

Modelli e riferimenti

Impianto teorico, metodo e limiti dichiarati

Documento di riferimento del progetto

18 settembre 2026

Tutte le evidenze citate provengono da fonti pubbliche. Nessun dato proprietario è stato richiesto o utilizzato.

Indice

1. Che cos'è un Organizational Digital Twin	3
2. La domanda a cui risponde	4
3. L'impianto teorico.....	5
3.1 La spina dorsale: la teoria dell'autodeterminazione	5
3.2 Primo innesto: domande e risorse del lavoro.....	6
3.3 Secondo innesto: i valori culturali	6
3.4 Terzo innesto: il contratto psicologico	7
3.5 Quarto innesto: la giustizia organizzativa	7
3.6 Perché questo impianto e non un altro.....	7
4. I sette domini.....	8
4.1 Autosviluppo.....	8
4.2 Mentoring.....	9
4.3 Formazione	9
4.4 Assessment	9
4.5 Fusione.....	9
4.6 Collaborazione interculturale.....	10
4.7 Mobilità e carriera	10
5. Il modello delle personas.....	11
5.1 Attributi strutturati	11
5.2 Strato cognitivo.....	11
5.3 Strato comportamentale.....	11
5.4 Strato sistemico	11
5.5 Evidenze e livello di confidenza.....	13
6. Gli scenari	14
7. Come nasce una risposta sintetica	15
7.1 Le quattro scelte che definiscono una somministrazione.....	15
7.2 Dalla persona ai rispondenti	15
7.3 Che cosa viene registrato	15
8. Come si leggono i risultati.....	16
8.1 Le due operazioni che precedono ogni calcolo.....	16
8.2 Che cosa si guarda.....	16
8.3 I verbatim sintetici	16
9. Il protocollo di validazione.....	17
9.1 Ripetibilità	17
9.2 Distinguibilità.....	17
9.3 Stimolo di controllo.....	17
9.4 Validazione di contenuto	17

9.5 Che cosa cambia quando i controlli girano.....	17
10. Limiti.....	18
11. Glossario.....	19
12. Riferimenti.....	21
Motivazione e bisogni psicologici	21
Condizioni di lavoro e benessere	21
Contratto psicologico e cambiamento organizzativo	21
Giustizia organizzativa e valutazione	21
Sviluppo, mentoring e carriera	21
Valori, cultura e relazioni tra gruppi	22
Atteggiamenti organizzativi e intenzione di uscita.....	22
Uso di modelli linguistici per simulare popolazioni.....	22

1. Che cos'è un Organizational Digital Twin

Un Organizational Digital Twin è un laboratorio sperimentale che riproduce, in forma sintetica, le popolazioni di un'organizzazione, per osservare come reagirebbero a una proposta prima che la proposta esista davvero.

Il principio è semplice e ha un precedente antico nell'ingegneria. Prima di costruire una struttura la si prova su un modello. Il modello non è la struttura, non ne subisce i carichi reali, e nessun ingegnere lo confonde con l'originale: serve a scoprire dove cederà, quando correggere costa poco. Un digital twin organizzativo fa la stessa cosa con le persone, con una differenza importante di cui questo documento parla a lungo: le organizzazioni sono fatte di significati, e i significati si prestano meno dei carichi a essere modellati.

Concretamente, il twin è composto da tre elementi. Un insieme di personas, cioè profili di popolazione costruiti su evidenze pubbliche documentate, ciascuno con il proprio modo di leggere il mondo del lavoro. Un motore che, data una persona e uno stimolo, genera un certo numero di rispondenti sintetici distinti e ne raccoglie le risposte. Un apparato di analisi che trasforma quelle risposte in distribuzioni, temi e indicazioni di progettazione.

Quello che il twin non è. Non è una misurazione dell'opinione dei dipendenti. Non sostituisce una survey reale né un focus group. Non predice il comportamento di singole persone. Non usa e non richiede alcun dato proprietario dell'azienda studiata.

Questa distinzione non è una cautela formale: è la condizione perché lo strumento sia utile. Un twin usato come misuratore produce numeri falsi con l'aspetto di numeri veri. Un twin usato come generatore di ipotesi produce domande migliori da porre alle persone reali, e fa risparmiare il tempo e la credibilità che si spendono somministrando una survey mal progettata.

2. La domanda a cui risponde

Chi progetta interventi di sviluppo in una grande organizzazione lavora quasi sempre al buio su una questione decisiva: come verrà letta la proposta dalle diverse parti dell'azienda. Non se è buona in astratto, ma come verrà letta.

La stessa iniziativa di mentoring può essere accolta come un'opportunità da chi ha appena iniziato e come un carico aggiuntivo da chi dovrebbe erogarla. Lo stesso nuovo sistema di valutazione può essere una promessa di trasparenza per chi si sente non riconosciuto e una minaccia per chi oggi gestisce con discrezione. Queste divergenze non emergono da una survey generica e spesso non emergono nemmeno da un focus group, perché chi partecipa tende a dire ciò che è socialmente accettabile dire.

Il twin permette di esplorare queste divergenze in anticipo, a costo contenuto e senza coinvolgere l'organizzazione. Permette di sottoporre la stessa proposta a popolazioni diverse e leggere lo scarto; di riformularla e vedere se lo scarto si riduce; di scoprire che una parola scelta con cura ne attiva un'altra indesiderata in una popolazione a cui non si era pensato.

L'esito non è una decisione: è un elenco di ipotesi ordinate per importanza, che orienta la rilevazione reale successiva. La rilevazione reale resta il momento in cui si impara qualcosa di vero sulle persone.

3. L'impianto teorico

Uno strumento che genera risposte su motivazione e sviluppo deve dichiarare su quale idea di motivazione si fonda. Senza questa dichiarazione le risposte sono plausibili ma non interpretabili: non si sa che cosa stiano misurando e quindi non si sa che cosa se ne possa concludere.

L'impianto adottato ha una spina dorsale e quattro innesti. La spina dorsale porta il peso: è la teoria di riferimento a cui ogni domanda e ogni attributo delle personas si riconduce. Gli innesti coprono ciò che la spina dorsale, da sola, non spiega.

3.1 La spina dorsale: la teoria dell'autodeterminazione

La Self-Determination Theory, sviluppata da Edward Deci e Richard Ryan, sostiene che la motivazione non sia una quantità ma una qualità. Non conta soltanto quanto una persona è motivata, conta il tipo di motivazione che la muove.

La teoria distingue la motivazione autonoma, in cui la persona agisce perché l'attività ha valore ai suoi occhi, dalla motivazione controllata, in cui agisce per una pressione esterna o interiorizzata: un premio, un obbligo, il timore del giudizio, il senso di colpa. Le due producono lo stesso comportamento nel breve periodo e risultati molto diversi nel tempo. La motivazione autonoma è associata a persistenza, qualità del lavoro e benessere; quella controllata a conformità superficiale e, prolungata, a logoramento.

La teoria individua tre bisogni psicologici la cui soddisfazione favorisce la motivazione autonoma. L'autonomia, cioè il senso di essere l'origine delle proprie azioni e non l'esecutore di quelle altrui. La competenza, cioè il sentirsi efficaci in ciò che si fa e in crescita. La relazione, cioè il sentirsi legati e riconosciuti da persone che contano.

La scelta di questa teoria come spina dorsale ha tre ragioni pratiche. È sostenuta da mezzo secolo di ricerca empirica in contesti di lavoro, quindi è difendibile davanti a un interlocutore esigente. Dispone di strumenti di misura validati, il che permette di ancorare le domande a una tradizione di misura anziché inventarle. E si sposa con l'approccio cognitivo-comportamentale che orienta l'intero progetto: i tre bisogni funzionano come criteri rispetto ai quali una persona valuta una proposta che le viene fatta.

Perché conta per il progetto. Se un percorso di sviluppo soddisfa i tre bisogni, l'adesione sarà autonoma e durevole. Se li frustra — perché è imposto, perché fa sentire inadeguati, perché isola — l'adesione sarà di facciata, e la differenza si vedrà solo mesi dopo, quando ormai si è speso il budget.

3.2 Primo innesto: domande e risorse del lavoro

La teoria dell'autodeterminazione spiega bene i bisogni psicologici e meno bene le condizioni materiali. In un'organizzazione con cantieri, navi, rotazioni e commesse a prezzo fisso, le condizioni materiali pesano quanto i bisogni.

Il modello Job Demands-Resources, elaborato tra gli altri da Arnold Bakker ed Evangelia Demerouti, distingue due categorie di caratteristiche del lavoro. Le domande sono ciò che richiede sforzo sostenuto: carichi, pressione temporale, condizioni fisiche difficili, distanza da casa, conflitti di ruolo. Le risorse sono ciò che aiuta a farvi fronte e a crescere: autonomia decisionale, supporto del responsabile, chiarezza del ruolo, opportunità di apprendimento, riconoscimento.

Il modello prevede due percorsi. Domande elevate senza risorse adeguate portano a esaurimento. Risorse adeguate portano a coinvolgimento, e proteggono anche in presenza di domande elevate. È il modello che spiega perché un professionista possa lavorare in condizioni durissime restando motivato, e un altro possa logorarsi in un ufficio tranquillo.

Per questo progetto l'innesto è indispensabile: senza di esso, le popolazioni che lavorano in rotazione, in trasferta lunga o su commessa risulterebbero semplicemente meno motivate, quando in realtà affrontano un'equazione diversa tra ciò che il lavoro chiede e ciò che offre in cambio.

3.3 Secondo innesto: i valori culturali

Quando due organizzazioni di paesi diversi si integrano, le differenze che contano non sono quelle visibili. Le procedure si armonizzano; i presupposti su che cosa sia normale, no.

Il lavoro di Shalom Schwartz sui valori umani di base e quello di Geert Hofstede sulle dimensioni culturali offrono due strumenti complementari. Schwartz descrive i valori individuali e la loro struttura di tensioni: chi dà priorità all'autodirezione tende a darne meno alla conformità, chi valorizza il risultato tende a valorizzare meno la benevolenza. Hofstede descrive le tendenze aggregate dei contesti nazionali, tra cui la distanza dal potere, il controllo dell'incertezza e l'orientamento al successo rispetto alla qualità della vita.

Vanno usati con una cautela che questo documento dichiara apertamente. Le dimensioni culturali descrivono tendenze medie di popolazioni, non individui, e all'interno di ogni paese la varianza è maggiore di quella tra paesi. Usarle per prevedere il comportamento di una persona è un errore. Usarle per anticipare dove due modi di lavorare si scontreranno, invece, è esattamente ciò per cui sono utili.

Un esempio dal progetto. Sull'orientamento al successo rispetto alla qualità della vita, la distanza tra il contesto italiano e quello norvegese è tra le più ampie osservabili. Nel primo, disponibilità e presenza sono segnali di impegno; nel secondo, il confine tra lavoro e vita personale è un principio tutelato da norme e rappresentanze. Un percorso di sviluppo che premi implicitamente la disponibilità oraria verrà letto come opportunità nel primo contesto e come richiesta impropria nel secondo. La proposta è la stessa; il significato no.

3.4 Terzo innesto: il contratto psicologico

Il contratto psicologico, concetto sviluppato in particolare da Denise Rousseau, è l'insieme delle aspettative reciproche non scritte tra una persona e la sua organizzazione. Nessuno le firma e quasi nessuno le enuncia, ma tutti le conoscono.

La ricerca su questo tema, in particolare il lavoro di Sandra Robinson e Elizabeth Morrison, mostra un fenomeno che ogni direttore del personale riconosce e che pochi modelli spiegano: la reazione alla rottura di una promessa implicita è sproporzionata rispetto alla perdita materiale. Un blocco delle promozioni comunicato male produce più danno di una riduzione retributiva spiegata bene, perché il primo dice alla persona che il patto non vale, il secondo che l'azienda è in difficoltà.

Questo innesto serve al progetto in due punti. Spiega perché le riorganizzazioni lascino tracce che durano anni. E spiega perché una promessa già fatta e non mantenuta renda più difficile, non più facile, ripresentare la stessa proposta: la seconda volta non atterra sull'indifferenza, ma sull'aspettativa delusa.

3.5 Quarto innesto: la giustizia organizzativa

La valutazione delle persone è il terreno su cui le percezioni di equità si formano e si rompono. La ricerca sulla giustizia organizzativa, sistematizzata tra gli altri da Jason Colquitt, distingue quattro forme di equità percepita, e la distinzione è utile perché un sistema può essere forte su una e debole su un'altra.

La giustizia distributiva riguarda l'esito: ho ricevuto ciò che mi spettava rispetto al mio contributo. La giustizia procedurale riguarda il processo: i criteri erano noti in anticipo, applicati coerentemente, e ho avuto modo di dire la mia. La giustizia interpersonale riguarda il trattamento ricevuto: sono stato trattato con rispetto. La giustizia informativa riguarda la spiegazione: mi è stato detto perché.

Il risultato più utile di questa letteratura per chi progetta sistemi di valutazione è che le persone accettano esiti sfavorevoli quando il processo è percepito come equo, molto più di quanto accettino esiti favorevoli ottenuti da un processo opaco. È la ragione per cui un sistema di valutazione tecnicamente sofisticato può fallire, e uno semplice ma trasparente può reggere.

3.6 Perché questo impianto e non un altro

Esistono alternative legittime. Un modello a fattori igienici e motivanti sarebbe più semplice da comunicare; un impianto costruito induttivamente sulle evidenze raccolte sarebbe più aderente al caso specifico.

La scelta è caduta su un impianto con una spina dorsale validata e innesti mirati per una ragione che riguarda la difendibilità. Uno strumento che genera risposte sintetiche è già esposto alla domanda legittima: come facciamo a sapere che non sta inventando? Rispondere che le domande derivano da tradizioni di misura riconosciute, e che ogni dimensione dichiara quale costruito misura, sposta la discussione dal terreno dell'opinione a quello della verifica. Un impianto costruito su misura, per quanto elegante, avrebbe lasciato quella domanda senza risposta.

4. I sette domini

Il twin esplora sette ambiti motivazionali. I primi quattro derivano dagli interventi di sviluppo in progetto; gli altri tre sono stati aggiunti perché una fusione societaria in corso li rende non ignorabili.

Ogni dominio dichiara quale costrutto misura e su quale tradizione di misura si appoggia. È questa tracciatura, e non l'eleganza delle domande, a garantire che si stia misurando ciò che si dice di misurare.

Dominio	Che cosa esplora	Tradizione di riferimento
Autosviluppo	Che cosa spinge o frena l'investimento volontario su di sé	Autodeterminazione; orientamento all'apprendimento
Mentoring	Che cosa rende desiderabile o costoso trasmettere esperienza	Costi e benefici attesi del mentoring; generatività
Formazione	Che cosa rende credibile un'offerta formativa, linguaggio compreso	Motivazione al transfer; cinismo organizzativo
Assessment	La reazione a stili e modalità di valutazione	Giustizia organizzativa nelle sue quattro forme
Fusione	Restare o andarsene, impegnarsi o attendere	Contratto psicologico; identità organizzativa
Interculturale	L'apertura a colleghi, metodi e standard altrui	Valori culturali; relazioni tra gruppi
Mobilità e carriera	Che cosa rende attraente un percorso, una sede, un ruolo	Ancore di carriera; conflitto lavoro-famiglia

Una regola operativa governa l'uso dei domini: non più di tre per somministrazione. Il limite non è estetico. Una batteria che copre tutto costringe il modello a mantenere troppi criteri contemporaneamente, e il risultato osservabile è che i rispondenti sintetici perdono carattere e cominciano a rispondere in modo generico. Meno domini per volta producono risposte più nette e più utili.

4.1 Autosviluppo

Esplora perché una persona dedichi, o non dedichi, tempo ed energia a migliorare le proprie competenze quando nessuno la obbliga. Distingue chi lo fa perché l'attività ha valore ai suoi occhi da chi lo fa per non restare indietro, e misura le tre condizioni che rendono possibile la prima forma: potere di scegliere su cosa formarsi, occasioni reali di misurarsi con problemi che fanno crescere, e la convinzione che qualcuno se ne accorga.

Include una dimensione che in questa organizzazione pesa più che altrove: l'orizzonte del rapporto di lavoro. Chi ha un contratto legato alla durata di una commessa valuta l'investimento su di sé con un metro diverso, e la domanda che si pone non è se l'azienda lo valorizzerà, ma se ciò che impara sarà spendibile al prossimo ingaggio.

4.2 Mentoring

Esplora il mentoring da entrambe le posizioni, e la distinzione è essenziale perché le due non coincidono quasi mai. Dal lato di chi potrebbe fare da mentor, misura i benefici attesi — dare senso alla propria esperienza, lasciare qualcosa — contro i costi attesi, che sono tempo sottratto e responsabilità implicita per i risultati altrui. Dal lato di chi potrebbe riceverlo, misura il bisogno percepito e, soprattutto, l'eventuale disillusione da promesse precedenti.

Esplora anche una preferenza che decide il destino di molti programmi: rapporto informale con qualcuno che si stima, oppure abbinamento strutturato e assegnato. Le due formule hanno efficacia comparabile nella ricerca, ma popolazioni diverse le desiderano in misura molto diversa, e imporre la formula sbagliata è il modo più comune di far fallire un programma ben finanziato.

4.3 Formazione

Esplora che cosa renda credibile un'offerta formativa. Misura l'utilità percepita e la possibilità concreta di fruirne — che nelle popolazioni di cantiere e di bordo è spesso il vincolo vero, più della volontà — e la distinzione tra formazione vissuta come crescita e formazione vissuta come adempimento normativo.

Include il linguaggio come oggetto di misura a pieno titolo. Il modo in cui una popolazione reagisce al lessico ufficiale della propria azienda — lo adotta, lo ignora o lo irride — è un indicatore diretto di adesione, e si misura meglio di quanto si creda.

4.4 Assessment

Esplora la reazione ai sistemi di valutazione attraverso le quattro forme di giustizia percepita, e in particolare attraverso la distanza tra il processo formale e ciò che le persone credono determini davvero le decisioni su di loro.

Include due dimensioni contrapposte che servono a far emergere una differenza altrimenti invisibile: se l'ancoraggio della valutazione a regole negoziate collettivamente sia percepito come garanzia o come rigidità, e se la discrezionalità del responsabile sia percepita come riconoscimento o come arbitrio. La stessa domanda, posta a popolazioni con tradizioni di relazioni industriali diverse, produce risposte opposte — ed è precisamente ciò che occorre sapere prima di armonizzare due sistemi.

4.5 Fusione

Esplora come una popolazione attraversa un cambiamento societario: la fiducia in chi comunica, l'incertezza percepita, lo stato del contratto psicologico, la continuità dell'identità organizzativa, l'intenzione di restare, e la sospensione dell'impegno tipica delle fasi di attesa.

Include una dimensione spesso trascurata e molto informativa: il costo dell'attesa indeterminata rispetto a quello di una notizia sfavorevole ma definitiva. La ricerca sulle fusioni mostra che l'incertezza prolungata erode l'impegno più della cattiva notizia, perché sospende ogni decisione personale e impedisce di riorganizzarsi.

4.6 Collaborazione interculturale

Esplora l'apertura al contatto con colleghi, metodi e standard dell'altra organizzazione. Misura il favoritismo verso il proprio gruppo, la percezione di minaccia all'identità professionale, e tre differenze concrete che fanno attrito quotidiano: quanto sia normale contraddire apertamente un superiore, quanto sia legittimo rendersi disponibili fuori orario, e quanto si tolleri l'ambiguità procedurale.

Include una dimensione che verifica un'ipotesi importante: se la provenienza di un metodo — da noi o da loro — pesi sulla sua accettazione indipendentemente dal suo merito.

4.7 Mobilità e carriera

Esplora che cosa renda attraente un percorso professionale. Misura le ancore di carriera nel senso di Edgar Schein — chi vuole diventare bravissimo nel proprio mestiere, chi vuole responsabilità su persone e risorse, chi mette la stabilità davanti alla velocità — e il costo personale della mobilità, che in un settore fatto di trasferte e rotazioni è una variabile e non una costante.

Include la prevedibilità del percorso: sapere quali passaggi portino al livello successivo è una forma di giustizia procedurale applicata alla carriera, e la sua assenza è una delle cause più frequenti di uscita volontaria di professionisti che l'azienda vorrebbe trattenere.

5. Il modello delle personas

Una persona, in questo strumento, non è una descrizione narrativa ma un record strutturato. La distinzione è tecnica e ha una conseguenza pratica: se gli attributi non sono campi, non si può selezionare un pubblico per ruolo o famiglia professionale, e senza selezione del pubblico lo strumento perde la sua funzione principale.

Ogni persona si articola in cinque blocchi.

5.1 Attributi strutturati

Sono i campi su cui si filtra: famiglia professionale, ruolo, seniority, area geografica, sede, rapporto di lavoro, regime di lavoro, provenienza aziendale, lingua di lavoro. Ogni attributo assume valori da un vocabolario chiuso: senza vocabolari chiusi i filtri si sbriciolano e la selezione del pubblico diventa inaffidabile.

Un criterio ha guidato la costruzione di questi vocabolari: dove l'organizzazione studiata dichiara pubblicamente le proprie categorie — per esempio l'elenco delle famiglie professionali usate nei propri piani di sviluppo e di selezione — si adottano quelle, non categorie nostre. La segmentazione diventa così non contestabile, perché è quella dell'organizzazione stessa.

5.2 Strato cognitivo

Descrive come la persona interpreta ciò che le accade: gli schemi su di sé e sulla propria competenza, le credenze sull'azienda e sul management, la teoria implicita di come funziona la carriera, e i criteri di valutazione con cui legge un evento — che cosa considera minaccia, che cosa opportunità, che cosa rumore irrilevante.

È il cuore dell'approccio cognitivo-comportamentale applicato a questo strumento. La reazione a una proposta non dipende dalla proposta ma dalla lettura della proposta, e due popolazioni che leggono lo stesso testo in modo diverso reagiranno in modo diverso per quanto ben scritto sia.

5.3 Strato comportamentale

Raccoglie i pattern osservabili: come la persona ha reagito in passato a proposte analoghe, lo scarto tra disponibilità dichiarata e disponibilità agita, lo stile con cui compila un questionario — chi tende ad acconsentire, chi usa gli estremi, chi resta vago — e il registro linguistico con il lessico che le è proprio.

Serve a due cose. Rende i verbatim sintetici plausibili e distinguibili tra personas. E rende le risposte numeriche realistiche: una popolazione che nella realtà tende ad acconsentire deve tendere ad acconsentire anche nella simulazione, altrimenti la distribuzione che si ottiene è più pulita del vero.

5.4 Strato sistemico

Colloca la persona nella rete di relazioni: da chi dipende e chi dipende da lei, con quali gruppi si identifica, quali lealtà la vincolano, che cosa perde e che cosa guadagna nel cambiamento, e — elemento spesso decisivo — che cosa pensa che pensino gli altri.

Questo strato è ciò che rende il modello sistemico e non una somma di individui. Nella versione attuale la persona ragiona tenendo conto della propria posizione nel sistema, ma non interagisce con le altre.

L'architettura è però predisposta perché l'interazione — la simulazione di discussioni di gruppo — possa essere innestata senza rifare il motore.

5.5 Evidenze e livello di confidenza

È il blocco che rende lo strumento difendibile. Ogni affermazione rilevante porta la fonte pubblica che la sostiene, l'anno, e un livello di confidenza su tre gradi.

Livello	Significato
Alta	Evidenza diretta e datata sulla popolazione studiata
Media	Evidenza di settore o analoga, oppure testimonianze su campione autoselezionato dichiarato
Bassa	Inferenza da letteratura generale applicata alla popolazione, senza evidenza diretta

Le personas a confidenza bassa non vengono nascoste né eliminate: vengono dichiarate. Ogni volta che una di esse entra in un'analisi, lo strumento mostra un avviso che ne indica il limite. La ragione è che le popolazioni meno documentate sono spesso le più numerose — il personale operativo locale nei progetti internazionali, il personale marittimo reclutato tramite agenzie — e ometterle produrrebbe un quadro rassicurante e falso.

Un campo finale, il peso demografico stimato, serve a ripesare gli aggregati. È una stima dichiarata come tale, ricavata da bilanci e rendicontazioni pubbliche, non un dato ufficiale.

6. Gli scenari

Lo scenario è un parametro della somministrazione: lo stesso stimolo, poste le stesse personas, produce risposte diverse a seconda della condizione in cui le si colloca. Tecnicamente è un blocco di contesto che modula il modo in cui ogni persona valuta ciò che le viene proposto.

Scenario	Condizione	Perché è informativo
A	Cambiamento annunciato, nulla è ancora cambiato nel lavoro quotidiano	È la condizione in cui si raccoglierebbe una survey reale oggi, quindi quella su cui il twin sarà validato per primo
B	Cambiamento operativo: organigrammi, processi e riporti cambiano davvero	Fa emergere le reazioni all'integrazione concreta, incluse quelle sulle ridondanze
C	Incertezza prolungata: nessuna data certa, comunicazioni diradate	È il più trascurato e spesso il più rivelatore: l'attesa indeterminata sospende le decisioni personali

Lo scenario C merita una nota. Nella pratica consulenziale si modellano quasi sempre lo stato attuale e lo stato finale, saltando la condizione intermedia. Ma è nella condizione intermedia che le persone vivono più a lungo, ed è lì che si prendono le decisioni individuali — restare, aspettare, guardarsi intorno — che poi determinano chi sarà ancora in azienda quando lo stato finale arriverà.

7. Come nasce una risposta sintetica

Questo capitolo descrive il funzionamento interno dello strumento. È il capitolo che un lettore scettico leggerà per primo, ed è giusto che sia il più esplicito.

7.1 Le quattro scelte che definiscono una somministrazione

Una somministrazione è la combinazione di quattro decisioni indipendenti, e tenerle separate è ciò che rende lo strumento flessibile.

La prima è lo stimolo: un questionario composto da domande a scala, un documento accompagnato da una consegna aperta, oppure entrambi — prima la reazione libera, poi le domande chiuse. L'ordine conta: la reazione libera raccolta per prima non è ancora contaminata dalle categorie di chi ha scritto il questionario.

La seconda è il pubblico. Si seleziona per attributi aziendali e lo strumento mostra, mentre si filtra, quali personas rientrano nella selezione e quale quota di popolazione rappresentano.

La terza sono le condizioni: lo scenario e il ruolo assegnato. Il ruolo — potenziale mentor, potenziale destinatario, valutato, valutatore — è un parametro della somministrazione e non un attributo della persona. La stessa popolazione interrogata nei due ruoli risponde diversamente, e nel mentoring leggere quello scarto è l'analisi più rivelatrice che si possa fare.

La quarta è la numerosità: quanti rispondenti sintetici generare per ciascuna persona.

7.2 Dalla persona ai rispondenti

Ogni persona non produce una risposta ma un insieme di rispondenti distinti, ciascuno con una variazione controllata su età, sede, anzianità e tono. È questo passaggio a trasformare uno stereotipo in una distribuzione, e senza di esso lo strumento restituirebbe una sola opinione per popolazione, cioè esattamente il difetto che gli si rimprovererebbe.

Al modello che genera le risposte viene fornito il profilo completo della persona — i tre strati, la modulazione dello scenario, il ruolo assegnato, il lessico tipico — insieme allo stimolo. Non gli viene fornito ciò che appartiene all'analista: quale dimensione una domanda misura, a quale costrutto si riferisce, se è formulata in polarità invertita. Un rispondente reale non lo sa, e saperlo cambierebbe la risposta.

7.3 Che cosa viene registrato

Ogni somministrazione registra il modello linguistico usato, i suoi parametri, la composizione del pubblico, lo scenario, il ruolo, la numerosità e la data. Senza queste informazioni un risultato non è riproducibile, e un risultato non riproducibile non è difendibile.

Tutte le chiamate al modello passano attraverso un unico punto del sistema. È una scelta architettonica con una conseguenza pratica: sostituire il modello linguistico sottostante è una sostituzione, non una riscrittura, e lo strumento non resta legato a un fornitore.

8. Come si leggono i risultati

8.1 Le due operazioni che precedono ogni calcolo

Due operazioni vanno eseguite prima di qualunque media, e la loro omissione produce numeri sbagliati dall'aspetto corretto. Sono la categoria di errore più insidiosa, perché non si manifesta con un messaggio di errore ma con una conclusione plausibile e falsa.

La prima è la ricodifica delle domande a polarità invertita. Alcune domande sono formulate al contrario rispetto al costrutto che misurano: chi è molto d'accordo con «tra le scadenze non resta tempo per formarsi» esprime una risorsa bassa, non alta. Prima di calcolare qualunque punteggio, queste risposte vanno ribaltate sulla scala. La presenza di domande invertite non è un vezzo: serve a contrastare la tendenza ad acconsentire a prescindere, a cui i rispondenti sintetici sono più soggetti di quelli umani.

La seconda è la ripesatura. Quando il pubblico viene ristretto a una parte dell'organizzazione, gli aggregati vanno pesati sulle sole popolazioni incluse, ri-normalizzate. Usare i pesi dell'intera azienda su un sottoinsieme produce un numero che non descrive nulla. Per questo ogni aggregato dichiara su quale base è calcolato: quali personas, quale quota di popolazione, quanti rispondenti. Un aggregato che non dichiara la propria base non andrebbe mostrato.

8.2 Che cosa si guarda

Sulle domande a scala, l'esito è quantitativo: media e dispersione per persona e per dimensione, distribuzione delle risposte, e soprattutto i punti di massimo disaccordo tra popolazioni. Questi ultimi sono il risultato più utile, perché indicano dove un intervento rischia di funzionare per una parte dell'organizzazione e fallire per un'altra.

La dispersione interna a una persona è informativa quanto la media. Una persona molto compatta segnala una condizione condivisa; una persona dispersa segnala che quel taglio di popolazione andrebbe probabilmente spezzato in due.

Sulle risposte aperte l'analisi è tematica. I temi non si inventano a ogni lettura: esistono in un elenco che cresce e viene versionato, e ogni analisi dichiara quale versione ha usato. Le uscite sono la frequenza dei temi per popolazione, la struttura di ciò che viene letto come minaccia o opportunità, le obiezioni ricorrenti e — la parte più azionabile — le condizioni di adesione dichiarate, cioè le frasi del tipo «lo farei se».

8.3 I verbatim sintetici

Le risposte aperte più rappresentative vengono presentate come citazioni. Portano sempre, in modo inseparabile dal testo e in ogni esportazione, l'indicazione che si tratta di materiale sintetico, insieme alla persona che le ha prodotte e allo scenario in cui sono state generate.

Questa non è una formalità. Una citazione sintetica staccata dal suo contesto e incollata in una presentazione diventa, in due passaggi, una voce reale che nessuno ha mai pronunciato. È il modo in cui uno strumento di questo tipo può fare danni, e l'unica difesa efficace è rendere l'etichetta strutturale anziché affidarla alla memoria di chi la usa.

9. Il protocollo di validazione

Uno strumento che genera risposte deve poter essere messo alla prova. Il protocollo prevede quattro controlli: tre sono calcoli e li esegue il sistema, uno richiede giudizio umano.

9.1 Ripetibilità

La stessa somministrazione, rieseguita nelle stesse condizioni, deve produrre distribuzioni compatibili. Uno scarto ampio non è un difetto da correggere a posteriori: significa che quel particolare risultato non è stabile e non va usato. Il controllo è banale da eseguire e viene omesso quasi sempre.

9.2 Distinguibilità

Personas diverse devono rispondere in modo diverso. Se due convergono sistematicamente su tutte le dimensioni, quella distinzione non esiste nel modello e le due vanno fuse. È un controllo che riduce il numero di personas anziché aumentarlo, ed è il suo pregio: meno popolazioni vere sono più utili di molte popolazioni verosimili.

9.3 Stimolo di controllo

È il controllo più importante e il meno ovvio. I rispondenti sintetici tendono ad accogliere favorevolmente ciò che viene loro proposto: è un fenomeno noto e insidioso, perché restituisce sempre buone notizie a chi ha progettato la proposta.

Il rimedio è semplice. Ogni volta che si sottopone un progetto, se ne sottopone in parallelo una versione deliberatamente più debole, alle stesse popolazioni e nelle stesse condizioni. Se lo strumento accoglie le due versioni con favore simile, quel ciclo di risposte non ha valore diagnostico e va ricalibrato prima di interpretare qualunque dato. È un test rapido e straordinariamente efficace nel distinguere una simulazione che funziona da una che compiace.

9.4 Validazione di contenuto

È l'unico controllo che richiede giudizio umano, e il giudizio giusto non è quello di chi ha costruito lo strumento: è quello di chi conosce l'organizzazione dall'interno. Consiste nel far valutare ciascuna persona su tre criteri — plausibilità, completezza, distinguibilità — da chi può dire se quel profilo potrebbe esistere davvero.

Per questa ragione la funzione è prevista all'interno dello strumento stesso e può essere aperta a valutatori esterni con accesso limitato alla sola validazione. Un twin che dichiara la propria confidenza e permette di contestare una persona è più difendibile di uno che presenta risultati e basta.

9.5 Che cosa cambia quando i controlli girano

Finché i controlli non sono stati eseguiti, gli esiti dello strumento sono esplorativi: servono a formulare ipotesi e a orientare la rilevazione reale. Quando i controlli girano e danno esito positivo, gli esiti diventano difendibili: si può discuterne il merito sapendo che il metodo regge. La differenza non è retorica, e lo strumento la dichiara.

10. Limiti

Ogni strumento di misura ha limiti, e dichiararli è parte del metodo. Quelli che seguono sono noti, documentati nella letteratura sull'uso di modelli linguistici per simulare popolazioni, e vanno tenuti presenti nella lettura di qualunque esito.

Il primo è l'omogeneizzazione. I modelli linguistici tendono a rappresentare le posizioni prevalenti meglio di quelle minoritarie o estreme. Una popolazione con un dissenso interno forte rischia di apparire più compatta di quanto sia, e le voci più critiche di essere sottorappresentate proprio dove sarebbero più utili.

Il secondo è la tendenza all'ottimismo. Le risposte sintetiche sono mediamente più favorevoli di quelle che le stesse domande otterrebbero da persone reali. È la ragione per cui il protocollo prevede lo stimolo di controllo, ma la correzione non è mai completa e i valori assoluti vanno letti con prudenza. I confronti tra popolazioni sono più affidabili dei livelli.

Il terzo riguarda la composizione dei dati di addestramento. I modelli riflettono ciò su cui sono stati addestrati, con una sovrarappresentazione dei contesti occidentali, urbani e scolarizzati. Le popolazioni che si discostano da quel profilo — personale operativo locale nei paesi in via di sviluppo, personale marittimo reclutato internazionalmente — sono quelle su cui la simulazione è meno affidabile. Sono anche, non per caso, quelle su cui le fonti pubbliche tacciono.

Il quarto è che una persona sintetica costruita su fonti pubbliche riflette ciò che di un'organizzazione è pubblicamente visibile. Le recensioni online sono scritte in prevalenza da chi è molto insoddisfatto o è appena uscito; i documenti aziendali descrivono l'intenzione più del vissuto. Il twin eredita queste asimmetrie e le dichiara, ma non le annulla.

Il quinto è il più semplice e il più importante. Uno strumento di simulazione non sostituisce l'ascolto delle persone. Serve a porre domande migliori, non a evitare di porle.

La formulazione corretta di un esito è: date queste evidenze pubbliche e questo impianto teorico, è plausibile che questa popolazione reagisca così. Non: questa popolazione reagisce così.

11. Glossario

I termini sono ordinati alfabeticamente. Le definizioni sono quelle in uso in questo strumento; dove un termine ha significati diversi in altri contesti, la definizione qui riportata è quella che vale per la lettura degli esiti.

Termine	Definizione
Ancore di carriera	I criteri profondi con cui una persona giudica un percorso professionale desiderabile: eccellenza tecnica, responsabilità gestionale, stabilità, autonomia, e altri. Non cambiano facilmente nel tempo.
Appraisal	La valutazione con cui una persona interpreta un evento come minaccia, opportunità o irrilevanza. È la valutazione, non l'evento, a determinare la reazione.
Contratto psicologico	L'insieme delle aspettative reciproche non scritte tra una persona e la sua organizzazione. La sua rottura produce reazioni sproporzionate rispetto alla perdita materiale.
Costrutto	Ciò che una domanda intende misurare. Dichiarare il costrutto di ogni domanda è la condizione della validità di costrutto.
Dimensione	Un aspetto specifico misurato all'interno di un dominio, su cui si calcola un punteggio aggregando più domande.
Dominio	Uno dei sette ambiti motivazionali esplorati dallo strumento.
Giustizia organizzativa	L'equità percepita nelle decisioni che riguardano una persona, nelle sue quattro forme: distributiva, procedurale, interpersonale, informativa.
Item	Una singola domanda di un questionario, con il proprio costrutto di riferimento e la propria scala di risposta.
Item invertito	Domanda formulata in direzione opposta al costrutto misurato, la cui risposta va ribaltata prima del calcolo. Serve a contrastare la tendenza ad acconsentire a prescindere.
Motivazione autonoma	Agire perché l'attività ha valore ai propri occhi. Associata a persistenza e qualità del lavoro.
Motivazione controllata	Agire per una pressione esterna o interiorizzata. Produce conformità nel breve periodo e logoramento nel lungo.
Persona	Un profilo di popolazione strutturato, costruito su evidenze pubbliche, con attributi filtrabili e tre strati descrittivi.
Peso stimato	La quota di popolazione attribuita a una persona, usata per ripesare gli aggregati. È una stima dichiarata, non un dato ufficiale.
Ripesatura	Il ricalcolo dei pesi sulle sole popolazioni incluse in una selezione, ri-normalizzati. Senza di essa gli aggregati su un sottoinsieme sono privi di significato.
Rispondente sintetico	Una singola risposta generata all'interno di una persona, con la propria variazione individuale. Più rispondenti per persona producono una distribuzione anziché un'opinione.

Termine	Definizione
Ruolo assegnato	La posizione rispetto allo stimolo in cui una persona viene interrogata. È un parametro della somministrazione, non un attributo della persona.
Scenario	La condizione organizzativa in cui la persona viene collocata al momento della risposta.
Somministrazione	Una singola esecuzione: uno stimolo, un pubblico, uno scenario, un ruolo, una numerosità.
Stimolo di controllo	Una versione deliberatamente più debole del materiale sottoposto, somministrata in parallelo per verificare che lo strumento sappia distinguere.
Validità di costrutto	La proprietà per cui uno strumento misura davvero ciò che dichiara di misurare.
Verbatim sintetico	Una citazione generata dallo strumento, sempre etichettata come tale. Non è la parola di nessuno.

12. Riferimenti

I riferimenti indicano la tradizione di misura e di ricerca su cui poggia ciascun costrutto. Le domande dello strumento sono formulazioni originali scritte per questo progetto: non riproducono il testo degli item delle scale citate, che è materiale protetto. La citazione serve alla tracciabilità del costrutto, non a rivendicare l'uso di uno strumento validato.

Motivazione e bisogni psicologici

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. — Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior (1985); Self-Determination Theory, sviluppi successivi.
- Gagné, M., et al. — Multidimensional Work Motivation Scale (2015).
- Van den Broeck, A., et al. — soddisfazione dei bisogni psicologici di base nel contesto lavorativo (2010).
- Vroom, V. — Work and Motivation (1964); teoria del valore-aspettativa.
- VandeWalle, D. — orientamento all'obiettivo di apprendimento (1997).

Condizioni di lavoro e benessere

- Demerouti, E., Bakker, A. B., et al. — modello Job Demands-Resources (2001).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. — rassegna del modello JD-R (2007).
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. — conflitto tra lavoro e famiglia (1985).
- Zohar, D. — clima di sicurezza nelle organizzazioni (1980).

Contratto psicologico e cambiamento organizzativo

- Rousseau, D. M. — Psychological Contracts in Organizations (1995).
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. — breccia e violazione del contratto psicologico (2000).
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. — Joining Forces (1998); sindrome da fusione.
- van Knippenberg, D., et al. — identificazione organizzativa dopo una fusione (2002).
- Mael, F., & Ashforth, B. E. — identificazione organizzativa (1992).
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. — Stress, Appraisal, and Coping (1984).

Giustizia organizzativa e valutazione

- Colquitt, J. A. — dimensionalità della giustizia organizzativa (2001).
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. — performance contestuale e di compito (1993).
- Eisenberger, R., et al. — supporto organizzativo percepito (1986).

Sviluppo, mentoring e carriera

- Ragins, B. R., & Scandura, T. A. — costi e benefici attesi del ruolo di mentor (1999).

- Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. — mentoring formale e informale (2000).
- Schein, E. H. — Career Dynamics (1978); ancore di carriera.
- Noe, R. A. — determinanti dell'efficacia formativa (1986).
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. — transfer dell'apprendimento (1988).
- Bauer, T. N., et al. — inserimento e socializzazione dei neoassunti (2007).
- Becker, G. S. — Human Capital (1964); capitale umano generale e specifico.
- Erikson, E. H. — Childhood and Society (1950); generatività.

Valori, cultura e relazioni tra gruppi

- Schwartz, S. H. — teoria dei valori umani di base (1992).
- Hofstede, G. — Culture's Consequences (1980); Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. — Cultures and Organizations (2010).
- Trompenaars, F. — Riding the Waves of Culture (1993).
- Meyer, E. — The Culture Map (2014).
- Tajfel, H., & Turner, J. C. — teoria dell'identità sociale (1979).
- Allport, G. W. — The Nature of Prejudice (1954); ipotesi del contatto.
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. — meta-analisi sulla teoria del contatto intergruppo (2006).
- Gaertner, S. L., & Dovidio, J. F. — modello dell'identità comune di gruppo (2000).

Atteggiamenti organizzativi e intenzione di uscita

- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. — cinismo organizzativo (1998).
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. — misura dell'intenzione di turnover (2013).

Uso di modelli linguistici per simulare popolazioni

- Argyle, L. P., et al. — Out of One, Many: Using Language Models to Simulate Human Samples (2023).
- Santurkar, S., et al. — Whose Opinions Do Language Models Reflect? (2023).
- Dillion, D., et al. — Can AI language models replace human participants? (2023).

Nota sulle date. Dove l'anno indicato si riferisce a un'opera pubblicata in più edizioni, è indicata l'edizione di riferimento più comunemente citata. I riferimenti vanno verificati prima di un uso accademico formale.