



**PEGASO**  
Università Telematica





# Indice

<b>PREMESSA .....</b>	<b>3</b>
<b>1. FONDAMENTI DEL PEOPLE MANAGEMENT .....</b>	<b>4</b>
<b>2. SELEZIONE, ONBOARDING E SVILUPPO DELLE PERSONE .....</b>	<b>6</b>
<b>3. DINAMICHE DI TEAM E PERFORMANCE .....</b>	<b>8</b>
<b>4. PEOPLE MANAGEMENT NELLA PRATICA .....</b>	<b>10</b>
<b>5. CONCLUSIONI E SINTESI.....</b>	<b>12</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>13</b>

## Premessa

La gestione delle persone, o *People Management*, rappresenta un aspetto essenziale dell'ingegneria del software, spesso trascurato a favore delle competenze tecniche. Tuttavia, numerose evidenze empiriche dimostrano come le dinamiche umane, relazionali e organizzative incidano in maniera significativa sul successo o sul fallimento dei progetti software. In un contesto in cui la complessità tecnica è crescente e l'interdipendenza tra i membri del team è cruciale, la capacità di gestire, motivare e sviluppare le persone costituisce una leva strategica irrinunciabile. L'adozione di approcci sistematici al People Management consente di migliorare non soltanto la produttività e la qualità tecnica dei prodotti sviluppati, ma anche la coesione interna, la soddisfazione lavorativa e la sostenibilità nel lungo termine dei processi progettuali.

L'importanza attribuita a questo ambito si riflette nella crescente attenzione che il mondo accademico e industriale riserva alle competenze trasversali, all'intelligenza emotiva e alle dinamiche di gruppo. Le organizzazioni che investono in una leadership consapevole e in pratiche di gestione delle persone basate sull'ascolto, sulla valorizzazione dei talenti e sull'adattamento ai bisogni individuali, tendono a ottenere risultati migliori sia in termini di innovazione sia di resilienza operativa. La competenza relazionale, pertanto, non rappresenta un complemento alla competenza tecnica, ma un suo moltiplicatore, capace di attivare e amplificare le potenzialità insite in ogni contesto di sviluppo.

Questa lezione si propone di analizzare in maniera sistematica e approfondita i principali ambiti del People Management applicati al contesto dell'ingegneria del software. Il contenuto è articolato in quattro sezioni principali, ciascuna delle quali affronta un diverso asse tematico: i fondamenti teorici e pratici della disciplina, i processi di selezione, onboarding e sviluppo delle risorse, le dinamiche interne ai team e il funzionamento delle performance collettive, e infine le applicazioni manageriali nella quotidianità operativa, con esempi, strategie e riflessioni critiche derivate dall'esperienza professionale e dalla letteratura specialistica.

# 1. Fondamenti del People Management

Nel contesto dei progetti software, il People Management si configura come un insieme articolato di competenze, processi e attitudini orientate alla gestione efficace delle risorse umane coinvolte nei processi di sviluppo. Il ruolo del manager, in questo scenario, si estende ben oltre il controllo dei tempi e dei costi, includendo l'attenzione alla qualità delle relazioni interpersonali, alla coerenza dei ruoli, e alla gestione delle aspettative e delle motivazioni individuali. In particolare, la **centralità della componente umana** emerge con forza in tutte le fasi del ciclo di vita del progetto, rendendo imprescindibile una riflessione sulle tipologie di persone che compongono un team software.

I team di sviluppo sono infatti composti da individui con caratteristiche comportamentali e motivazionali differenti. Alcuni membri possono essere orientati alla collaborazione e al consenso (**team-oriented**), altri focalizzati sull'efficienza e sul raggiungimento dei risultati (**task-oriented**). Vi sono poi individui portati all'innovazione e alla sperimentazione (**innovatori**), così come figure pragmatiche e operative (**realizzatori**). In parallelo, è necessario considerare anche la presenza di personalità più autonome e indipendenti (**individualisti**), oppure motivate da dinamiche di status e riconoscimento (**status-driven**). L'eterogeneità di questi profili rappresenta un valore potenziale, ma richiede capacità di mediazione, assegnazione mirata dei compiti e leadership adattiva.

In termini di leadership, il manager tecnico si configura come una figura ibrida, capace di coniugare competenze tecnologiche e relazionali. Le sue funzioni comprendono l'organizzazione del lavoro, la facilitazione della comunicazione, l'identificazione tempestiva di problemi e conflitti, nonché l'orientamento strategico del team. Le **competenze chiave del manager tecnico** includono quindi: la comprensione profonda del dominio tecnologico, la capacità di motivare e ispirare il gruppo, l'abilità di pianificare e monitorare l'andamento dei lavori, e l'attitudine al confronto costruttivo. Queste caratteristiche risultano particolarmente importanti durante le varie fasi del ciclo di vita di un team, che secondo il modello di Tuckman attraversa momenti distinti di formazione, conflitto, consolidamento e alta performance.

La struttura organizzativa adottata influisce anch'essa sulle modalità di gestione. I **team tradizionali**, generalmente gerarchici, si caratterizzano per ruoli ben definiti, comunicazioni più formali e processi di decisione centralizzati. Al contrario, i **team agili**, tipici delle metodologie Agile e Scrum, si fondano su una leadership distribuita, su ruoli più flessibili e su una comunicazione continua e trasparente. La capacità di un manager di adattarsi a queste differenti strutture, facilitando il lavoro del team piuttosto che esercitando controllo diretto, è una delle competenze più richieste nei contesti di sviluppo moderni.

Infine, un elemento trasversale e determinante è rappresentato dalla comunicazione. Una **comunicazione efficace**, fondata su ascolto attivo, chiarezza espositiva e feedback costruttivo, rappresenta il collante del gruppo. Essa consente di anticipare malintesi, promuovere la trasparenza, rafforzare il senso di appartenenza e stimolare l'apprendimento continuo. La gestione della comunicazione interna, pertanto, non può essere lasciata al caso, ma va curata con attenzione strategica e continuità operativa.

## 2. Selezione, onboarding e sviluppo delle persone

La costruzione di un team efficace inizia ben prima dell'assegnazione dei compiti e dell'avvio operativo di un progetto software. Le pratiche di selezione, onboarding e sviluppo professionale rappresentano infatti i pilastri iniziali su cui si fondano le dinamiche future del gruppo di lavoro. Nell'ambito dell'ingegneria del software, la crescente complessità tecnica dei compiti, la necessità di innovazione continua e l'interdipendenza dei ruoli richiedono una cura particolare nella definizione dei profili, nella loro integrazione e nella successiva valorizzazione nel contesto organizzativo. Una gestione superficiale o standardizzata di queste fasi può portare a squilibri nella composizione del team, malintesi sulle aspettative reciproche e, in ultima analisi, a un calo generalizzato delle performance e della coesione.

La **selezione del personale tecnico** è un processo strategico che richiede una valutazione multilivello delle competenze. Non è sufficiente, infatti, misurare la sola preparazione tecnica: occorre considerare anche l'attitudine alla collaborazione, la capacità di apprendimento, la compatibilità culturale e la motivazione individuale. La redazione di una job description accurata e ben calibrata rappresenta il primo passo per attrarre i candidati giusti. In seguito, le fasi di screening curriculare, test pratici, colloqui tecnici e comportamentali devono essere progettate per indagare sia le competenze oggettive, sia le soft skill e le dinamiche relazionali. Il coinvolgimento attivo dei membri del team nella selezione, laddove possibile, consente inoltre di garantire un miglior allineamento tra il profilo in ingresso e la cultura interna del gruppo.

Il momento dell'ingresso di una nuova risorsa, noto come **onboarding**, è un passaggio critico per la futura efficacia della collaborazione. Un onboarding ben progettato favorisce l'integrazione rapida del nuovo arrivato, riduce l'incertezza, accelera il tempo di produttività e aumenta la retention. L'onboarding non si limita a fornire accessi e strumenti di lavoro: deve prevedere un percorso strutturato di affiancamento, l'assegnazione di compiti iniziali gestibili, la presentazione dei processi interni e l'introduzione graduale alla cultura del team. Fondamentale è anche la presenza di un referente o mentore, in grado di rispondere alle domande e accompagnare la persona nei primi passi. Un feedback continuo nelle prime settimane aiuta ad allineare le aspettative, prevenire eventuali malintesi e costruire un clima di fiducia.

Lo **sviluppo professionale** rappresenta l'investimento strategico a lungo termine sul capitale umano. In un settore in continua evoluzione come quello del software, le competenze acquisite tendono rapidamente all'obsolescenza. Per questo motivo, le organizzazioni devono adottare politiche strutturate di aggiornamento e crescita, che includano sia aspetti tecnici, sia dimensioni più trasversali come la

comunicazione, il pensiero critico e la leadership. La definizione di piani di sviluppo individuali, calibrati sulle aspirazioni personali e sulle esigenze dell'organizzazione, permette di aumentare la motivazione, migliorare la retention e promuovere un clima orientato all'apprendimento continuo. Questi piani possono prevedere corsi formativi, partecipazione a conferenze, rotazione su diversi progetti o ruoli, mentoring e coaching interni.

All'interno di questa dinamica di crescita si inseriscono le pratiche di **coaching e mentoring**, due approcci complementari che mirano a supportare lo sviluppo delle persone. Il mentoring prevede una relazione a lungo termine, solitamente tra una figura senior e una più junior, finalizzata al trasferimento di conoscenze, cultura e consigli di carriera. Il coaching, invece, è più focalizzato e orientato a obiettivi specifici, spesso con una durata più breve. Entrambi i modelli sono efficaci per accelerare la maturazione professionale, consolidare l'identità tecnica e stimolare l'autonomia. È fondamentale che queste pratiche siano volontarie, basate sulla fiducia reciproca e supportate da una cultura organizzativa che ne riconosca il valore.

Un ulteriore aspetto da considerare è la **motivazione**, elemento centrale per la produttività e la soddisfazione. Le teorie più recenti, come quella di Daniel Pink, individuano in autonomia, competenza e scopo i principali fattori motivanti. In altre parole, le persone tendono a dare il meglio di sé quando possono esercitare un certo grado di controllo sul proprio lavoro, quando si sentono competenti in ciò che fanno, e quando percepiscono che il proprio contributo ha un impatto significativo. Promuovere questi elementi attraverso una gestione coerente, chiara nei feedback, rispettosa delle individualità e trasparente negli obiettivi, consente di costruire team più resilienti, creativi e performanti.

Infine, la **gestione della diversità** nei team di sviluppo rappresenta oggi una sfida e un'opportunità. Diversità di genere, età, background culturale, formazione, stile cognitivo ed esperienza costituiscono fonti potenziali di arricchimento. Tuttavia, la valorizzazione di questa pluralità richiede politiche inclusive, formazione specifica, attenzione ai bias impliciti e una comunicazione attenta. La diversità, se ben gestita, può favorire innovazione, empatia e adattabilità, contribuendo in modo significativo alla qualità del lavoro e alla competitività del team nel medio-lungo periodo.

Nel loro insieme, questi elementi definiscono un'architettura integrata della gestione delle persone nelle fasi iniziali e di sviluppo del ciclo di vita organizzativo. Il manager che padroneggia questi strumenti non solo costruisce team più forti e coesi, ma contribuisce attivamente a generare un contesto in cui le persone possano crescere, apprendere e realizzarsi in modo sostenibile.



### 3. Dinamiche di team e performance

Le dinamiche interne ai team rappresentano uno dei fattori più influenti nel determinare l'efficacia complessiva dei progetti di ingegneria del software. Sebbene la progettazione architeturale, la qualità del codice e l'efficienza dei processi costituiscano elementi fondamentali, è ormai ampiamente riconosciuto che la qualità delle relazioni interpersonali, la coesione del gruppo e la gestione delle differenze individuali influiscono in modo significativo sui risultati. Il People Management, in questa prospettiva, deve includere competenze e strategie finalizzate a leggere e indirizzare tali dinamiche, promuovendo un ambiente di lavoro funzionale, equo e orientato al miglioramento continuo.

Le relazioni all'interno di un team di sviluppo software si fondano su una molteplicità di interazioni quotidiane, formali e informali, che generano un tessuto sociale complesso. Una **collaborazione efficace** si basa sulla fiducia reciproca, sulla chiarezza degli obiettivi comuni e sulla distribuzione equilibrata delle responsabilità. Quando tali condizioni sono soddisfatte, il gruppo tende ad autoregolarsi, sviluppando meccanismi di sostegno reciproco e processi decisionali partecipativi. Al contrario, l'assenza di una cultura collaborativa può sfociare in conflitti latenti, isolamento, perdita di motivazione e inefficienze operative. È compito del manager, in questo scenario, osservare attivamente il funzionamento del gruppo, identificare i segnali precoci di criticità e intervenire con strumenti adeguati.

L'evoluzione del lavoro distribuito e ibrido ha introdotto nuove sfide nella gestione delle dinamiche di team. Il **lavoro da remoto**, sebbene offra vantaggi in termini di flessibilità e accesso a talenti geograficamente dispersi, può comportare difficoltà comunicative, riduzione del senso di appartenenza e incremento della fatica emotiva. Per mitigare questi rischi, è necessario adottare pratiche specifiche: utilizzo di strumenti digitali per la collaborazione sincrona e asincrona, creazione di rituali collettivi (come stand-up meeting virtuali o momenti informali online), documentazione strutturata e trasparente, e soprattutto un'attenzione costante all'inclusività e all'equilibrio tra vita lavorativa e privata. L'integrazione di team distribuiti richiede quindi una leadership più empatica e proattiva, capace di compensare la distanza fisica con un surplus di attenzione relazionale.

Un altro aspetto centrale riguarda la **gestione dei conflitti**, inevitabili in ogni contesto collaborativo.

I conflitti possono nascere da divergenze di opinione, ambiguità nei ruoli, differenze di valori o di stili comunicativi. Non tutti i conflitti sono dannosi: quelli costruttivi, se gestiti adeguatamente, favoriscono la riflessione critica, stimolano il cambiamento e portano a decisioni più consapevoli. Tuttavia, quando i conflitti degenerano in antagonismi personali o in dinamiche di esclusione, il loro impatto può compromettere profondamente la salute del team. È quindi essenziale che i manager sviluppino

competenze nella **mediazione**, nella facilitazione del dialogo e nella trasformazione delle divergenze in occasioni di apprendimento condiviso. Questo implica l'adozione di strumenti di comunicazione non violenta, l'utilizzo di tecniche di ascolto attivo e l'istituzione di spazi sicuri per il confronto.

Il tema della **valutazione della performance** rappresenta un ulteriore nodo critico. In ambito tecnico, la misurazione delle performance individuali e di team deve bilanciare aspetti quantitativi e qualitativi. Le metriche tradizionali, come il numero di righe di codice scritte o la velocità di completamento dei task, risultano spesso insufficienti o fuorvianti. È preferibile ricorrere a criteri più complessi, che considerino la qualità del contributo, la capacità di collaborazione, l'impatto sul prodotto e la coerenza con gli obiettivi del team. Analogamente, la performance collettiva va analizzata in termini di continuità nella consegna del valore, capacità di adattamento, efficienza operativa e livello di coesione interna. Le valutazioni devono essere trasparenti, coerenti e basate su un confronto regolare, evitando giudizi unilaterali o premi meramente individualistici.

L'adozione di **strumenti e metriche di produttività** deve essere finalizzata non al controllo, ma al miglioramento. È utile monitorare indicatori come il lead time, il tempo medio di review delle pull request, il numero di bug rilevati post-release, o la velocità media di sviluppo (velocity), ma sempre accompagnando tali dati con una riflessione contestuale. Le metriche dovrebbero essere condivise con il team, analizzate collettivamente e utilizzate per identificare opportunità di ottimizzazione, senza creare dinamiche di pressione o confronto improduttivo. La trasparenza nell'uso dei dati, unita a una cultura del feedback aperto e bidirezionale, rappresenta una garanzia contro derive manageriali disfunzionali.

Infine, il **riconoscimento del contributo individuale** e la costruzione di una cultura del merito sono elementi fondamentali per mantenere alta la motivazione. Il riconoscimento non deve limitarsi agli aspetti economici, ma deve includere feedback pubblici, opportunità di crescita, coinvolgimento nelle decisioni strategiche e valorizzazione dei risultati ottenuti. Un sistema premiante efficace si fonda su criteri chiari, condivisi e percepiti come equi. D'altra parte, la gestione dei cosiddetti *low performers* richiede sensibilità, chiarezza e tempestività: occorre identificare le cause del calo prestazionale, offrire strumenti di supporto (coaching, formazione, mentoring) e, solo in ultima istanza, valutare interventi più strutturali. Un team ben gestito è un ecosistema dinamico, capace di autoregolarsi, apprendere e rigenerarsi continuamente a partire dalle sue stesse interazioni.

## 4. People Management nella pratica

La traduzione operativa dei principi e delle strategie del People Management nel quotidiano del lavoro tecnico rappresenta una delle sfide più rilevanti per i responsabili di team e per le organizzazioni. In questa sezione vengono esaminate le modalità attraverso cui le nozioni teoriche si concretizzano in pratiche gestionali, approcci situazionali e strumenti decisionali, con particolare attenzione al ruolo trasformativo del manager, alla gestione del cambiamento, alla leadership in contesti agili e distribuiti, e alle prospettive evolutive del settore.

Uno degli assi centrali dell'approccio contemporaneo è la figura del **manager come facilitatore**. Questo paradigma si discosta dall'immagine tradizionale del manager direttivo per abbracciare una visione in cui il compito principale è quello di creare le condizioni affinché il team possa operare in maniera efficace e autonoma. Il facilitatore rimuove ostacoli, media conflitti, coordina senza imporre, valorizza i punti di forza dei singoli e stimola la crescita condivisa. Nei casi pratici, ciò si traduce in una serie di comportamenti chiave: disponibilità all'ascolto, flessibilità decisionale, cura della comunicazione interpersonale e gestione proattiva dei segnali di disagio. Il facilitatore è colui che non teme la delega e che costruisce un contesto di fiducia in cui le persone si sentano autorizzate a esprimersi e a prendersi responsabilità.

La **gestione del cambiamento organizzativo** rappresenta un'altra area cruciale. I team software sono spesso coinvolti in trasformazioni che riguardano metodologie di lavoro, tecnologie adottate, assetti organizzativi e culture aziendali. Tali cambiamenti, se non adeguatamente gestiti, possono generare incertezza, resistenza e calo motivazionale. La letteratura manageriale suggerisce che la gestione efficace del cambiamento richiede una comunicazione chiara e continuativa, la costruzione di una narrativa condivisa, il coinvolgimento attivo delle persone e la disponibilità a raccogliere feedback. Le organizzazioni che adottano un approccio partecipativo al cambiamento tendono a ottenere risultati più duraturi e a consolidare una cultura dell'adattabilità.

Una componente imprescindibile del People Management è la **delega**, intesa come atto intenzionale di trasferimento di compiti, responsabilità e fiducia. Delegare in maniera efficace significa riconoscere il potenziale degli altri, creare opportunità di apprendimento e alleggerire la pressione decisionale sul manager. Tuttavia, la delega richiede un equilibrio tra autonomia concessa e controllo esercitato. Affinché la delega sia costruttiva, occorre definire in modo preciso gli obiettivi, concordare i criteri di successo, garantire un supporto adeguato e predisporre momenti di verifica regolare. La mancanza di fiducia nel team o la tendenza al micromanagement rappresentano ostacoli alla creazione di un ambiente responsabilizzante e orientato alla crescita.

La **gestione delle crisi** è un banco di prova significativo per ogni leadership. Le crisi possono assumere molteplici forme: conflitti interpersonali, fallimenti tecnici, scadenze mancate, eventi esterni imprevisti. In tali situazioni, il manager deve agire rapidamente, mantenere la lucidità, rassicurare il gruppo e ristabilire le priorità. Un approccio efficace prevede l'identificazione chiara del problema, la comunicazione trasparente e tempestiva con tutte le parti coinvolte, la formulazione di un piano d'azione condiviso e la successiva analisi dell'accaduto per trarne insegnamenti. Le crisi gestite con competenza possono trasformarsi in occasioni di consolidamento del team e di rafforzamento della resilienza collettiva.

Il tema dell'**etica e della fiducia** costituisce una dimensione trasversale a tutte le pratiche di People Management. L'integrità, la coerenza tra parole e azioni, la tutela della dignità delle persone e la trasparenza decisionale sono elementi imprescindibili per costruire relazioni professionali stabili e durature. La fiducia si nutre di comportamenti ripetuti e prevedibili, di rispetto reciproco e di riconoscimento delle vulnerabilità. In un ambiente ad alta intensità cognitiva come quello dell'ingegneria del software, la fiducia costituisce un prerequisito per la collaborazione autentica, la condivisione delle conoscenze e la generazione di valore.

Particolarmente interessante è l'evoluzione del People Management nei **contesti agili**. Le metodologie Agile, come Scrum, promuovono una visione del lavoro basata su cicli iterativi, feedback continui, auto-organizzazione dei team e interazioni frequenti. In questi ambienti, il ruolo del manager cambia profondamente: da figura direttiva diventa **servant leader**, ovvero colui che sostiene il team, agevola i processi, aiuta a mantenere il focus e garantisce l'integrità dei valori condivisi. La cultura agile valorizza la trasparenza, l'empatia e la responsabilizzazione individuale, richiedendo ai manager un elevato livello di competenza emotiva e la capacità di adattarsi a contesti fluidi e non lineari.

Infine, si assiste a una progressiva trasformazione del ruolo del People Management in relazione ai cambiamenti sociali, tecnologici e culturali. Il **futuro della gestione delle persone** sarà sempre più data-driven, inclusivo, centrato sul benessere e sull'apprendimento continuo. Strumenti di people analytics, piattaforme collaborative, modelli di leadership distribuita e attenzione al work-life balance sono solo alcune delle tendenze emergenti. In questo scenario, il manager dovrà integrare competenze umane e analitiche, sviluppare una sensibilità interculturale e saper costruire contesti organizzativi in cui la diversità sia fonte di innovazione. Il People Management non sarà più soltanto una funzione organizzativa, ma un elemento costitutivo della strategia aziendale e della cultura tecnica.

## 5. Conclusioni e sintesi

La gestione delle persone nell'ambito dell'ingegneria del software si configura oggi come una disciplina a sé stante, profondamente interconnessa con le dinamiche organizzative, tecnologiche e sociali che caratterizzano i contesti produttivi contemporanei. La presente dispensa ha cercato di delineare un quadro articolato e coerente del People Management, affrontandone i fondamenti teorici, i processi decisionali, le pratiche operative e le prospettive evolutive. L'obiettivo è stato quello di offrire una lettura integrata e contestualizzata, capace di supportare la formazione di ingegneri e professionisti consapevoli dell'importanza delle competenze umane e relazionali nel successo dei progetti software.

Attraverso l'analisi dei **fondamenti del People Management**, è emerso come le relazioni interpersonali, la gestione dei ruoli, la comunicazione e la leadership siano fattori chiave per la costruzione di team coesi e resilienti. Nella seconda sezione, si è posto l'accento sulla centralità delle pratiche di **selezione, onboarding e sviluppo professionale**, sottolineando come la qualità delle persone e il loro inserimento efficace influenzino in modo decisivo la cultura e la produttività del gruppo. La terza sezione ha invece focalizzato l'attenzione sulle **dinamiche di team e sulla performance**, mostrando come la capacità di gestire la collaborazione, affrontare i conflitti e valorizzare il merito costituiscano leve fondamentali per il funzionamento sostenibile dei team di sviluppo. Infine, nella quarta sezione, si è affrontato il tema del **People Management nella pratica**, analizzando il ruolo del manager come facilitatore, la gestione del cambiamento, la leadership in contesti agili e il futuro della disciplina alla luce dei mutamenti tecnologici e culturali in atto.

In sintesi, si possono trarre alcune **conclusioni trasversali** che attraversano l'intera trattazione:

- Il successo di un progetto software dipende in misura sostanziale dalla qualità delle relazioni e dalla competenza relazionale dei suoi membri, non solo dalle soluzioni tecniche adottate.
- Il People Management è una funzione trasversale, che richiede capacità di ascolto, empatia, visione strategica e adattabilità al contesto.
- La gestione efficace delle persone è un processo dinamico, che evolve nel tempo e che deve essere costantemente aggiornato in base alle sfide emergenti e alle caratteristiche dei team.

Un messaggio chiave che attraversa questa riflessione è che **il valore del software non risiede unicamente nel codice prodotto, ma nella qualità delle persone che lo generano, lo mantengono e lo fanno evolvere**. Riconoscere, coltivare e sostenere questo valore umano è la missione ultima di ogni pratica di People Management, e rappresenta una delle principali responsabilità etiche, professionali e organizzative per chiunque operi in ambito tecnico.

## **Bibliografia**

- Sommerville, I. (2011). Software engineering (9th ed.). America: Pearson Education Inc.