione, porta a riuscire a trasmettere agli altri la passione, oltre che chiaramente una maggior possibilità di risultato (Vercelli, 2021). Un aspetto determinante di questo fattore riguarda il fatto di sentirsi motivati interiormente rispetto all'obiettivo (Psycosport, 2024). È la *motivazione intrinseca* ciò che porta a intraprendere un'attività solo perché è di per sé motivante. Quando si è intrinsecamente motivati, si è attivi *per divertimento*, o per la sfida legata all'azione stessa, o come documenta Reiss (2004), per soddisfare desideri che stanno alla base di questo costrutto, e non per ricompensare fattori o pressioni esterne.

Tutti i fattori risultano essere delle qualità positive e desiderabili per raggiungere il massimo risultato possibile, tuttavia, senza entrare nel dettaglio di ogni fattore, è possibile riscontrare la dominanza di uno di essi riconducendola ad un tipo di personalità (Vercelli, 2021). A tal proposito, è interessante riscontrare quale degli attrattori componenti la S.F.E.R.A. spicca per il suo punteggio, e dunque cosa accade quando vi è la dominanza di un fattore o di un altro.

Che cosa accade invece quando la S.F.E.R.A. è in perfetto equilibrio? Accade che la relazione fra i fattori risulta perfetta per la persona, in armonia con il tempo e con lo spazio che lo circonda: "*Quando si entra nella SFERA tutto sembra naturale, piacevole e divertente*" (Vercelli, 2021, pp. 60).

Questa condizione di assoluta desiderabilità può avvenire nello sport come nella vita professionale o quotidiana.

Ma come è possibile "leggere" questi cinque fattori nell'ambito della prestazione lavorativa, in modo continuativo, nell'arco di un anno solare, nell'ambito di un sistema di misurazione e di valutazione della performance? Se ben ideato ed elaborato, sono potenzialmente molti i descrittori dei comportamenti organizzativi che possono condurre ad una valutazione comparata degli indicatori del modello S.F.E.R.A. .

Di seguito, si può azzardare una comparazione di atteggiamenti o di condotte rilevanti per le finalità comuni ai due modelli, individuandone le similitudini.

Elementi di rilievo per il modello S.F.E.R.A.	Esempi di descrittori dei comportamenti organizzativi nei SMVP
<i>Apertura mentale</i> - Creativo e curioso verso nuove idee, prende in considerazione la situazione anche da altri punti di vista. Orientato a considerare e rispettare le differenze.	<i>Ha pensiero critico</i> – Analizza e comprende i problemi, proponendo soluzioni anche innovative.
<i>Cura del lessico</i> - Utilizza un linguaggio ricco di vocaboli; il linguaggio è curato e appropriato alla situazione	<i>Si esprime con chiarezza</i> – usa il linguaggio con parole chiare ed efficaci nell'esprimere concetti senza essere prolisso o lacunoso.
<i>Competenza</i> - Ripristina l'equilibrio interrotto tramite un piano d'azione fattibili, o trova comunque ottime proposte.	<i>È competente, autorevole, aggiornato e stimola la conoscenza</i> - È preparato ed aggiornato nelle materie relative all'ambito tecnico di competenza e in relazione alle procedure gestionali. Sviluppa e promuove l'aggiornamento personale. Amplia la propria conoscenza e stimola i propri collaboratori a fare lo stesso. Sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno di essa è riconosciuta la sua competenza professionale
<i>Iniziativa</i> - Interviene su fattori esterni. Orientato alla leadership, si impegna con successo e assumendo posizioni influenti e di guida.	<i>Proattivo, raggiunge i risultati</i> - Raggiunge gli obiettivi. Sa individuare e segnalare con tempestività le criticità proponendo soluzioni, e, se del caso, adeguando la programmazione. Anche in assenza di obiettivi specifici è in grado di concentrarsi su modi nuovi ed efficaci per raggiungere i risultati complessivi
<i>Gradevolezza</i> - Si dimostra altruista, fiducioso e collaborativo. Orientato alla ricerca e alla costruzione di relazioni lavorative; coinvolgente.	<i>Rappresenta e tutela l'immagine dell'Ente</i> - Agisce per la tutela dell'immagine e la difesa del ruolo istituzionale - in situazioni complesse per la gestione dell'immagine e/o del ruolo istituzionale assume un ruolo di punto di riferimento di contributo alle strategie e alle azioni da compiere
<i>Efficacia comunicativa</i> - Dimostra di sapersi esprimere in ogni situazione e con qualsiasi interlocutore.	<i>Sa parlare in pubblico</i> – possiede la capacità di argomentare con parole chiare, esprimendo chiaramente e correttamente il proprio pensiero di fronte a numerosi e diversificati interlocutori.
<i>Ascolto</i> - Aspetta a dare il proprio punto di vista e si lascia incuriosire da cosa vuole dire l'altra persona. Non interrompe, aspetta a giudicare.	<i>E' riflessivo e attento</i> – ha la capacità di pensiero analitico e affronta in modo non impulsivo situazioni di stress.
<i>Utilizzo di feedback</i> - Fornisce feedback specifici.	<i>Sa valutare i propri collaboratori</i> – ha la capacità di misurare e di valutare i propri collaboratori fornendo agli stessi riscontri in itinere ed al termine dei compiti.
<i>Empatia</i> - A prima vista sembra riuscire a sintonizzarsi a livello empatico; dimostra di sapersi mettere nei panni dell'altro.	<i>Ha efficacia interpersonale</i> – possiede la capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo.

<i>Rispetto dei ruoli</i> - Dimostra di aver ben chiaro quali sono i suoi compiti, le sue responsabilità e quelle degli altri.	<i>Pone al primo posto le esigenze dell'Ente</i> - Comprende la complessità del contesto e mette i bisogni organizzativi al primo posto, sostiene decisioni a beneficio dell'intera organizzazione anche se queste causano difficoltà nel breve termine al proprio servizio. Prende decisioni che possono anche nuocere alla propria "popolarità" se esse risultano vantaggiose per l'organizzazione. Coniuga l'efficacia di tale approccio con un appropriato modello partecipato rispetto a colleghi e collaboratori, con attenzione ad equità e pari opportunità.
<i>Analisi delle minacce</i> - Cerca di individuare i possibili imprevisti e tutte le eventualità che possono accadere. Reinterpreta la situazione e si adegua al meglio.	<i>Analizza i problemi e agisce</i> - Analizza i problemi e agisce rapidamente con determinazione, anche in situazioni di crisi. individua le priorità di intervento.
<i>Delega</i> - Riconosce risorse esterne; affida e supporta.	<i>Gestisce e agisce per la crescita dei collaboratori e per rafforzare l'integrità dei comportamenti</i> - Fa in modo che tutti i componenti del gruppo aderiscano alla missione e agli obiettivi discendenti, valorizzando al meglio le specifiche attitudini dei singoli. Rileva gli errori e li utilizza per il miglioramento delle attività proprie e degli altri. Differenzia la valutazione dei collaboratori sulla base di giudizi sostenuti da evidenze e da adeguate argomentazioni. Sa gestire i rapporti interpersonali in maniera appropriata tra collaboratori anche in situazioni conflittuali.
<i>Stabilità emotiva</i> - Dimostra capacità di contenimento dell'ansia; non dimostra irritabilità.	<i>Sa gestire i carichi di lavoro</i> - gestisce i carichi di lavoro in modo tale da ridurre gli stati di ansia e di stress propri e dei collaboratori.
<i>Motivazione intrinseca</i> - Appare intrinsecamente motivato, dimostrando di intraprendere azioni che sono di per sé gratificanti.	<i>Dimostra passione in ciò che fa</i> - Affronta con gioia le attività quotidiane e le trasmette ai propri collaboratori ed agli utenti.
<i>Ambizione di carriera</i> - Dichiara di avere obiettivi professionali; dimostra persistenza all'impegno.	<i>Disponibile all'aggiornamento ed alla formazione professionale</i> - possiede la capacità di curare le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi.
<i>Coscienziosità</i> - Si esprime in modo credibile; si dimostra una persona affidabile e che segue regole, principi e usanze. Predilige ragionamenti concreti rispetto a pensieri astratti.	<i>Dimostra controllo</i> - possiede la capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e avvenimenti.
<i>Autoefficacia</i> - Riconosce di possedere capacità e abilità psicologiche, tecniche e fisiche. Si assegna obiettivi stimolanti e si sente capace di poterli raggiungere.	<i>Si organizza e lavora per ottenere obiettivi sfidanti</i> - Formula programmi e progetti di cambiamento organizzativo, coordina progetti eterogenei e relative attività, sviluppando l'interscambio di ruoli e la diffusione delle competenze. Riflette sulle alternative di scelta più orientate al risultato

<i>Apertura al cambiamento</i> - Dimostra apertura verso nuove proposte e di essere disponibile a impegnarsi nelle nuove situazioni. Tendenza a pensare ai modi di migliorare le cose	<i>È innovativo</i> - Coglie opportunità (o risolve problemi) promuovendo l'introduzione di importanti innovazioni per l'Ente. È attento e aggiornato rispetto alle innovazioni sviluppate dai colleghi e dal mondo esterno e le utilizza per anticipare i problemi.
---	--

6. Discussione critica

La riforma "Brunetta", pur cavalcando l'opinione pubblica e i luoghi comuni sul pubblico impiego, ha avuto il merito di introdurre il concetto di performance tra le accezioni della "prestazione lavorativa" nell'ambito delle Amministrazioni pubbliche.

La riforma del d.lgs. 150/20029, correlando la retribuzione accessoria del salario di risultato, prevista dai contratti collettivi di lavoro, ha imposto alle Amministrazioni pubbliche l'obbligo di dotarsi di sistemi di misurazione e di valutazione della performance dei propri dipendenti.

A quindici anni da quella data, le linee guida vigenti e le correlate applicazioni si sono progressivamente evolute verso modelli più sofisticati, sia per quanto attiene agli obiettivi da perseguire, sia per quanto concerne i comportamenti organizzativi misurati. Gli obiettivi stessi di performance, ora, si devono correlare al concetto di "Valore pubblico", ossia devono "produrre" un reale effetto su una o più dimensioni del c.d. "Sviluppo sostenibile", ossia sull'economia, sull'ambiente o sulla società previsti dall'Agenza 2030 delle Nazioni unite.

Il concetto stesso di misurazione e di valutazione della performance ed il correlato obbligo di rendicontazione della stessa, nell'ambito del citato ciclo di Deming, ha progressivamente avvicinato i meccanismi organizzativi⁴⁰ di funzionamento delle Amministrazioni pubbliche a quelli del settore privato, regolati dalla logica del profitto.

Pur permanendo le ontologiche differenze fra il settore pubblico e il settore privato, la riforma del d.lgs. 150/2009 ha favorito la migrazione degli strumenti di empowerment tipici del dominio della psicologia del lavoro, da tempo utilizzati nel settore privato, nel pubblico

⁴⁰ I meccanismi organizzativi sono i **sistemi, le regole e i processi dinamici** che permettono a una struttura organizzativa di funzionare, coordinare le attività e raggiungere gli obiettivi, definendo il "come" si lavora; comprendono la pianificazione, il controllo, la gestione delle risorse umane, la comunicazione e la divisione dei compiti, in contrapposizione alla struttura statica che definisce il "chi fa cosa". Essi assicurano che le risorse e i compiti siano gestiti armoniosamente verso gli scopi aziendali.

impiego; con essi, anche nel pubblico impiego, si diffondono gli strumenti di derivati dalla psicologia dello sport, rivolti a migliorare la “performance” delle Amministrazioni pubbliche.

Si è detto, sfatando i luoghi comuni, per primi espressi dall’allora ministro Brunetta, che le Amministrazioni pubbliche non sono solo gli (asseritamente lenti) uffici comunali, ma sono anche gli Ospedali, le Caserme delle forze dell’Ordine o dei Vigli del fuoco, le Scuole, le Università ed i centri di ricerca, le strutture della protezione civile, i Centri di accoglienza, in cui gli effetti della “prestazione lavorativa” sono percepiti (letteralmente) sulla pelle dei cittadini, delle persone.

Ne consegue che sono sempre più diffuse e codificate le iniziative di “coaching” aziendale, di indagine di stress lavoro correlato⁴¹ per il contrasto dei fenomeni di *burn-out*, di leadership, di comunicazione efficace, nell’ambito del pubblico impiego, in cui il dominio della psicologia del lavoro si accompagna a quello della psicologia dello sport.

In questo breve elaborato, si è avuto modo di acclarare che il dominio della psicologia del lavoro, applicata al pubblico impiego, si sta progressivamente appropriando degli strumenti tipici del dominio della psicologia dello sport.

Non si tratta solo dell’applicazione di strumenti e di pratiche della psicologia dello sport, ma di fonti scientifiche comuni e ricorrenti.

Si è tracciato il percorso facendo riferimento alle più classiche delle teorie organizzative aziendali, trasigrate anche nel mondo dello sport, come il ciclo di Deming o la gerarchia dei bisogni di Maslow, successivamente affinata da Herzberg. Seppur nei limiti dei modelli organizzativi delle Amministrazioni pubbliche, tipicamente fondati su gerarchie di weberiana memoria⁴², l’introduzione di logiche di misurazione e di valutazione della performance sulla base di obiettivi e di comportamenti organizzativi ha spostato l’asse delle Amministrazioni

⁴¹ Lo stress lavoro-correlato (SLC) è una reazione psicofisica negativa che si verifica quando le richieste lavorative eccedono le capacità, le risorse o i bisogni del lavoratore, creando uno squilibrio, che può portare a problemi di salute se prolungato, e che è oggetto di valutazione obbligatoria nelle aziende secondo la normativa italiana (d.lgs. 81/2008) per prevenire danni e migliorare il benessere lavorativo.

⁴² La teoria dell’organizzazione di Max Weber si focalizza sulla **burocrazia**, un modello organizzativo ideale basato su razionalità, regole chiare, gerarchia definita, divisione del lavoro e impersonale applicazione delle norme, finalizzato all’efficienza e alla prevedibilità, fondato sull’**autorità legale-razionale** (legittimità basata su leggi e competenze tecniche) distinta da quella tradizionale e carismatica, vedendo l’uomo come parte di un sistema controllabile.

dai principi tipici della burocrazia⁴³ a quelli caratteristici dell'aziendalismo⁴⁴.e, attraverso questo processo, ha assunto sempre più valore il riconoscimento del ruolo delle risorse umane (dipendenti o lavoratori) nella prestazioni dei servizi caratteristici della pubblica amministrazione: tipicamente, educazione, salute, ambiente, protezione civile, ordine pubblico.

Se la Pubblica amministrazione, secondo Weber, era l'essenza di ciò che è impersonale, ora – sempre più – il servizio pubblico si connota il risultato di un'azione collettiva formata da più individui con le relative personalità, aspettative, ambizioni e, soprattutto, assetti valoriali. Prescinderne significa commettere un grave errore; pertanto si assiste sempre più all'introduzione di modelli, tipici della disciplina della psicologia del lavoro, derivata dal settore privato e, con essa, quelli ricorrenti anche nella psicologia dello sport.

Anzi, forse, è la progressiva professionalizzazione dello sport che ha prodotto l'introduzione di teorie e di modelli della psicologia del lavoro in quella dello sport.

Da qui, in questo breve elaborato, sono stati ripresi – a dire il vero, in minima parte, per prescritte ragioni di “spazio” – alcuni dei modelli più ricorrenti come la metodologia di definizione degli obiettivi (SMART) e gli strumenti di regolazione emotiva (soprattutto di ansia e di stress), come la mindfulness, per trattare – in modo un po' più approfondito – il modello S.F.E.R.A., così vicino alla dottrina del Tao.

Come detto, il valore intrinseco di questo elaborato sta nel suscitare una curiosità ossia: se teorie e modelli esposti contribuiscono a misurare ed a valutare la performance nel pubblico impiego, è possibile, attraverso altri modelli (e strumenti di empowerment) – come il modello S.F.E.R.A. – introdurre nel pubblico impiego occasioni per favorire lo sviluppo delle risorse umane e il loro benessere organizzativo nel *mentre* della prestazione lavorativa?

⁴³ I principi chiave della burocrazia, teorizzati principalmente da **Max Weber**, includono una chiara **gerarchia**, regole e **norme formali**, **specializzazione** del lavoro, **impersonalità** e orientamento alla **carriera**, basati su una selezione formale e sul potere legale-razionale per garantire efficienza e prevedibilità. Nella pubblica amministrazione, questi si affiancano ai principi costituzionali di **imparzialità** e **buon andamento** (efficienza ed efficacia).

⁴⁴ I principi dell'aziendalismo, soprattutto in ambito sanitario, ruotano attorno all'**efficienza e all'efficacia nella gestione delle risorse**, coordinando missione sociale (tutela salute) e missione produttiva/economica, mirando a obiettivi di **qualità, equità, universalità e trasparenza** nel rispetto dei bisogni dei cittadini e della sostenibilità, superando una visione puramente economicistica. Si tratta di bilanciare obiettivi economici (costo-efficacia) con quelli sociali, assicurando che l'organizzazione sia efficiente (miglior rapporto costi-benefici) ed efficace (raggiungimento degli obiettivi).

Certo, come detto, nel percepito di chi scrive, si avverte ancora – in modo epidermico, sia individuale sia collettivo – un certo grado di pregiudizio e di avversione verso una reale e concreta applicazione dei SMVP nelle Pubbliche amministrazioni, sia in termini di assegnazione degli obiettivi, spesso poco concreti e poco sfidanti, sia in termini di valutazione dei comportamenti organizzativi; tant'è – come si è detto – la media delle valutazioni complessive supera il 90%.

Il diffuso scetticismo discende da logiche spesso superate e – come detto – da bias cognitivi particolarmente radicati sia tra i soggetti valutati (i lavoratori) sia tra i soggetti valutatori (i dirigenti).

Tant'è che ritenere che il cambiamento nelle Pubbliche amministrazioni stenta a realizzarsi attraverso questo genere di modelli e di strumenti, determinando – nei fatti – un sostanziale fallimento (a conti fatti) della Riforma “Brunetta”.

Vero è che, proprio per via di questo sostanziale fallimento, vale la pena probabilmente agire su altre leve per giungere ad un reale “change management⁴⁵” e, probabilmente, queste leve pertengono al dominio della psicologia del lavoro e dello sport, affinché il cambiamento passi attraverso non un obbligo ma una volontà individuale che si fa collettiva all'interno delle Amministrazioni pubbliche.

Non un decreto legislativo ed il correlato elemento accessorio della retribuzione, ma **la volontà e la decisione personali sono il motore principale del cambiamento**, rendendolo possibile, sebbene non facile, attraverso consapevolezza, impegno e azione, anche contro abitudini radicate. Non si tratta solo di desiderare di cambiare, ma di **agire concretamente** per diventare la persona (e il lavoratore o lo sportivo) che si vuole essere, affrontando se stessi e i propri schemi comportamentali con determinazione e disciplina, per un miglioramento duraturo.

⁴⁵ Il **Change Management** (Gestione del Cambiamento) è un approccio strategico e metodologico per guidare organizzazioni e persone attraverso trasformazioni (tecnologiche, culturali, procedurali) per implementare modifiche in modo efficace, minimizzando resistenze e massimizzando i risultati, attraverso comunicazione, pianificazione, coinvolgimento del personale e supporto del top management, assicurando che il cambiamento si integri nella cultura aziendale e porti benefici concreti.

In sintesi, il cambiamento è una scelta attiva. Si può cambiare se si ha la determinazione di conoscersi, decidere chi si vuole essere e intraprendere il percorso, per quanto difficile, per diventare altro.

7. Conclusioni

Dunque l'ex Ministro Brunetta si sbagliava definendo il dipendente pubblico, di volta in volta, "fannullone", "furbetto del cartellino", "poliziotti panzoni" o "medici macellai"?

Certamente sì, nella misura in cui la generalizzazione, che tanta popolarità gli ha consegnato, abbracciava le Amministrazioni pubbliche in toto, allorquando proprio grazie ad esse, i principi costituzionali quali la **continuità, l'universalità, l'uguaglianza, l'imparzialità, l'efficienza, l'efficacia e la trasparenza** si traducono in servizi essenziali per le persone, gli animali e gli altri essere viventi, come risultato di conquiste di secoli della Storia dell'Uomo.

Si sbagliava anche nel ritenere che le Amministrazioni pubbliche rispondano esclusivamente a modelli organizzativi burocratici di stampo weberiano⁴⁶; si sbagliava nel ritenere che il cambiamento culturale si realizzi attraverso norme prescrittive, sanzioni e punizioni.

Vero è che, come spesso capita anche alla Scienza⁴⁷, "sbagliando, a volte, ci si azzecca!⁴⁸" (v. § 5.2.1.).

Sicuramente, l'associazione del concetto di "performance" alla prestazione lavorativa nel pubblico impiego ha spostato l'attenzione degli organi direzionali pubblici dal "mero rispetto delle regole" al concetto di risultato, di esito e di valore pubblico⁴⁹ generato dalle Amministrazioni pubbliche.

⁴⁶ Tuccari Francesco (1991), *Carisma e leadership nel pensiero di Max Weber*, Milano, Franco Angeli.

⁴⁷ Gli errori nella scienza sono una parte fondamentale e inevitabile del progresso, fungendo da motori per nuove scoperte (come Colombo che scoprì l'America sbagliando i calcoli) o correzioni di rotta. Molte scoperte scientifiche cruciali, come la **penicillina**, i **corn flakes**, il **forno a microonde** e le **patatine**, sono nate da errori, distrazioni o serendipità, dimostrando che l'errore non è sempre un fallimento, ma spesso una porta verso il progresso scientifico, spingendo a riesaminare ipotesi e aprire nuove strade.

⁴⁸ Carofiglio Gianrico (2024), *Elogio dell'ignoranza e dell'errore*, Stile Libero.

⁴⁹ Deidda Gagliardo Enrico (2002). *La creazione del valore nell'ente locale. Il nuovo modello di governo economico* Giuffrè.

L'Amministrazione pubblica deve produrre Valore; non profitto, ma qualcosa di altrettanto reale e concreto nelle tre dimensioni dello Sviluppo equo e sostenibile (economia, ambiente e società) dell'Agenda 2030 delle Nazioni unite.

Da qui discende che, nell'ideale metaforico⁵⁰, la valorizzazione della risorsa umana (termine alquanto infelice) – quale elemento imprescindibile nella prestazione di un servizio essenziale – costituisce la base di partenza per la produzione di valori collettivi e universali e, senza il ricorso alle discipline sociali ed, alla psicologia in particolare, il concetto rimane di carattere astratto, se non – come detto – meramente paternalistico.

Il connubio dei due domini della psicologia, quello del lavoro e quello dello sport, offre prospettive di approfondimento particolarmente interessanti attraverso l'applicazione di tecniche di empowerment individuali, nell'ambito dei gruppi di lavoro di piccole e medie dimensioni, secondo le logiche tipiche degli sport di squadra, facendo in modo tale che si realizzi – senza l'intervento ermeneutico di un "allenatore" (per riprendere l'affermazione di Julio Velasco § 5.2.4.) – un ecosistema organizzativo che si autoalimenti e contribuisca alla crescita di un'Amministrazione pubblica nel tempo, a prescindere dai singoli interpreti.

“Piantare alberi e piantare boschi non è la stessa cosa. È vero che un albero, pure da solo, assorbe comunque CO² con la fotosintesi, ma per farlo efficacemente nel tempo deve poter vivere tranquillo ed è più facile che ciò accada se si riescono a creare ecosistemi autosufficienti. Se piantiamo singoli alberi in città, non possiamo essere certi di che fine faranno dopo qualche anno. Se invece piantiamo un boschetto che possa pian piano formare il proprio suolo, catturare l'acqua della pioggia e trasmetterla da pianta a pianta, interagire con gli insetti, si formeranno tutte le dinamiche che rendono stabile e autonomo un ecosistema”. (Giorgio Vacchiano intervistato da Giorgia Marino su Casa Naturale)⁵¹.

⁵⁰ Un **ideale metaforico** è l'uso di un concetto astratto di perfezione (l'ideale) per rappresentare qualcos'altro, creando un paragone implicito e figurato: è un modello mentale elevato che trasferisce le sue qualità (come eccellenza, aspirazione) a un termine concreto per esprimerlo in modo più vivido e potente.

⁵¹ Giorgio Vacchiano – “La resilienza del bosco” Mondadori (2024).

8. Bibliografia

- Carofiglio Gianrico (2024), Elogio dell'ignoranza e dell'errore, Stile Libero.
- Cepiku Denita (2018), Strategia e Performance nelle Amministrazioni Pubbliche Egea.
- Deidda Gagliardo Enrico (2002). La creazione del valore nell'ente locale. Il nuovo modello di governo economico Giuffrè.
- Deidda Gagliardo Enrico (2015), Il valore pubblico. La nuova frontiera delle performance, Giuffrè.
- Herzberg, Frederick (1959), The Motivation to Work. John Wiley& Sons, New York.
- Kabat-Zinn Jon (1990) Vivere momento per momento, Corbaccio.
- Kabat-Zinn Jon e altri (2007), The mindful way through depression: freeing yourself from chronic unhappiness, Guilford Press.
- Kabat-Zinn Jon (1994) Dovunque tu vada ci sei già. Corbaccio.
- Kahneman Daniel e Tversky, *Prospect Amos Theory: An Analysis of Decision Under Risk* (1979), in *Econometrica*, vol. 47, n. 2.
- Kahneman Daniel e altri (2002), *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgement*, Cambridge University Press.
- Kahneman Daniel e altri (2012), *Pensieri lenti e veloci (Thinking, Fast and Slow, 2011)*, trad. di Laura Serra, Collana Saggi, Milano, Mondadori.
- Kahneman Daniel e altri (2010), International Differences in Well-being, Oxford University Press.
- Maslow, Abraham H., (1973) Motivazione e personalità. Roma: Armando.
- Maslow, Abraham H., (1973) Teoria della motivazione umana. Milano: Pirelli.
- Mehrabian Albert (1971) Nonverbal communication. Wadsworth Pub. Co..
- Mehrabian Albert (1971) Silent messages, Wadsworth Pub. Co..
- Morini Marco (2024), La selezione del personale: l'analisi del colloquio di selezione attraverso un modello di Prestazione – a.a. 2023/2024;
- Perri Luca (2024), Errori galattici. Errare è umano, perseverare è scientifico. De Agostini.
- Popper Karl (1934), Logica della scoperta scientifica, Einaudi, Torino, 1970.
- Psycosport, (2024), materiali didattico del Corso di perfezionamento in psicologia dello sport. Centro di psicologia dello sport, Torino.
- Ruffini Renato (2023), La valutazione della performance individuale nelle pubbliche amministrazioni, Franco Angeli.

- Swedberg Richard (1998), Max Weber and the Idea of Economic Sociology. Princeton: Princeton University Press.
- Tosi L.H., Pilati M. (2008), Comportamento Organizzativo, Attori - Relazioni - Organizzazioni - Management Milano: Egea, seconda edizione.
- Trabucchi Pietro (2019), Resisto dunque sono, Corbaccio.
- Tuccari Francesco (1991), Carisma e leadership nel pensiero di Max Weber, Milano, Franco Angeli.
- Vacchiano Giorgio (2024), La resilienza del bosco, Mondadori.
- Vercelli Giuseppe (2006), Vincere con la mente, Ponte alle Grazie.
- Vercelli Giuseppe (2017), L'intelligenza agonistica. Affrontare le sfide nella vita, nel lavoro, nello sport, Ponte alle Grazie.
- Vercelli Giuseppe e Ferrari Andro (2019), La psicologia dello sport in pratica, Manfrini Edizioni.
- Vercelli Giuseppe. e D'Albertas, Giovanni. (2021), Antifragili. Feltrinelli Editore, Milano.
- Vigutto Paolo (2024), La valutazione della performance: una questione di micron, Franco Angeli.