



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"C'È QUALCOSA DI PIÙ IRRITANTE DI UN BUON ESEMPIO? IL
MENTORING E LO SVILUPPO DEL TALENTO NELLO SPORT
PROFESSIONISTICO"**

RELATORE:

CH.MO PROF. ALBERTO ALVISI

LAUREANDO/A: MARTINA D'ONOFRIO

MATRICOLA N. 1160775

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

Il/La candidato/a, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal/dalla candidato/a o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il/La candidato/a dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

Indice

INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE	5
INTRODUZIONE	7
1. IL MENTORING	9
1.1 Capitale intellettuale: capitale umano, capitale organizzativo e capitale relazionale.....	9
1.1.1 Capitale umano.....	12
1.1.2 Capitale relazionale	13
1.1.3 Capitale organizzativo.....	13
1.2 Programmi di formazione per lo sviluppo del capitale umano: il mentoring. 15	
1.2.1 Le diverse funzioni del mentoring e i relativi ruoli.....	17
1.2.2 Le fasi del mentoring.....	18
1.3 La rilevanza del mentoring e il suo impatto sulla performance del singolo talento.....	20
1.4 Il talent management.....	21
2. ANALISI EMPIRICA: IL MENTORING NELLA NATIONAL BASKETBALL ASSOCIATION.....	23
2.1 Formulazione delle ipotesi	23
2.2 La National Basketball Association come caso di studio	24
2.3 Descrizione dei dati raccolti e analisi.....	25
FIGURE E TABELLE.....	30
BIBLIOGRAFIA.....	40
SITOGRAFIA.....	42

INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

Figura 1.1 La composizione del capitale intellettuale.....	30
Figura 1.2 La relazione tra l'eterogeneità e l'immobilità delle risorse, il valore, la rarità, l'imperfetta immobilità e la sostituibilità, e il vantaggio competitivo.	30
Figura 1.3 Il modello SECI: la spirale della conoscenza.	31
Figura 1.4 Modelli di apprendimento e metodi didattici.....	31
Tabella 2.1 Il campione di dati: giocatori e PER relativo all'ottava stagione.....	33
Tabella 2.2 Un esempio della raccolta dati delle prime quattro stagioni effettuata per ciascuno dei 120 giocatori considerati	34
Tabella 2.3 Sintesi dei dati utilizzati per l'analisi.	37
Figura 2.1 Il modello di regressione lineare semplice per verificare se la performance di un giocatore può essere predetta dall'ordine con cui vengono scelti i giocatori al draft.	37

INTRODUZIONE

“Few things are harder to put up with than the annoyance of a good example” (M. Twain).

Con il presente lavoro si indagherà la relazione esistente tra la performance e il mentoring. Per farlo, si ricorrerà ad un esempio concreto, in modo da poter condurre un’analisi empirica quanto più reale possibile: come sostiene Twain non c’è nulla di più irritante di un buon esempio e pertanto ne verrà fornito uno. Per poter procedere all’analisi, però, è necessario prima inquadrare i concetti importanti e il contesto attorno al quale verrà sviluppata.

Il mentoring, come verrà affrontato nel primo capitolo, rappresenta uno dei modelli di apprendimento facente parte del piano di formazione che consente di trasformare il capitale umano. Il contesto nel quale si inserisce il mentoring a livello di impresa, quindi, è quello del capitale intellettuale, il quale comprende tre diverse tipologie di capitale: quello umano, quello relazionale e quello organizzativo. Il capitale intellettuale consente alle imprese di differenziarsi dai concorrenti grazie alla creazione di risorse di valore, che possono essere analizzate alla luce di tre teorie: la *Resource-Based View*, la *Knowledge-Based View* e infine la *Relational View*. Il mentoring, però, non si presenta solo in contesti organizzativi, infatti, l’ambito considerato nel presente lavoro è quello di uno sport professionistico, ovvero la *National Basketball Association*, che risulta funzionale all’analisi per il fatto che i siti di statistiche delle principali leghe sportive americane sono ricchi di dati e informazioni che ricoprono qualsiasi sfaccettatura dello sport in questione. Il mentoring in generale, a prescindere dal contesto in cui lo si incontra, consiste in una relazione in cui un individuo più esperto e competente supporta e aiuta un altro individuo inesperto e più giovane ad avanzare nella propria carriera: se all’interno di un’organizzazione l’individuo più esperto può essere riconosciuto in un Senior Manager e quello più giovane in un Junior Manager, nello sport professionistico in questione il primo può essere individuato nei giocatori più esperti e bravi e il secondo nei giocatori che iniziano a giocare nel campionato principale di pallacanestro al mondo per la prima volta.

Risulta interessante indagare tale relazione in quanto il mentoring aiuta il giovane ad avanzare nella carriera, a godere di una curva di apprendimento accelerata e di migliori prospettive lavorative e salariali, e allo stesso tempo apporta dei benefici al mentore in termini di responsabilità e soddisfazione personale. Nel capitolo seguente, pertanto, verrà svolta l’analisi per capire se variabili come la durata della relazione di mentoring ricevuta dai giocatori e la posizione con cui vengono scelti abbiano un impatto significativo sulla loro performance, al fine di stabilire, in ultima analisi, se lo sviluppo del talento sia favorito o, al

contrario, se quest'ultimo sia destinato ad emergere comunque. Verranno considerati i giocatori che entrano per la prima volta nel mondo dell'NBA e per ognuno, successivamente, si guarderà l'ambiente a cui sono stati sottoposti per i primi quattro anni e la performance ottenuta dopo otto stagioni dall'inizio della carriera. Successivamente, si stabilirà quali compagni di squadra abbiano assunto il ruolo di mentore, in maniera tale da poter contare per ogni sportivo professionista la durata della relazione di mentoring durante i primi quattro anni della carriera in NBA. Attraverso questi dati si costruirà un modello di regressione lineare multipla per verificare se il mentoring predica in modo attendibile la performance dei giocatori di basket. Qualora il risultato di tale analisi si rivelasse positivo, ovvero risultasse che il mentoring è uno strumento utile per far emergere il talento, lo si potrebbe sfruttare all'interno delle organizzazioni (di qualsiasi natura esse siano, visto che nell'analisi svolta in questo lavoro ne viene considerata una di carattere sportivo) per decidere a quale tipo di ambiente e percorso sottoporre una persona talentuosa al fine di farne emergere a pieno le capacità.

1. IL MENTORING

1.1 Capitale intellettuale: capitale umano, capitale organizzativo e capitale relazionale

Il capitale intellettuale è l'insieme degli asset intangibili di un'impresa. Questo comprende: il capitale umano, che rappresenta il valore delle persone che operano all'interno di un'organizzazione ed è costituito dall'insieme di conoscenze, capacità, competenze ed esperienze; il capitale organizzativo, composto dalla proprietà intellettuale, dai brevetti, dai sistemi gestionali e operativi, dalle routine e procedure; e, infine, il capitale relazionale (o *social capital*), che riguarda la dimensione sociale dell'impresa e include tutte le relazioni che questa instaura, internamente ed esternamente, con clienti, fornitori e partner (Costa e Gianecchini, 2013) (si veda Figura 1.1).

Il capitale intellettuale permette alle imprese di differenziarsi dai concorrenti, attraverso la produzione di beni e servizi distinti e, pertanto, assicura loro un vantaggio competitivo (Brown Jr. *et al.*, 2005). Il vantaggio competitivo di un'impresa si basa sulla capacità di creare valore in misura superiore ai concorrenti; a sua volta questa capacità è una funzione della dotazione di asset fisici, quali impianti e risorse finanziarie, e di asset intangibili, sintetizzabili nel capitale intellettuale. La concezione di risorsa di valore, però, può essere analizzata alla luce di tre teorie. La *Resource-Based View* indaga il nesso esistente tra le caratteristiche interne di un'azienda e la sua performance (si veda Figura 1.2). Nel dettaglio, questa teoria riconosce che le risorse debbano possedere quattro caratteristiche per garantire un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo: devono essere risorse di valore, ovvero devono assicurare un miglioramento della performance in termini di efficienza ed efficacia; devono essere risorse scarse, in modo da consentire all'impresa che le possiede di implementare strategie che i concorrenti non riescono ad adottare; devono essere risorse non imitabili, ovvero ottenibili solo in relazione a particolari condizioni storiche, in più il collegamento tra le risorse e la performance ottenuta deve essere causalmente ambiguo e pertanto non chiaro; per ultimo, le risorse non devono essere sostituibili, se si considera l'analisi VRIN, oppure devono essere organizzate, se si considera l'evoluzione di quest'ultima in VRIO (Barney, 1991). La *Knowledge-Based View*, prefissandosi l'obiettivo di stabilire quali attributi della conoscenza abbiano implicazioni importanti per un'organizzazione, individua cinque caratteristiche: la trasferibilità, che si riferisce al meccanismo di trasmissione della conoscenza e si distingue in comunicazione, nel caso di conoscenza esplicita, e applicazione, nel caso di conoscenza implicita; la capacità di aggregazione, che determina l'efficacia della trasferibilità della conoscenza; l'appropriabilità, che è la capacità del proprietario di una risorsa di ricevere un compenso in misura uguale al valore creato, ma generalmente non è una

caratteristica propria della conoscenza; la specializzazione, che garantisce all'individuo un'efficienza maggiore nella produzione della conoscenza, per il fatto che l'uomo, come sostiene Simon, ha una capacità limitata di acquisire e memorizzare informazioni (si veda Grant 1996, p. 112); la produzione, che riguarda la trasformazione di input in output e identifica la conoscenza come la risorsa principale di valore. Questa teoria sostiene che all'interno di un'impresa il compito principale sia quello di applicare la conoscenza posseduta nel processo di creazione di beni e servizi e che la sua creazione dipenda dai saperi posseduti dagli individui che fanno parte dell'organizzazione o da quelli di nuovi membri che entrano a farne parte (Grant, 1996). L'ultima teoria, la *Relational View*, indaga come alcune risorse, incorporate tra le routine e le procedure condivise tra più aziende, possano garantire guadagni superiori rispetto alle risorse di una singola azienda. Le quattro determinanti della "rendita relazionale" (Dyer e Singh, 1998) individuate comprendono: asset specializzati nella congiunzione con un partner, che possono riguardare le situazioni in cui fasi successive di produzione immobili per natura vengono poste l'una vicina all'altra, oppure transazioni di investimenti in capitale che adattano i processi ad un particolare scambio con il partner, o ancora a transazioni di know-how; routine di scambio di conoscenza, la quale può essere interpretata come informazione o come know-how, a seconda che sia esplicita o tacita; risorse e capacità complementari, ovvero risorse distintive apportate nella relazione dai partner che, una volta combinate, risultano in dotazioni migliori in termini di valore, rarità e inimitabilità; amministrazione efficace, la quale, tramite la riduzione dei costi di transizione e l'offerta di incentivi per la creazione di iniziative di valore, rappresenta un ruolo centrale nella realizzazione di guadagni superiori (Dyer e Singh, 1998).

Alla luce dell'ultima teoria, si pone l'attenzione sulla centralità delle conoscenze e del capitale intellettuale. Le conoscenze sono degli asset intangibili, non osservabili o consumabili, che si potenziano con la circolazione, la quale, però, richiede specifiche modalità di trasmissione proprio per le peculiari proprietà immateriali che distinguono la conoscenza. All'interno di un'impresa si può distinguere una disciplina, il *Knowledge Management*, che si occupa della gestione dei saperi organizzativi, che secondo alcuni autori vengono creati in particolar modo da specifici fattori (Farnese e Centonze, 2016). Il modello più noto sulla generazione e sulla trasmissione della conoscenza è quello denominato SECI, proposto da Ikujiro Nonaka (Nonaka, 2007): il relativo focus si basa sull'idea che la creazione della conoscenza sia un processo continuo e dinamico che nasce dalle interazioni sociali. L'autore sostiene, portando avanti l'idea di Polanyi secondo cui possiamo sapere più di quello che possiamo esprimere (si veda Nonaka 2007, p. 165), che coesistano due tipi di conoscenza

all'interno di un'organizzazione, quella tacita e quella esplicita, rappresentabili quindi come un iceberg di cui è visibile sola una piccola parte. La parte che emerge è costituita dalla conoscenza consapevole ed esplicita, relativa ai saperi codificati, come possono essere per esempio le banche dati, i manuali e i brevetti. Questo tipo di conoscenza per sua natura si può trasferire attraverso un linguaggio formale, ma si fonda su un ampio sistema di conoscenze tacite, originatesi a livello di esperienza professionale. Il secondo tipo di conoscenza, quella tacita, al contrario della precedente, è incorporata nelle persone e nel modo di agire, tanto da diventare un sapere sedimentato e automatizzato e pertanto diversamente trasferibile.

Come accennato in precedenza, l'interazione dinamica tra i due tipi di conoscenza, stimolata dalle relazioni sociali, dà luogo a processi di conversione che la espandono sia quantitativamente che qualitativamente. I suddetti processi, che avvengono in sequenza, possono essere suddivisi in quattro categorie. La socializzazione riguarda la conversione delle conoscenze sul piano tacito attraverso l'esperienza: infatti le persone nello svolgere in combinazione le cose, o più semplicemente nell'osservare gli altri, condividono schemi e modelli mentali che consentono il trasferimento di saperi taciti. Il secondo processo, l'esternalizzazione, consiste nella conversione delle conoscenze tacite in conoscenze esplicite tramite il confronto di gruppo, che fa emergere e divenire oggetto di riflessione il sapere tacito, fino a che quest'ultimo non viene congelato per essere diffuso tramite documenti e presentazioni. Al fine di convertire il sapere tacito in sapere esplicito, si devono trovare dei modi per esprimere l'inesprimibile ("express the inexpressible" [Nonaka, 2007, pag. 166]); i principali comprendono la metafora, l'analogia e il modello. Il processo che consente tale conversione comprende: il collegamento delle contraddizioni tramite la metafora, una modalità che consente a persone provenienti da contesti differenti di comprendere i concetti grazie all'uso dell'immaginazione; la risoluzione delle contraddizioni tramite l'analogia, un processo più strutturato che si interpone tra l'immaginazione e la logica; in ultimo, l'ancoraggio dei concetti nel modello per renderli accessibili a tutti. (Nonaka, 2007). La combinazione, il terzo processo, si riferisce alla generazione di un sapere esplicito tramite scambio di conoscenze esplicite e la rielaborazione di varie e differenti fonti informative. Infine, l'internalizzazione riguarda la conversione della conoscenza esplicita in conoscenza tacita, realizzabile attraverso lo studio, l'approfondimento e la pratica professionale, grazie ai quali le persone integrano la nuova conoscenza, ovvero quella appena generata dalla combinazione, all'interno dei propri modelli mentali e del proprio know-how tecnico.

Seguendo questo processo progressivo, il nuovo sapere appena interiorizzato verrà rimesso in circolo all'interno della spirale della conoscenza, attivando ulteriori processi di conversione (si veda Figura 1.3).

Alla base dei quattro processi appena descritti, si evidenzia il contesto in cui la conoscenza viene creata, utilizzata e condivisa: questo può essere un luogo fisico, mentale o virtuale, in cui gli individui socializzando e interagendo generano il sapere. In particolare, si possono distinguere diversi contesti sottostanti ciascun processo. Per quanto riguarda la socializzazione, il contesto prevalente è quello in cui avvengono interazioni vis-a-vis tra persone e in cui le conoscenze di un singolo vengono trasferite anche all'altro individuo. Nel processo dell'esternalizzazione, invece, il contesto alla base della conversione della conoscenza è quello in cui i saperi vengono trasferiti tramite l'espressione discorsiva, ovvero tutte le situazioni durante le quali le persone si fermano a riflettere e a dialogare. Per quanto riguarda il terzo processo, quello della combinazione, il contesto principale è quello basato sulle interazioni collettive. Infine, alla base del processo di internalizzazione vi è il contesto in cui viene esaltato il *learning by doing*, ovvero l'apprendimento attraverso l'azione e la sperimentazione. In questo caso è centrale la figura di un esperto, come può essere un mentore, che cura lo sviluppo di conoscenze e competenze (si veda Farnese e Centonze 2016, p. 57): "questo processo può essere paragonato all'apprendimento delle tecniche sportive, che non è possibile con la sola spiegazione da parte dell'istruttore o con l'esclusiva imitazione" (Farnese e Centonze, 2016).

Attraverso quest'analisi del modello SECI di Nonaka si è osservato come l'interazione tra le persone sia fondamentale per la creazione e la trasmissione della conoscenza, che sta alla base del capitale intellettuale, il quale al giorno d'oggi rappresenta quella risorsa di valore che permette di assicurarsi un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

1.1.1 Capitale umano

Il capitale umano comprende i talenti individuali e le conoscenze acquisite tramite l'educazione, la formazione, l'esperienza e la cognizione (Srivastava, 2001). A causa della rivoluzione dell'informazione, l'insegnamento e l'educazione del passato sono diventati ridondanti ed è nata la necessità di acquisire costantemente nuove abilità: l'educazione è diventata, quindi, un processo che dura per tutta la vita di un individuo, utile sia alla prosperità dell'azienda sia allo sviluppo personale e all'occupazione (Hannah, 1987).

Gli investimenti in capitale umano sono tanto importanti quanto gli investimenti in macchinari ed impianti, ma a differenza di questi ultimi, il capitale umano ha lo svantaggio

di poter sparire da un giorno all'altro se un individuo decide di abbandonare un'organizzazione. Per impedire questa perdita, una soluzione possibile potrebbe essere quella di assicurarsi che i lavoratori rimangano il più a lungo possibile all'interno dell'azienda che paga per la loro formazione. Alcuni degli incentivi adottati dalle imprese che assolvono a questo proposito sono stati la pensione da lavoro e l'apprendistato, che è una modalità di formazione sul lavoro (*training on-the-job*) risultata valida (Hannah, 1987).

1.1.2 Capitale relazionale

La nascita del capitale relazionale avviene durante il Novecento, quando illustri studiosi come Max Weber e Amartya Sen riconoscono l'influenza della cultura, e più in generale dei fattori sociali e culturali, nello sviluppo economico. Fino ad allora, per contro, la letteratura dello sviluppo economico guardava solo ai fattori della produzione, come possono essere tecnologia e capitale fisico e umano. Rivolgendo l'attenzione alla cultura, alcuni studi empirici confermano l'esistenza di una relazione positiva tra capitale umano, fattori sociali e risultati economici conseguiti. Le ragioni di tale correlazione possono essere riscontrate nel fatto che i fattori culturali accelerino gli scambi, i risparmi e di conseguenza anche gli investimenti di un'impresa (Bhandari e Yasunobu, 2009).

Le teorie sul capitale relazionale identificano le reti sociali come un asset di valore, tramite le quali le persone ottengono una coesione e una stabilità sociale molto forti nelle relazioni (Field, 2005). Esistono due correnti di pensiero riguardanti il capitale relazionale: la prima lo definisce come l'insieme delle caratteristiche di un'organizzazione e, dunque, come l'insieme di reti sociali, fiducia e norme che facilitano la cooperazione tra persone; la seconda scuola di pensiero considera il social capital come l'insieme delle risorse attuali o potenziali che consentono la realizzazione di reti sociali durevoli (Baum e Ziersch, 2003). Alla luce di queste visioni, risulta chiaro come il capitale relazionale svolga un ruolo chiave nel "fornire accesso a più informazioni, nell'aumentare la coesione sociale, nel ridurre comportamenti opportunistici" (Bhandari e Yasunobu, 2009), ma anche nel "promuovere l'apprendimento" (Field, 2005), grazie al fatto che le persone si trascinano all'interno delle relazioni le abilità e le competenze che possiedono.

1.1.3 Capitale organizzativo

Il capitale organizzativo è una forma specifica di capitale accumulata dalle imprese che si riferisce allo sviluppo di codici e linguaggi tecnici riguardo a come il lavoro sia svolto e alla creazione di una cultura organizzativa (Gomes, 2007). Rispetto al capitale umano e a quello relazionale, infatti, il capitale organizzativo si differenzia per il fatto che i relativi investimenti

sono effettuati tramite un processo di creazione di codici o linguaggi interni all'impresa che ne rinforzano la cultura organizzativa. Proprio per questo motivo contribuisce indirettamente all'aumento dei profitti: tramite la creazione di un linguaggio interno si innalza la produttività del capitale umano, che, insieme al capitale relazionale, permette l'accumulazione di fattori e investimenti, contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo comune a tutte le organizzazioni, ossia la massimizzazione dei profitti (Gomes, 2007).

Il capitale organizzativo è, dunque, incorporato all'interno di un'organizzazione ed è connesso alle conoscenze e capacità di un'azienda. Questa sua ultima caratteristica rende il capitale dinamico e crea un'interdipendenza tra questo e l'impresa. Risultati di alcune analisi, di fatto, mostrano che il capitale organizzativo sia una delle determinanti principali della performance di un'organizzazione (Tronconi e Vittucci Marzetti, 2010).

1.2 Programmi di formazione per lo sviluppo del capitale umano: il mentoring

Il capitale umano, come detto in precedenza, rappresenta una delle componenti del capitale intellettuale in grado di alimentare il vantaggio competitivo aziendale. Attraverso le politiche di formazione, l'organizzazione gestisce la trasformazione delle competenze dei lavoratori, e di conseguenza anche del capitale umano. Al fine di modificare in modo diretto il capitale intellettuale, le imprese progettano alcune attività di formazione, stabilendone delle fasi affinché ne risulti un buon piano di formazione. Secondo alcuni autori (Costa e Gianecchini, 2013), tale piano per essere esaustivo deve comprendere: un'analisi dei fabbisogni di formazione, durante la quale si raccolgono informazioni utili ad individuare quali conoscenze si debbano trasmettere o sviluppare all'interno di un'organizzazione; una fase di progettazione del percorso formativo da offrire, all'interno della quale si identifica quale miglior percorso di formazione risponda meglio agli obiettivi da raggiungere; una somministrazione del programma, che consiste nella scelta tra i modelli di apprendimento conosciuti, distinguibili in *learning by doing*, che consiste, come summenzionato, in un apprendimento attivo tramite l'esercizio e l'esperienza, in *learning by absorbing*, un apprendimento passivo, e in *learning by interacting with others*, che riconosce l'apprendimento individuale come il risultato di un più ampio processo di gruppo; e infine una fase di valutazione dei risultati ottenuti tramite il programma di formazione scelto per i lavoratori e attuato dall'impresa.

Tra questi modelli di apprendimento si distingue la formazione *one-to-one*, che si presenta in forma personalizzata al fine di rispondere al meglio alle esigenze e alle necessità dei singoli lavoratori. Questa forma di apprendimento può presentarsi in varie forme, tra cui si evidenziano le forme di *coaching*, *counselling* e di mentoring come principale. Collocandosi tra i modelli del *learning by doing* e del *learning by interacting with others* (si veda Figura 1.4), tutte e tre le forme appena citate si focalizzano sulla relazione dell'allievo con il docente. Precisamente, il *coaching* e il *counselling* si differenziano solo per la dimensione emotiva assunta dal secondo, dal momento che entrambi rivolgono l'attenzione al miglioramento della performance dell'allievo, inducendolo ad un processo di autosviluppo personale, di innovazione e cambiamento (Costa e Gianecchini, 2013).

Ripercorrendo la letteratura sul mentoring, si nota come non ne esista una definizione univoca o una storia progressiva. Uno degli autori più importanti in merito sostiene che il termine risalga alla mitologia greca e, specificamente, all'episodio del poema Omerico, l'Odissea, durante il quale Odisseo affida il figlio Telemaco al saggio Mentor per il periodo delle sue

famose avventure, riconoscendo l'importanza che i greci riponevano sulla necessità di fornire un buon insegnamento e una buona preparazione per un giovane con poca esperienza (si veda Pastore 2003, p. 1). Il termine, di fatto, deriva dal greco e letteralmente significa “consigliere” o “uomo saggio” (Hartwig, 1999).

Generalmente, il mentoring viene presentato come una relazione tra un individuo esperto e ricco di competenze, il mentore, e un giovane inesperto, il *protégé*, nella quale il primo fornisce un supporto ed un aiuto alla carriera del secondo con l'obiettivo di guidare il giovane nell'inserimento all'interno di un'organizzazione e di assicurare la trasmissione di informazioni (Kram, 1988). All'interno di programmi di mentoring, si possono comunque distinguere le pratiche formali da quelle informali e spontanee. Il mentoring informale, che scaturisce dal mutuo consenso tra le parti (Healy e Welchert, 1990, pag. 18) e si presenta senza un coinvolgimento esterno (Pastore, 2003), è una pratica comune, poiché giovani inesperti che non conoscono tutte le informazioni, le norme e le impostazioni del lavoro proprie di uno specifico contesto aziendale, vengono guidati da un lavoratore più esperto. Il mentoring formale è un forma pianificata e che, pertanto, richiede una selezione dei mentori, l'abbinamento con il protetto e l'avvio del programma di mentoring (Costa e Gianecchini, 2013). A differenza del primo però, un programma di tipo formale aumenta le opportunità di selezione per un lavoro e le opportunità di network (Pastore, 2003).

Una relazione di mentoring, solitamente, apporta dei benefici sia al protetto che al mentore. Il *mentee*, o *protégé*, gode dell'opportunità di raggiungere una trasformazione personale e lavorativa (Healy e Welchert, 1990), della sensazione di avere un potere maggiore all'interno dell'organizzazione in cui lavora, di una curva di apprendimento accelerata e di migliori prospettive lavorative e salariali (Kumar e Blake-beard, 2012). Il mentore viene ricompensato tramite la soddisfazione e l'acquisizione di maggiori responsabilità (Healy e Welchert, 1990), tramite l'opportunità di destinare le proprie energie a iniziative più innovative e produttive (Kumar e Blake-beard, 2012), tramite l'osservazione dell'evoluzione che compie l'allievo e, in ultimo, tramite il riconoscimento dell'assimilazione delle nozioni, delle informazioni e delle conoscenze che questo ha trasmesso al protetto tramite la guida e il supporto (Hartwig, 1999).

Una relazione di mentoring, però, non apporta solo dei benefici, ma bensì anche degli aspetti negativi, quando si verificano certe condizioni, tra cui vengono evidenziati da molti autori (si vedano Ehrich e Hansford 1999, p. 100): il rischio che nel *protégé* nascano sensazioni di frustrazione, nel caso in cui non vi siano molte opportunità di avanzamento di carriera; la difficoltà di adottare programmi di mentoring quando non vi siano dati sufficienti che ne

confermino l'efficacia; il rischio di creare un sistema di favoritismi; il possibile risentimento tra coloro che non vengono inclusi nella relazione; la troppa dipendenza del protégé dal mentore; il rischio di perdere tempo in una relazione che poi non conduca a risultati soddisfacenti; l'incompatibilità tra mentore e allievo; scarsa organizzazione e pianificazione di un programma di mentoring; discriminazione di genere, soprattutto per le donne (Ehrich e Hansford, 1999). Un autore in particolare, Douglas (si vedano Ehrich e Hansford 1999, p. 101), distingue i possibili lati negativi di una relazione di mentoring per le due parti coinvolte. Per il mentore gli sconvenienti includono la perdita di tempo, la mancanza delle abilità necessarie per fornire il ruolo di guida, la pressione nell'esercitare tale ruolo e la perdita della percezione dei benefici. Per il protégé, invece, gli svantaggi possono consistere nella trascuratezza del proprio lavoro, in esperienze negative o surreali e in conflitti con il proprio mentore che, di conseguenza, corrodono la relazione.

Anche se prevalentemente tutti gli studi sul mentoring si focalizzano su un contesto organizzativo, Pastore sostiene che gli stessi concetti possano essere applicati ugualmente allo sport: la sua analisi, infatti, si focalizza sull'applicazione della relazione di mentoring, come intesa da Kram, alla *North American Society for Sport Management* (NASSM), partendo con l'applicarla ad un contesto scolastico (Pastore, 2003). Il focus dell'analisi che seguirà, infatti, sarà proprio su un contesto sportivo.

1.2.1 Le diverse funzioni del mentoring e i relativi ruoli

Uno degli autori più importanti, riassume le funzioni del mentoring in due ampie categorie. Un mentore, infatti, fornisce allo stesso tempo funzioni legate alla carriera, grazie alla sua esperienza lavorativa e alla posizione ricoperta all'interno dell'organizzazione, e funzioni "psicosociali" (Kram, 1988), assicurate dalla relazione tra il mentore e il protégé.

La funzione di sviluppo della carriera è legata a promozioni, aumenti salariali, riconoscimenti di status e di potere. La funzione "psicosociale" del mentoring, invece, dipende dalla qualità della relazione interpersonale tra le due parti.

All'interno della prima categoria, il mentore può offrire assistenza e supporto in termini di *coaching*, *sponsorship*, protezione, obiettivi sfidanti, esposizione e visibilità (Kram, 1988). Analizzando questi diversi ruoli nel dettaglio, possiamo notare come il coaching si verifichi quando un mentore informa il suo protetto del ruolo che deve assumere all'interno dell'organizzazione e delle strategie necessarie per raggiungere il successo, e come questo permetta all'allievo di conoscere gli altri lavoratori per capire di chi potersi fidare e da chi poter ricevere aiuto e consigli. L'assistenza in forma di *sponsorship* si concretizza quando il

mentore presenta il potenziale e mette in buona luce il *protégé* agli occhi degli altri. L'assegnazione di incarichi sfidanti si riferisce al processo secondo il quale il mentore aiuta il suo protetto a sviluppare abilità tecniche e manageriali, che potranno tornare sempre utili durante la carriera. La protezione si riferisce alla funzione di aiuto assunta dal mentore per evitare che l'allievo compia degli errori, oppure per assumersi la responsabilità di quelli compiuti. Infine, la visibilità e l'esposizione riguardano la possibilità per il *protégé* di sviluppare relazioni con quelli che all'interno di un'organizzazione ricoprono posizioni decisionali o di potere (Pastore, 2003).

Le funzioni "psicosociali", a loro volta, includono ruoli di supporto, amicizia, accettazione, conferma, *counselling* e *role modeling* (Kram, 1988). L'amicizia presuppone l'aver una relazione lavorativa, ma anche scambi sociali riguardanti la vita personale. Il *counselling*, invece, come definito in precedenza, prevede che il mentore si comporti da consigliere fidato (Hoffmann, 2018). Le funzioni "psicosociali" sono meglio descritte come un'interazione tra il mentoring e il protetto che prevede la condivisione di esperienze personali e professionali (Pastore, 2003).

1.2.2 Le fasi del mentoring

Uno dei grandi vantaggi delle relazioni di mentoring è costituito dal fatto che le due funzioni, quella di avanzamento di carriera e quella "psicosociale", sono assicurate tanto nei primi stadi quanto negli stadi più avanzati della carriera di un individuo, in modo da migliorarne costantemente la crescita e lo sviluppo.

Allo stesso modo, una relazione di mentoring può essere vista attraverso una prospettiva dinamica che consenta di comprendere come questa possa stimolare lo sviluppo. Il mentoring, pertanto, prevede delle fasi distinte, ciascuna delle quali si caratterizza per esperienze e interazioni modellate appositamente per rispondere ai bisogni degli individui e alle circostanze organizzative. Le quattro fasi individuate sono state denominate: "inizio", "coltivazione", "separazione" e "ridefinizione" (Kram, 1983).

La prima fase prevede l'interazione tra diverse aree organizzative: i manager più anziani offrono funzioni di coaching, propongono impegni sfidanti e offrono visibilità, mentre i manager più giovani ed inesperti nutrono il desiderio di essere affiancati. Durante questa fase, pertanto, comincia la relazione di mentoring vera e propria. Nella fase successiva di coltivazione, la relazione continua ed evolve, fornendo sempre più opportunità di interazioni, coinvolgimento emotivo ed intimità tra le due parti coinvolte. È in questo momento che si raggiunge il massimo delle funzioni "psicosociali" e di sviluppo della carriera. Nella fase di

separazione si esprime il desiderio dei protetti di non essere più guidati, supportati e aiutati al fine di poter lavorare autonomamente. A causa della separazione diminuiscono le occasioni di interazione, dal momento che i mentori sono meno disposti ad assumere funzioni di guida e supporto. Analogamente, le promozioni professionali e la *job rotation* contribuiscono a rendere sempre meno frequenti le interazioni tra mentore e *protégé*. Solitamente questa fase si verifica a seguito di un cambiamento significativo nei ruoli dei partecipanti alla relazione o a seguito di un cambiamento nel coinvolgimento emotivo. In ultimo, la ridefinizione vede una riduzione dello stress e del risentimento, l'aumento della riconoscenza e della gratitudine e la creazione di nuove relazioni tra colleghi alla pari. Pertanto, la relazione assume delle caratteristiche differenti, divenendo alla fine una relazione di amicizia (Kram, 1983).

1.3 La rilevanza del mentoring e il suo impatto sulla performance del singolo talento

Considerando alcuni studi sui talenti in un contesto sportivo, possiamo evidenziare i risultati che apporta una relazione di mentoring sulla performance del singolo atleta. Considerare questo contesto è utile per la vasta disponibilità di informazioni e studi esistenti, e infatti, come accennato in precedenza, rappresenterà il focus dell'analisi che verrà svolta.

Avendo già chiara la definizione di Kram e la suddivisione in funzioni e ruoli, i risultati mostrano come il *protégé* ritenga che i ruoli forniti dal mentore abbiano contribuito al miglioramento della performance, al raggiungimento degli obiettivi e all'avanzamento nella carriera sportiva. Il comportamento degli individui all'interno di una relazione di mentoring rimane lo stesso descritto dall'autore, ma il mentoring viene influenzato dal contesto organizzativo in cui si sviluppa, dunque le funzioni fornite rimangono le stesse descritte in precedenza, ma assumono delle sfumature leggermente differenti. Precisamente, per quanto riguarda il "mentoring strumentale" (Hoffmann, 2018), ovvero le funzioni di avanzamento e sviluppo della carriera, vengono riconosciuti i ruoli di *coaching*, assegnazione di obiettivi e assistenza alla carriera. Per le altre funzioni, ovvero quelle "psicosociali", un mentore può fungere da modello di ruolo, da *counsellor*, da amico o può assicurare completa accettazione e fornire conferme.

Il mentore, come sottolineato già più volte, fornisce varie funzioni che facilitano la progressione in ambito lavorativo, ma anche lo sviluppo dal punto di vista personale. I risultati della relazione di mentoring vengono illustrati dall'atleta in termini di maggiore confidenza nelle proprie abilità atletiche, nella consapevolezza di poter raggiungere grandi risultati e di poter diventare dei campioni. Il mentoring, pertanto, apporta un contributo significativo allo sviluppo di abilità e risulta in una performance migliore (Hoffmann, 2018).

1.4 Il talent management

Il termine ‘talent management’ e il concetto sottostante affiorano per la prima volta alla fine del Novecento, dal momento che sempre più organizzazioni comprendono che una gestione efficace del talento è una determinante critica per il successo economico. Infatti, molte compagnie hanno visto la loro capitalizzazione di mercato aumentare notevolmente, grazie ad una comprensione ed una conduzione migliore del capitale umano, che ha permesso loro di attrarre e gestire talenti (Lawler, 2008).

Non esiste una definizione universalmente riconosciuta di talento e questo causa una confusione ed una mancanza di chiarezza riguardo ai relativi obiettivi. Non è chiaro, in effetti, se il talento si riferisca più alle persone o alle loro caratteristiche, se si concentri sulla performance, sul potenziale o sulle competenze e se risulti essere un’abilità naturale o il frutto della pratica e dell’esercizio.

Quello che si conosce è senz’altro l’etimologia della parola talento: deriva dal greco *latanton*, che significa “equilibrio di peso” o “somma di denaro”. Originariamente, perciò, un talento denotava un’unità di peso e nel tempo ha assunto delle connotazioni sempre differenti, fino ad arrivare al significato che conosciamo noi: dal diciannovesimo secolo in poi, infatti, il termine ha iniziato ad indicare una caratteristica speciale posseduta dalle persone. Una persona di talento, di conseguenza, è contraddistinta da performance eccellenti e abilità peculiari che la differenziano rispetto agli altri. Ma il talento, oltre ad essere visto come attributo, può essere anche riferito ad una persona, assumendo in questo caso una connotazione soggettiva.

Si possono distinguere ulteriori significati del termine. Considerandolo come una caratteristica delle persone, e quindi adottando un approccio obiettivo, il termine può andare ad assumere diverse sfumature, tra cui: abilità naturale, maestria e dedizione. Considerando l’approccio soggettivo, il talento può essere visto come l’insieme di tutte le persone o, viceversa, solo come una selezione di queste: nella sua prima accezione, il talento viene a rappresentare i punti di forza di ciascun lavoratore, che congiuntamente creano valore e contribuiscono alla performance aziendale; nel secondo caso, il talento si racchiude all’interno di una nicchia selezionata. All’interno di quest’ultima eventualità si possono distinguere due ulteriori sfumature: talento come potenziale, considerando solo quelle persone dotate di un alto potenziale e quindi di qualità adatte per raggiungere ottimi risultati; talento come elevata performance, individuando quel gruppo di lavoratori caratterizzati da

abilità eccezionali e risultati professionali notevoli. (Gallardo-Gallardo, Dries e González-Cruz, 2013).

In qualunque modo si voglia intendere il termine talento, rimane certamente la necessità per le organizzazioni di fornire tutte le opportunità affinché questo emerga e si sviluppi a vantaggio del singolo e dell'intera compagnia.

2. ANALISI EMPIRICA: IL MENTORING NELLA NATIONAL BASKETBALL ASSOCIATION

2.1 Formulazione delle ipotesi

In questa sezione si svolgerà un'analisi empirica per indagare l'esistenza di una correlazione, di qualsiasi natura, tra mentoring e performance dei talenti. I talenti verranno considerati in un contesto sportivo, in particolare in uno sport di squadra, in modo che ciascuno possa collaborare e aiutare i compagni. Come accennato in precedenza, un contesto sportivo risulta agevole dal punto di vista della disponibilità di statistiche e di informazioni reperibili. In più, un contesto del genere risulta utile allo scopo in quanto, per ciascun giocatore, i compagni possono fungere da mentori. A tal proposito, in seguito si stabilirà chi ha assunto tale ruolo nei primi anni della carriera dei giocatori, per definire la durata della relazione di mentoring. L'analisi verrà svolta adottando un approccio a priori, ovvero partendo dai dati disponibili si osserverà se chi ha potuto godere, nei primissimi anni della carriera, di un supporto da parte dei compagni ne beneficia in termini di risultati ottenuti.

Assumendo, quindi, che in uno sport di squadra i compagni possano fungere da mentori, un giovane talento che inizia per la prima volta a giocare in una squadra professionistica, si trova di fronte a delle potenziali guide, da cui imparare e ricevere consigli. In un tale contesto, pertanto, l'ipotesi risponderà al quesito riguardante il fatto che l'aiuto ricevuto in termini di mentoring (il quale verrà incorporato nella variabile indipendente, x_1) possa, o meno, condurre ad un miglioramento della performance, dove quest'ultima verrà verificata attraverso delle statistiche ufficiali dello sport considerato (la quale verrà invece incorporata nella variabile dipendente del modello, y). In altre parole, si cerca di capire se l'ambiente a cui viene sottoposto un giocatore influenza la sua carriera in termini di risultati ottenuti.

Esplicitando le ipotesi del modello di regressione lineare multipla, si ottiene

$$H_0: \hat{y} = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + u_i$$

$$H_1: \hat{y} \neq \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + u_i.$$

Congiuntamente al mentoring nell'analisi in questione verrà anche considerato l'ordine con il quale i giocatori vengono scelti dalle squadre al *draft*, un meccanismo che verrà chiarito in seguito durante la trattazione dello sport considerato. Così facendo, ovvero tenendo conto anche di quest'altro fattore (il quale verrà incorporato nella seconda variabile indipendente, x_2), non si esclude a priori che il talento possa emergere a prescindere dal contesto nel quale si immerge.

2.2 La National Basketball Association come caso di studio

Lo sport considerato è una delle leghe americane e la principale lega professionistica di pallacanestro nel mondo: la National Basketball Association. Già lo sport di per sé risulta essere un ambito molto interessante per gli studi, grazie al fatto che la presenza di regole fissate e valide per tutti limita l'esistenza di potenziali variabili distorsive; ma, in particolare, la National Basketball Association degli ultimi anni, a differenza di altre leghe sportive americane, come per esempio la National Football League, si differenzia per il fatto di avere un numero limitato di ruoli, non nettamente distinti: infatti, è ricorrente per i giocatori di basket cambiare ruolo negli anni, o anche all'interno della stessa stagione sportiva quando cambiano squadra. Questo consente di pesare tutti i ruoli in maniera uguale, senza individuarne uno principale che vada a discriminare gli altri. Ma non sempre è stato così, prima degli anni '80 la suddivisione dei ruoli era assegnata in base alle caratteristiche fisiche del singolo giocatore che limitava di molto le azioni in campo: quello più alto ricopriva il ruolo di centro, mentre quello più basso assumeva quello di playmaker. A partire dagli anni '80, invece, si è iniziato ad attuare il cosiddetto sistema '*Nellie Ball*', il quale prevedeva che ciascun giocatore dovesse ricoprire più posizioni nel corso di una partita (Belli, 2019).

Stabilito l'interesse per l'NBA, occorre definire alcuni aspetti di questo sport, che verranno citati anche successivamente. In tutto le franchigie, ovvero le squadre facenti parte del campionato, sono trenta e si dividono in due *Conference* (*Eastern* e *Western*), che a loro volta si suddividono in divisioni. Il campionato è costituito da una *Regular Season*, che prevede 82 partite, e dai *Playoffs*, ai quali partecipano solo le prime otto squadre di ciascuna *Conference*. In quest'ultima competizione, fondamentale per guadagnare il titolo di campione, le squadre si scontrano fino ad arrivare alle *Finals*, in cui si sfidano le squadre vincitrici dei *Playoffs* di ciascuna *Conference* (*nba.com*). In generale, per essere selezionati i giocatori devono entrare a far parte del *draft*, ovvero il meccanismo secondo il quale i giocatori vengono scelti dalle squadre. Questo consiste in due turni, durante i quali ciascuna squadra sceglie un giovane proveniente dalle università o scambia i propri giocatori con quelli di altre squadre (*nba.com*).

2.3 Descrizione dei dati raccolti e analisi

Tutti i dati raccolti per l'analisi sono stati reperiti nei siti Basketball-Reference.com ed ESPN.com.

Al fine di stabilire se una relazione di mentoring per un giocatore di basket durante i suoi primi anni di carriera abbia un impatto sulla futura performance, sono stati inizialmente selezionati tutti i giocatori scelti nei draft dagli anni 2000 al 2005, per avere un numero sufficiente di giocatori da poter analizzare e, soprattutto, per poter guardare la performance ottenuta a distanza di anni dall'inizio della loro carriera in NBA. Successivamente, per ognuno si è ricercato un indice di performance, il PER della *Regular Season*, a otto stagioni di distanza dalla prima partita giocata in NBA, per osservare, appunto, i risultati ottenuti, considerando che questi non si raggiungono subito. Il PER, letteralmente *Player Efficiency Rating*, è una valutazione della produttività per minuto di un giocatore. La formula per calcolarlo include elementi positivi ed elementi negativi: gli aspetti positivi, che ovviamente vengono sommati, comprendono per esempio i canestri, i tiri liberi, gli assists, i blocchi e le palle rubate; gli elementi negativi, che invece vengono sottratti alla formula del calcolo, includono i falli commessi, i canestri mancati e le palle perse. Il PER viene espresso in minuti in modo da poter comparare giocatori che abbiano un totale di minuti giocati differenti e viene normalizzato al ritmo della squadra, per non penalizzare nessuno. Il valore medio impostato per ogni stagione è di 15, quindi, un giocatore con un PER superiore al valore medio verrà considerato un talento, rispetto ad uno con un indice di performance inferiore alla media. Risulta efficace considerare il PER come indice di performance in quanto sintetizza in un solo numero i risultati statistici dei giocatori (Hollinger, 2007).

Dall'iniziale campione di 351 giocatori, ottenuto raccogliendo tutte le scelte dei *draft* nell'arco temporale 2000-2005, sono stati esclusi i giocatori che hanno giocato solo per qualche anno in NBA per poi passare ad altri campionati di basket o che non hanno mai giocato dopo essere stati selezionati al draft (30). Inoltre, per semplificare la successiva raccolta di dati sono stati scartati anche coloro che hanno smesso di giocare prima dell'ottava stagione giocata (154), coloro che non risultano nella classifica PER considerata perché non raggiungono il minimo di minuti giocati per partita, ovvero hanno giocato troppe poche partite nella stagione (32), e coloro che risultano infortunati o malati nella stagione di interesse (6). Da questi, nella successiva raccolta di dati, sono stati esclusi i giocatori che hanno cominciato a giocare in NBA molti anni dopo il draft e che quindi hanno giocato solo poche stagioni prima di ritirarsi definitivamente e coloro per i quali non è stato possibile reperire informazioni (9).

Il campione finale risulta, quindi, essere composto da 120 giocatori per i quali è possibile raccogliere le stesse statistiche negli anni di interesse. Nella Tabella 2.1 viene riportato il campione considerato, con il PER relativo all'ottava stagione giocata dall'inizio della carriera in NBA nella *Regular Season*.

Successivamente per ogni giocatore sono stati considerati i primi quattro anni della carriera, ovvero la durata massima di un contratto da *rookie*, cioè un esordiente (Badenhausen, 2019), e si è guardata la composizione delle squadre nelle quali ha giocato: per ogni compagno di squadra, poi, sono state considerate le statistiche relative all'età, il ruolo, il PER e il numero di partite giocate nei *Playoffs* fino alla stagione di interesse. Nei casi in cui un giocatore risulta aver giocato in più squadre nella stessa stagione sportiva, sono state considerate tutte le statistiche appena indicate. Un esempio di questa raccolta dati è fornito nella Tabella 2.2. Le statistiche prese in considerazione permettono di stabilire quali compagni di squadra abbiano assunto tale ruolo, per definire in ultima analisi la durata della relazione di mentoring nei primi quattro anni di carriera. Avendo definito in precedenza chi è un mentore, si può applicare ora la definizione a questo contesto sportivo: un mentore, pertanto, risulta essere un compagno di squadra, dello stesso ruolo, con un'esperienza avanzata in NBA e di una certa bravura. A questo proposito, per stabilire i requisiti minimi per essere definiti mentore vengono considerate alcune statistiche:

- Per l'esperienza avanzata, considerando che in media un giocatore si ritira a 27 anni (Thomas, 2020), verrà considerata un'età superiore a 30 per un candidato al ruolo di mentore, in modo da individuare i veterani del basket. Si considera questa soglia, e non per esempio già 28 anni, perché più distante dal valore indicato dalla media e pertanto identificabile come eccezione. In più, essendo i *Playoffs* un campionato più intenso della *Regular Season* in termini di competizione (basti pensare al fatto che vi accedono solo le migliori 16 squadre delle due *Conference*), un compagno per essere considerato mentore dovrà avere anche una certa esperienza in questo torneo; nel dettaglio, per quantificare il livello di esperienza, è stata calcolata la media delle partite giocate nei *Playoffs* dai compagni con un'età superiore ai 30 anni, che risulta collocarsi tra le 40 e le 50 partite, quindi nella definizione di mentore verranno considerati tutti coloro che risultano aver giocato più di 40 partite fino alla stagione di interesse.
- Per la bravura, invece, si prende come indicatore di riferimento l'indice PER precedentemente illustrato. Ovviamente, è più probabile trovare giocatori giovani con un PER elevato e giocatori più esperti con un indice più basso, per il fatto che quelli

con una carriera avanzata non giocano da titolari ma entrano in campo solo dopo i primi due quarti per risollevere le sorti della partita, per sostituire i titolari o per incoraggiare ulteriormente i compagni. Si possono comunque trovare giocatori veterani con un indice considerevole: per fare degli esempi, dalla raccolta dei dati sono emersi Mark Jackson, che a 35 anni nella stagione 2000-2001 con i *Toronto Raptors* presenta un PER di 16.3, Karl Malone e John Stockton, che rispettivamente a 39 e 40 anni nella stagione 2002-2003 con gli *Utah Jazz* ottengono un indice di 21.7 e 21. In generale, però, la maggior parte dei compagni considerati presenta un indice di performance molto inferiore; pertanto, per assicurarsi di ricercare dei compagni che siano contemporaneamente esperti e talentuosi, verranno considerati tutti coloro che presentano un PER superiore a 15, che risulta essere il valore medio impostato nel suo calcolo, come precedentemente riportato

A questo punto la raccolta dei dati risulta completa e si può procedere con l'analisi vera e propria. Nella Tabella 2.3 viene riportato il campione di giocatori considerato, assieme al conteggio del numero dei mentori avuto da ciascuno nei primi 4 anni, utilizzando l'indice di mentoring appena definito, e la durata in anni della relazione di mentoring, sempre nell'arco delle prime 4 stagioni.

Prima di svolgere l'analisi di interesse, è plausibile ritenere che anche il talento innato possa contribuire a predire la performance futura di un giocatore: si può condurre facilmente una verifica tramite un modello di regressione lineare semplice, considerando come variabile indipendente (x_1) la posizione in cui sono stati scelti al *draft* i giocatori e lasciare come variabile dipendente (y) l'indice di performance PER.

$$H_0: \hat{y} = \beta_0 + \beta_1 x_1 + u_i$$

$$H_1: \hat{y} \neq \beta_0 + \beta_1 x_1 + u_i$$

<i>Statistica della regressione</i>	
R multiplo	0.229686598
R al quadrato	0.052755934
R al quadrato corretto	0.044728441
Errore standard	4.172668584
Osservazioni	120

	<i>gdl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>Significatività F</i>
Regressione	1	114.4245492	114.4245492	6.571907258	0.011616355
Residuo	118	2054.517247	17.41116311		
Totale	119	2168.941797			

	<i>Coefficienti</i>	<i>Errore standard</i>	<i>Stat t</i>
Intercetta	15.97384589	0.648039625	24.64948942
Variabile X 1	-0.063521665	0.024778565	-2.563573143

	<i>Valore di significatività</i>	<i>Inferiore 95%</i>	<i>Superiore 95%</i>
Intercetta	2.30628E-48	14.690551	17.25714077
Variabile X 1	0.011616355	-0.11258997	-0.014453359

Per il relativo grafico si veda Figura 2.1.

A questo punto, al fine di testare le ipotesi esplicitate poco fa, si costruisce un modello statistico di regressione lineare multipla, per comprendere se le variabili indipendenti predicano in modo consistente e attendibile la variabile dipendente. Nel modello che seguirà la variabile dipendente è rappresentata dall'indice di performance PER, mentre le variabili indipendenti sono costituite dal numero di mentori avuti nelle prime 4 stagioni dall'inizio della carriera in NBA, la durata (in anni) della relazione di mentoring di cui un giocatore ha potuto godere nei primi 4 anni e la posizione di ciascun giocatore al *draft*.

Esplicitando le ipotesi, si ottiene

$$H_0: \hat{y} = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + u_i$$

$$H_1: \hat{y} \neq \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + u_i$$

dove:

\hat{y} è la variabile dipendente del modello che rappresenta il risultato previsto, nel caso considerato è costituito dal PER;

β_0 è l'intercetta, ossia il valore di \hat{y} quando gli x_i sono tutti uguali a 0;

β_1 è il coefficiente di x_1 ;

β_2 è il coefficiente di x_2 ;

x_1 e x_2 sono le variabili indipendenti del modello e rappresentano rispettivamente la durata in anni della relazione di mentoring e la posizione al *draft*;

u_i è l'errore che incorpora tutti i fattori di disturbo.

Svolgendo la regressione si ottiene:

<i>Statistica della regressione</i>	
R multiplo	0.231628299
R al quadrato	0.053651669
R al quadrato corretto	0.037474774
Errore standard	4.188480794
Osservazioni	120

	<i>gdl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>Significatività F</i>
Regressione	2	116.3673474	58.1836737	3.316561709	0.039717756
Residuo	117	2052.574449	17.54337136		
Totale	119	2168.941797			

	<i>Coefficienti</i>	<i>Errore standard</i>	<i>Stat t</i>
Intercetta	15.92333209	0.66797112	23.83835411
Variabile X 1	0.145221256	0.436388075	0.332780073
Variabile X 2	-0.065538357	0.025600091	-2.560082974

	<i>Valore di significatività</i>	<i>Inferiore 95%</i>	<i>Superiore 95%</i>
Intercetta	9.95161E-47	14.60045029	17.24621389
Variabile X 1	0.739895835	-0.71902246	1.009464971
Variabile X 2	0.011738361	-0.116237995	-0.014838718

FIGURE E TABELLE

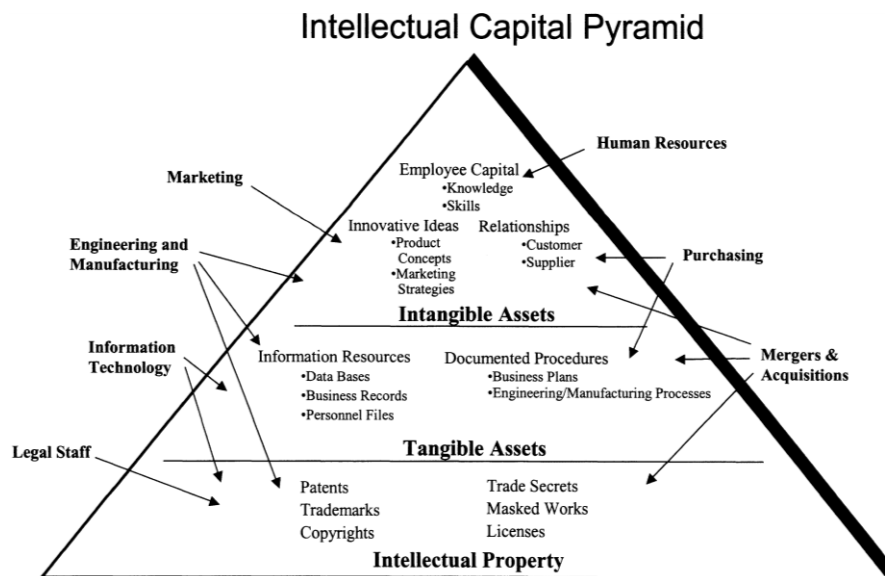


Figura 1.1 La composizione del capitale intellettuale.

Il capitale intellettuale comprende i diritti di proprietà e tutti gli aspetti tangibili e intangibili che un'organizzazione sviluppa e accumula negli anni. Tra questi: il capitale umano, il capitale organizzativo e il capitale relazionale [Brown Jr. *et al.*, 2005].

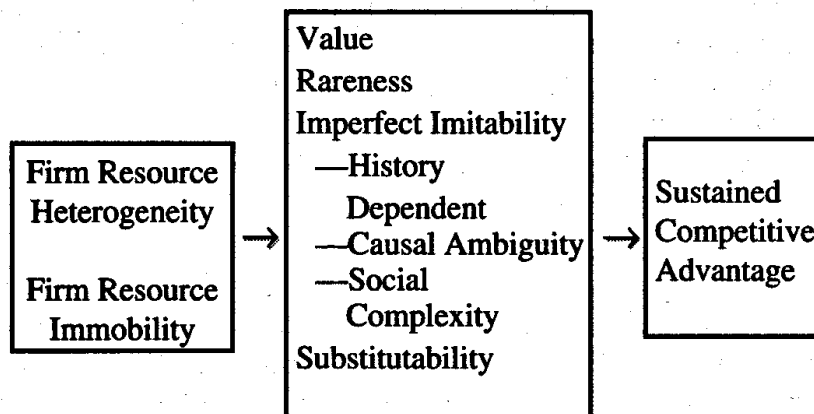


Figura 1.2 La relazione tra l'eterogeneità e l'immobilità delle risorse, il valore, la rarità, l'imperfetta immobilità e la sostituibilità, e il vantaggio competitivo.

La *Resource-Based View* (RBV) individua le caratteristiche che le risorse di un'impresa devono possedere per assicurare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Innanzitutto, le ipotesi sulle quali si fonda questa teoria organizzativa comprendono l'immobilità e l'eterogeneità delle risorse: queste due proprietà permettono di acquisire un vantaggio di *first mover* e di costituire delle barriere all'entrata o alla mobilità per i

concorrenti. Le quattro caratteristiche ritenute essere importanti sono: il valore, la rarità, l'imperfetta imitabilità e la sostituibilità [Barney, 1991].

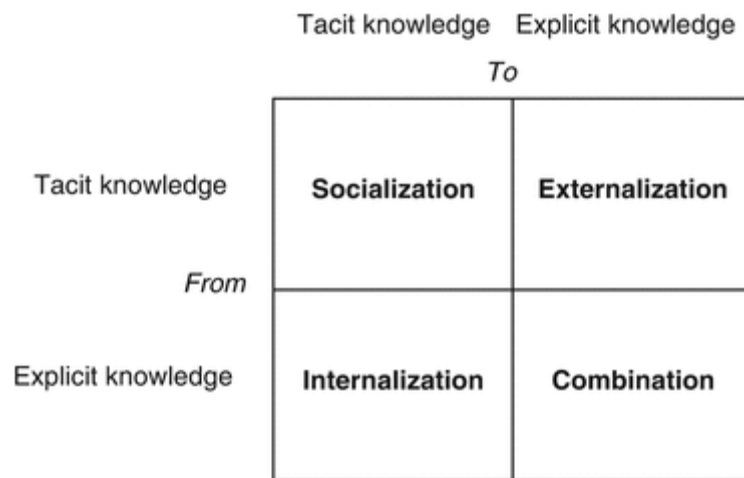


Figura 1.3 Il modello SECI: la spirale della conoscenza [<http://www.tlaine.com/articol92.htm>]

La trasmissione della conoscenza di un individuo all'intero gruppo è l'attività principale dell'organizzazione che si occupa della creazione della conoscenza. Il processo tramite il quale si genera questo nuovo sapere comprende quattro fasi: la socializzazione, l'esternalizzazione, la combinazione e l'internalizzazione. [Nonaka, 2007].

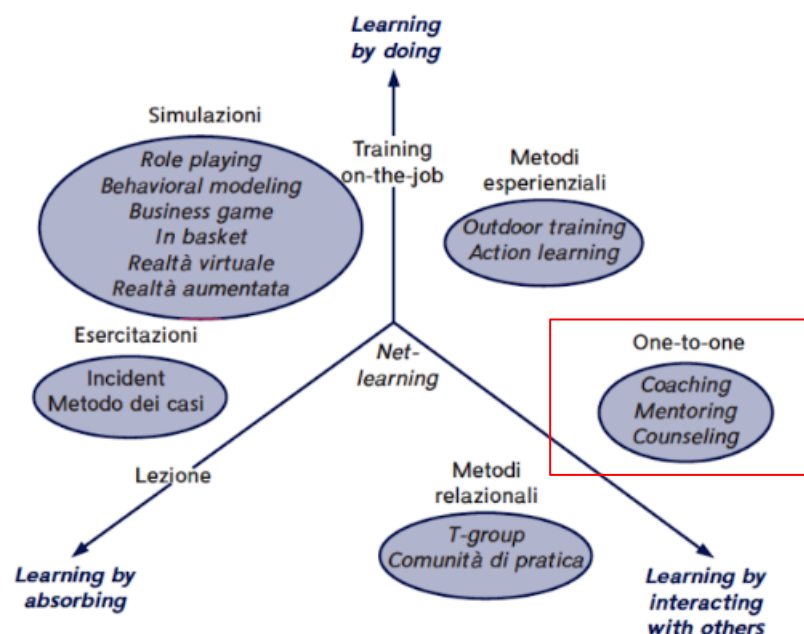


Figura 1.4 Modelli di apprendimento e metodi didattici.

I modelli di apprendimento di tipo one-to-one, che comprendono il mentoring, si collocano tra i metodi didattici *learning by doing* e *learning by interacting with others*: interagendo e

partecipando attivamente alla relazione, i partecipanti possono imparare e apprendere nuove informazioni [Costa e Gianecchini, 2013].

	Giocatore	PER		Giocatore	PER
1	Kenyon Martin	14.77	61	Dahntay Jones	13.75
2	Stromile Swift	14.69	62	Boris Diaw	13.94
3	Mike Miller	16.07	63	Travis Outlaw	8.80
4	Jamal Crawford	16.35	64	Carlos Delfino	11.72
5	Joel Przybilla	12.10	65	Kendrick Perkins	9.60
6	Keyon Dooling	14.03	66	Leandro Barbosa	15.36
7	Hedo Türkoğlu	17.66	67	Steve Blake	7.50
8	Desmond Mason	12.38	68	Willie Green	10.84
9	Quentin Richardson	8.72	69	Zaza Pachulia	12.42
10	Morris Peterson	11.27	70	Keith Bogans	9.02
11	DeShawn Stevenson	12.65	71	Matt Bonner	13.20
12	Eddie House	13.17	72	Mo Williams	13.93
13	Eduardo Najera	12.05	73	James Jones	11.07
14	Michael Redd	19.09	74	Kyle Korver	13.01
15	Jason Hart	8.09	75	Dwight Howard	24.29
16	Kwame Brown	11.57	76	Emeka Okafor	15.13
17	Tyson Chandler	13.44	77	Ben Gordon	13.52
18	Pau Gasol	22.31	78	Shaun Livingston	11.06
19	Jason Richardson	16.72	79	Devin Harris	16.08
20	Shane Battier	10.68	80	Josh Childress	11.16
21	DeSagana Diop	9.71	81	Luol Deng	14.13
22	Joe Johnson	18.26	82	Andre Iguodala	17.59
23	Vladimir Radmanović	11.01	83	Andris Biedriņš	8.77
24	Richard Jefferson	15.45	84	Sebastian Telfair	13.21
25	Troy Murphy	17.81	85	Kris Humphries	17.98
26	Zach Randolph	19.72	86	Al Jefferson	22.88
27	Gerald Wallace	18.64	87	Josh Smith	21.14
28	Samuel Dalembert	13.22	88	J.R. Smith	15.27
29	Tony Parker	23.47	89	Dorell Wright	15.07
30	Trenton Hassell	7.23	90	Jameer Nelson	14.66
31	Will Solomon	12.53	91	Delonte West	15.35
32	Brian Scalabrine	7.40	92	Tony Allen	15.70
33	Mehmet Okur	15.65	93	Kevin Martin	16.60
34	Earl Watson	9.55	94	Beno Udrih	13.16
35	Bobby Simmons	12.06	95	Anderson Varejão	18.93
36	Mike Dunleavy	13.14	96	Chris Duhon	8.39
37	Drew Gooden	16.95	97	Trevor Ariza	14.23
38	Nenê Hilário	18.95	98	Andrew Bogut	13.81
39	Amar'e Stoudemire	22.69	99	Marvin Williams	10.91
40	Caron Butler	13.77	100	Deron Williams	20.38
41	Jared Jeffries	9.78	101	Chris Paul	26.43
42	Tayshaun Prince	16.06	102	Raymond Felton	15.22
43	John Salmons	14.70	103	Martell Webster	13.89
44	Roger Mason	9.70	104	Charlie Villanueva	14.08
45	Carlos Boozer	21.42	105	Gerald Green	9.92
46	Ronald Murray	11.71	106	Nate Robinson	17.43
47	Matt Barnes	14.63	107	Jarrett Jack	15.93
48	Rasual Butler	10.71	108	Francisco García	11.06

49	LeBron James	27.34	109	Jason Maxiell	11.30
50	Darko Miličić	12.29	110	Ian Mahinmi	10.84
51	Carmelo Anthony	21.82	111	David Lee	19.23
52	Chris Bosh	19.44	112	Brandon Bass	12.38
53	Dwyane Wade	25.65	113	C.J. Miles	15.38
54	Chris Kaman	15.72	114	Ersan İlyasova	13.85
55	Kirk Hinrich	12.37	115	Ronny Turiaf	9.37
56	T.J. Ford	9.91	116	Monta Ellis	16.30
57	Mickaël Piétrus	9.87	117	Lou Williams	15.98
58	Nick Collison	12.11	118	Andray Blatche	21.98
59	Luke Ridnour	15.08	119	Amir Johnson	17.33
60	David West	20.51	120	Marcin Gortat	18.28

Tabella 2.1 Il campione di dati: giocatori e PER relativo all'ottava stagione.

Giocatore	Ruolo	stagione 2000-2001						
Kenyon Martin	PF	Squadra	New Jersey Nets (NJN)	Età media squadra	27.26315789			
	età	23		Ruolo	Età	PER	Partite Playoff	
		Compagni di squadra	Stephon Marbury	PG	23	22.70	---	---
			Aaron Williams	PF	29	15.10	3	3
			Lucious Harris	SG	30	12.90	3	3
			Johnny Newman	SG	37	13.00	36	36
			Keith Van Horn	SF	25	15.50	---	---
			Stephen Jackson	SF	22	12.10	---	---
			Evan Eschmeyer	C	25	10.80	---	---
			Sherman Douglas	PG	34	9.90	17	17
			Kendall Gill	SG	32	10.10	21	21
			Doug Overton	PG	31	8.90	0	0
			Vladimir Stepania	C	24	12.20	---	---
			Soumaila Samake	C	22	9.00	---	---
			Mark Strickland	SF	30	8.20	10	10
			Jim McIvaine	C	28	6.20	11	11
			Kevin Ollie	PG	28	5.50	10	10
			Eddie Gill	PG	22	8.90	---	---
			Jamie Feick	C	26	10.20	0	0
			Jamel Thomas	SF	27	0.80	0	0
				Età media compagni	27.5			
				Media PER		10.67		

	Ruolo	stagione 2001-2002						
	PF	Squadra	NJN	Età media squadra	26.125			
	età	24		Ruolo	Età	PER	Partite Playoff	
		Compagni di squadra	Jason Kidd	PG	28	19.1	22	22
			Kerry Kittles	SG	27	16.1	3	3
			Keith Van Horn	SF	26	16	3	3
			Richard Jefferson	SF	21	13.4	---	---
			Lucious Harris	SG	31	15.7	3	3
			Aaron Williams	PF	30	15.2	3	3
			Todd MacCulloch	C	26	17.7	23	23
			Jason Collins	C	23	10.7	---	---
			Anthony Johnson	SG	27	11.8	9	9
			Brian Scalabrine	PF	23	4.2	---	---
			Derrick Dial	SG	26	9.3	2	2
			Brandon Armstrong	SG	21	3.8	---	---
			Donny Marshall	SF	29	7.7	1	1
			Steve Goodrich	SF	25	-0.9	---	---
			Reggie Slater	PF	31	17.5	4	4
				Età media compagni	26.26666667			
				Media PER		11.82		

stagione 2002-2003							
Ruolo	Squadra	NJN	Età media squadra	27.93333333			
PF			Ruolo	Età	PER	Partite Playoff	
età	25						
	Compagni di squadra	Jason Kidd	PG	29	22.2	42	
		Richard Jefferson	SF	22	16.6	---	
		Lucious Harris	SG	32	13.5	23	
		Kerry Kittles	SG	28	18.3	23	
		Jason Collins	C	24	9.9	---	
		Aaron Williams	C	31	11.9	23	
		Rodney Rogers	PF	31	11.7	47	
		Anthony Johnson	PG	28	11.3	28	
		Brian Scalabrine	PF	24	8.9	---	
		Dikembe Mutombo	C	36	11.2	66	
		Tamar Slay	SG	22	7.1	---	
		Chris Childs	PG	35	6.2	73	
		Brandon Armstrong	SG	22	3.9	---	
		Donny Marshall	SF	30	-20.7	1	
			Età media compagni	28.14285714			
			Media PER		9.428571429		

stagione 2003-2004							
Ruolo	Squadra	NJN	Età media squadra	28.42105263			
PF			Ruolo	Età	PER	Partite Playoff	
età	26						
	Compagni di squadra	Richard Jefferson	SF	23	18.1	---	
		Kerry Kittles	SG	29	14.7	43	
		Jason Kidd	PG	30	19.7	62	
		Jason Collins	C	25	10	---	
		Lucious Harris	PG	33	11.1	43	
		Rodney Rogers	PF	32	14.2	67	
		Aaron Williams	C	32	13.2	42	
		Brian Scalabrine	PF	25	9.5	---	
		Zoran Planinić	SG	21	10	---	
		Brandon Armstrong	SG	23	5.5	---	
		Robert Pack	PG	34	8	33	
		Alonzo Mourning	C	33	13.3	55	
		Tamar Slay	SG	23	7.8	---	
		Hubert Davis	SG	33	0	49	
		Doug Overton	PG	34	8.8	0	
		Anthony Goldwire	PG	32	2.4	0	
		Damone Brown	PF	24	-4.3	---	
		Mikki Moore	C	28	-3.5	3	
			Età media compagni	28.55555556			
			Media PER		8.805555556		

Tabella 2.2 Un esempio della raccolta dati delle prime quattro stagioni effettuata per ciascuno dei 120 giocatori considerati. Nella colonna delle partite giocate nei *Playoffs* i trattini indicano che non sono state rilevate statistiche per i giocatori con un'età inferiore ai 27 anni.

Giocatore	PER dopo otto stagioni	Durata della relazione di mentoring (in anni)	Posizione al <i>draft</i>
Kenyon Martin	14.77	0	1
Stromile Swift	14.69	0	2
Mike Miller	16.07	0	5
Jamal Crawford	16.35	0	8
Joel Przybilla	12.1	0	9
Keyon Dooling	14.03	0	10
Hedo Türkoğlu	17.66	0	16
Desmond Mason	12.38	2	17
Quentin Richardson	8.72	0	18
Morris Peterson	11.27	1	21
DeShawn Stevenson	12.65	3	23
Eddie House	13.17	3	37
Eduardo Najera	12.05	0	38
Michael Redd	19.09	3	43

Jason Hart	8.09	1	49
Kwame Brown	11.57	1	1
Tyson Chandler	13.44	0	2
Pau Gasol	22.31	0	3
Jason Richardson	16.72	0	5
Shane Battier	10.68	0	6
DeSagana Diop	9.71	0	8
Joe Johnson	18.26	0	10
Vladimir Radmanović	11.01	0	12
Richard Jefferson	15.45	0	13
Troy Murphy	17.81	0	14
Zach Randolph	19.72	1	19
Gerald Wallace	18.64	1	25
Samuel Dalembert	13.22	1	26
Tony Parker	23.47	0	28
Trenton Hassell	7.23	2	30
Will Solomon	12.53	0	33
Brian Scalabrine	7.4	0	35
Mehmet Okur	15.65	0	38
Earl Watson	9.55	1	40
Bobby Simmons	12.06	1	42
Mike Dunleavy	13.14	0	3
Drew Gooden	16.95	0	4
Nenê Hilário	18.95	2	7
Amar'e Stoudemire	22.69	0	9
Caron Butler	13.77	0	10
Jared Jeffries	9.78	1	11
Tayshaun Prince	16.06	2	23
John Salmons	14.7	1	26
Roger Mason	9.7	0	31
Carlos Boozer	21.42	0	35
Ronald Murray	11.71	1	42
Matt Barnes	14.63	2	46
Rasual Butler	10.71	1	53
LeBron James	27.34	0	1
Darko Miličić	12.29	2	2
Carmelo Anthony	21.82	1	3
Chris Bosh	19.44	1	4
Dwyane Wade	25.65	2	5
Chris Kaman	15.72	0	6
Kirk Hinrich	12.37	0	7
T.J. Ford	9.91	0	8
Mickaël Piétrus	9.87	0	11
Nick Collison	12.11	0	12
Luke Ridnour	15.08	0	14
David West	20.51	2	18
Dahntay Jones	13.75	0	20

Boris Diaw	13.94	0	21
Travis Outlaw	8.8	0	23
Carlos Delfino	11.72	1	25
Kendrick Perkins	9.6	0	27
Leandro Barbosa	15.36	3	28
Steve Blake	7.5	1	38
Willie Green	10.84	3	41
Zaza Pachulia	12.42	0	42
Keith Bogans	9.02	0	43
Matt Bonner	13.2	1	45
Mo Williams	13.93	0	47
James Jones	11.07	0	49
Kyle Korver	13.01	2	51
Dwight Howard	24.29	0	1
Emeka Okafor	15.13	1	2
Ben Gordon	13.52	0	3
Shaun Livingston	11.06	2	4
Devin Harris	16.08	1	5
Josh Childress	11.16	0	6
Luol Deng	14.13	0	7
Andre Iguodala	17.59	2	9
Andris Biedriņš	8.77	0	11
Sebastian Telfair	13.21	1	13
Kris Humphries	17.98	0	14
Al Jefferson	22.88	0	15
Josh Smith	21.14	0	17
J.R. Smith	15.27	2	18
Dorell Wright	15.07	0	19
Jameer Nelson	14.66	0	20
Delonte West	15.35	1	24
Tony Allen	15.7	1	25
Kevin Martin	16.6	1	26
Beno Udrih	13.16	1	28
Anderson Varejão	18.93	0	30
Chris Duhon	8.39	0	38
Trevor Ariza	14.23	0	43
Andrew Bogut	13.81	0	1
Marvin Williams	10.91	0	2
Deron Williams	20.38	0	3
Chris Paul	26.43	1	4
Raymond Felton	15.22	0	5
Martell Webster	13.89	0	6
Charlie Villanueva	14.08	1	7
Gerald Green	9.92	1	18
Nate Robinson	17.43	0	21
Jarrett Jack	15.93	0	22
Francisco García	11.06	0	23
Jason Maxiell	11.3	3	26

Ian Mahinmi	10.84	2	28
David Lee	19.23	0	30
Brandon Bass	12.38	1	33
C.J. Miles	15.38	0	34
Ersan İlyasova	13.85	0	36
Ronny Turiaf	9.37	0	37
Monta Ellis	16.3	0	40
Lou Williams	15.98	2	45
Andray Blatche	21.98	0	49
Amir Johnson	17.33	3	56
Marcin Gortat	18.28	0	57

Tabella 2.3 Sintesi dei dati utilizzati per l'analisi.

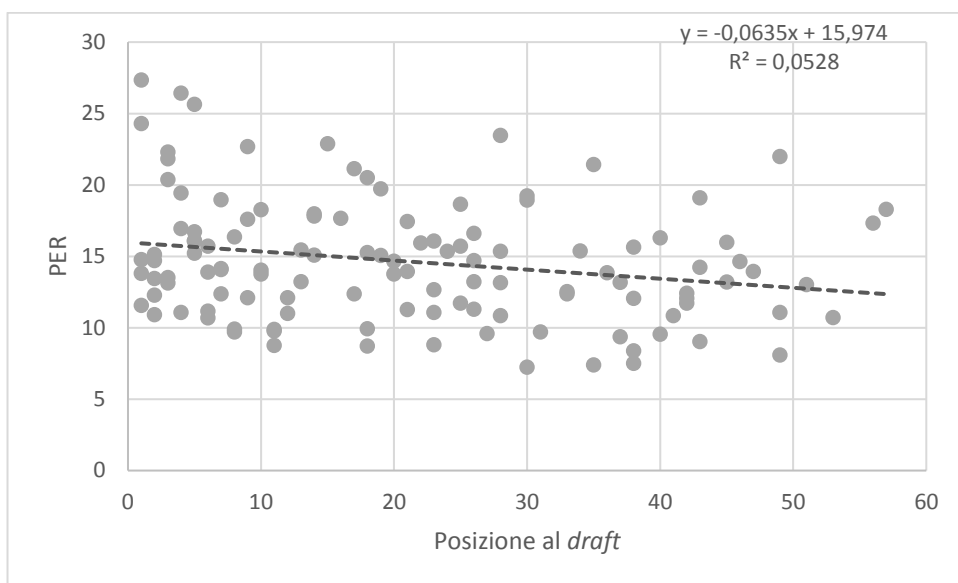


Figura 2.1 Il modello di regressione lineare semplice per verificare se la performance di un giocatore può essere predetta dall'ordine con cui vengono scelti i giocatori al *draft*.

CONCLUSIONE

La prima analisi di regressione svolta ha come obiettivo quello di comprendere se lo sviluppo del talento sia influenzato dalla posizione con la quale un giocatore viene preso al draft. La seconda analisi di regressione svolta considerando il campione di giocatori indicato ha come obiettivo quello di stabilire se il mentoring, congiuntamente con l'ordine del *draft*, abbia un'influenza sullo sviluppo del talento: in particolare, avendo svolto una regressione multipla, lo scopo è quello di verificare se il mentoring spieghi e predica in modo significativo e attendibile la performance ottenuta dal giocatore, considerata in termini di indice PER.

Tra i risultati ottenuti, si notano il valore dell'R al quadrato, dell'R al quadrato corretto, che indicano quanto bene il piano di regressione stimato descriva i dati, e dell'errore standard. Per quanto riguarda la regressione lineare multipla di tipo $y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + u_i$, l'R al quadrato misura quanto il piano di regressione si adatti ai dati, ovvero la frazione della varianza della variabile dipendente che è spiegata dalle variabili indipendenti, e varia tra 0 e 1. In particolare, se l'R al quadrato è pari a 0 vuol dire che i coefficienti delle variabili indipendenti, β_1 e β_2 , sono nulli e pertanto x_1 e x_2 non spiegano la variazione della variabile dipendente y ; al contrario, se l'R al quadrato è pari a 1 vuol dire che x_1 e x_2 spiegano interamente le variazioni di y . Quindi, un R al quadrato vicino a 1 segnala che x_1 e x_2 consentono di prevedere bene y , mentre un R al quadrato più vicino allo 0 indica che x_1 e x_2 non consentono di prevedere bene y . L'errore standard della regressione, poi, è uno stimatore della deviazione standard dell'errore di regressione u_i : tanto minore è l'errore, tanto più precisa risulta essere l'equazione $y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + u_i$. Le stesse valutazioni possono essere fatte anche per la regressione lineare semplice (Stock e Watson, 2016).

Nei risultati ottenuti nella prima regressione lineare semplice, l'R al quadrato risulta essere pari a 0.052755934, che è molto vicino allo 0 e l'errore standard risulta essere piuttosto alto (4.172668584), quindi l'equazione non è molto precisa e pertanto l'ipotesi nulla non può essere accettata. Tuttavia, guardando il grafico (si veda Figura 2.1), si nota una leggera correlazione tra le due variabili, pertanto non si può escludere completamente che il talento innato sia destinato ad emergere a prescindere dal mentoring. Il modello in questione è stato svolto al fine di comprendere se lo sviluppo del talento fosse immune dall'ambiente al quale viene sottoposto, ma, non potendo accettare l'ipotesi nulla secondo la quale la posizione al *draft* determina la futura performance di un giocatore, rimane comunque spazio alla possibilità che il mentoring abbia una certa influenza.

Uguualmente, nel secondo modello di regressione lineare multipla, tutti i valori ottenuti (R al quadrato: 0.053651669; R al quadrato corretto: 0.037474774; errore standard: 4.188480794) portano a concludere che non si possa accettare l'ipotesi nulla e che il modello, pertanto, non risulta essere buono: le variabili indipendenti non spiegano in modo attendibile la variabile dipendente. Tuttavia, si può pensare che ci siano altri elementi, non considerati nel presente lavoro, che disturbino i modelli presi in esame e che potrebbero influenzare in maniera decisiva il risultato. Tra questi si possono identificare l'appartenenza di un giocatore ad una squadra forte, non necessariamente nei primissimi anni della carriera, che apre maggiori possibilità rispetto ad un giocatore che si ritrovi a giocare in una squadra mediocre o comunque non considerata tra le più forti, come negli utili anni possono essere considerate i *Los Angeles Lakers* e i *Los Angeles Clippers* per la *Western Conference* o i *Toronto Raptors* e i *Milwaukee Bucks* per la *Eastern Conference*. Altri fattori non considerati, che potrebbero influenzare il modello, includono: l'appartenenza ad una squadra giovane, ovvero una squadra che presenta un'età media dei giocatori inferiore a 27 (che come si è già detto risulta essere in media l'età alla quale un giocatore si ritira dall'NBA), la quale potrebbe favorire la rivalità tra giocatori; l'errore dovuto ai selezionatori, che può consistere nello scegliere un giocatore tra le prime posizioni al *draft* perché ritenuto un talento, ma successivamente rivelatosi un flop, oppure al contrario nello scegliere un giocatore tra le ultime posizioni che successivamente si rivela essere una stella del basket; infine, anche il numero di infortuni avuti durante la carriera sportiva può influire negativamente sulla performance.

Dalle analisi non è possibile stabilire in modo attendibile se il mentoring abbia un impatto positivo, negativo o nullo, sulla performance di un talento, ma rimane comunque spazio per approfondimenti futuri che includano gli spunti suggeriti.

BIBLIOGRAFIA

- BARNEY, J. (1991) «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, 17(1), pagg. 99–120.
- BAUM, F. E. e ZIERSCH, A. M. (2003) «Social Capital», *Journal of Epidemiology and Community Health*, 57(5), pagg. 320–323.
- BHANDARI, H. e YASUNOBU, K. (2009) «What is social capital? A comprehensive review of the concept», *Asian Journal of Social Science*, 37(3), pagg. 480–510.
- BROWN JR., A. *et al.* (2005) «Managing Intellectual Capital», *Research Technology Management*, 48(6), pagg. 34–41.
- COSTA, G. e GIANECCHINI, M. (2013) *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. 3° edizione. A cura di Alessandra Porcelli. Milano: McGraw-Hill.
- DYER, J. H. e SINGH, H. (1998) «The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage», *The Academy of Management Review*, 23(4), pagg. 660–679.
- EHRICH, L. C. e HANSFORD, B. (1999) «Mentoring: Pros and cons for hr», *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(3), pagg. 92–107.
- FARNESE, M. L. e CENTONZE, A. (2016) «Nonaka al lavoro: condizioni e azioni per lo sviluppo delle conoscenze nelle organizzazioni», *Sviluppo&Organizzazione*, pagg. 49–60.
- FIELD, J. (2005) «Social capital and lifelong learning», in The Policy Press (a c. di) *Social Capital and Lifelong Learning*. 1° ed. Great Britain: Bristol University Press, pagg. 1–155.
- GALLARDO-GALLARDO, E. *et al.* (2013) «What is the meaning of “talent” in the world of work?», *Human Resource Management Review*. Elsevier Inc., 23(4), pagg. 290–300.
- GOMES, O. (2007) «Investment in Organizational Capital», *Managerial and Decision Economics*, 28(2), pagg. 107–113.
- GRANT, R. M. (1996) «Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), pagg. 109–122.
- HANNAH, L. (1987) «Human Capital», *Oxford Review of Education*, 13(2), pagg. 177–181.
- HARTWIG, E. O. (1999) «Mentoring», *Oceanography*, 12(2), pagg. 4–6.

- HEALY, C. C. e WELCHERT, A. J. (1990) «Mentoring Relations: A Definition to Advance Research and Practice», *Educational Researcher*, 19(9), pagg. 17–21.
- HOFFMANN, M. D. (2018) *Toward a deeper understanding of peer athlete mentoring in sport : a comprehensive investigation*, University of Windsor. University of Windsor.
- KRAM, K. E. (1983) «Phases of the Mentor Relationship», *Academy of Management Journal*, 26(4), pagg. 608–625.
- KRAM, K. E. (1988) «Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life», in University Press of America (a c. di) *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Ristampa. Lanham, MD, England, pagg. 924–929.
- KUMAR, P. e Blake-beard, S. (2012) «What Good Is Bad Mentorship ? Protégé ' s Perception of Negative Mentoring Experiences», *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), pagg. 79–93.
- LAWLER, E. (2008) «Talent: Making People Your Competitive Advantage», *People and Strategy*, 35(3), pag. 149.
- NONAKA, I. (2007) «The Knowledge-Creating Company», *Harvard Business Review*, pagg. 162–171.
- PASTORE, D. L. (2003) «A different lens to view mentoring in sport management», *Journal of Sport Management*, 17(1), pagg. 1–12.
- SRIVASTAVA, K. B. L. (2001) «Intellectual Capital Development and Management of Knowledge in Knowledge Based Economy», *Indian Journal of Industrial Relations*, 36(3), pagg. 355–362.
- STOCK, J. H. e WATSON, M. W. (2016) *Introduzione all'Econometria*. 4° edizione. A cura di Franco Peracchi. Milano, Torino: Pearson.
- TRONCONI, C. e VITTUCCI MARZETTI, G. (2010) «Organization capital and firm performance. Empirical evidence for European firms», *Economics Letters*, 18, pagg. 1–20.

SITOGRAFIA

<https://www.nba.com/news/>

<https://www.basketball-reference.com/>

<https://www.espn.com/nba/>

<http://www.tlinc.com/articl92.htm>

BADENHAUSEN, K. (2019). *NBA Draft: Projected Contracts For Zion, Morant, Barrett And Other First-Round Picks* [online]. Disponibile su:

<<https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2019/06/21/2019-nba-draft-salaries-for-zion-morant-barrett-and-other-first-round-picks/#75d73f0210d3>> (Consultato: 22 agosto 2020).

BELLI, S. (2019). *NBA, c'erano una volta i ruoli* [online]. Disponibile su:

<<https://www.superbasket.it/2019/01/07/nba-cerano-una-volta-i-ruoli-di-stefano-belli/>> (Consultato: 21 agosto 2020).

HOLLINGER, J. (2007). *What is PER?* [online]. Disponibile su:

<<http://www.espn.com/nfl/news/story?id=4442627>> (Consultato: 22 agosto 2020).

THOMAS, R. (2020). *What Age Do NBA Players Retire and How Much Do They Get Paid?* [online]. Disponibile su:

<<https://www.sportscasting.com/what-age-do-nba-players-retire-and-how-much-do-they-get-paid/>> (Consultato: 22 agosto 2020).