



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di laurea in Economia

Prova Finale

**L'evoluzione della tecnica
dell'Assessment Center e la sua
utilità nella selezione dei manager
di un'azienda**

Referente Prof. Paolo Gubitta

Laureando Gabriele Tondello
Matricola n. 1088933

Anno Accademico 2016/2017

Sommario

INTRODUZIONE E SINTESI:	3
CAPITOLO 1 - PRESENTAZIONE DELL'ASSESSMENT CENTER: COS'E' E COME NASCE	6
1.1 INTRODUZIONE	6
1.2 IL PROCESSO DI SELEZIONE NELLE AZIENDE.....	6
1.3 IN COSA CONSISTE L'ASSESSMENT CENTER.....	9
1.4 QUANDO E PERCHE' UTILIZZARE L'ASSESSMENT CENTER	10
1.5 LE ORIGINI E LE TAPPE FONDAMENTALI PER LO SVILUPPO DELLA PRATICA	12
1.6 LA DIFFUSIONE DELL'ASSESSMENT CENTER	14
1.7 CONCLUSIONI.....	15
CAPITOLO 2 - DENTRO IL PROCESSO: PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE	17
2.1 INTRODUZIONE	17
2.2 UN ESEMPIO DI ASSESSMENT CENTER.....	17
2.3 IL PRIMO CROCEVIA: ANALISI E DESCRIZIONE DEL JOB	19
2.4 METODO CLASSICO E DELL'INCIDENTE CRITICO: QUALE CONVIENE?	21
2.5 LE PROVE DI SIMULAZIONE INDIVIDUALI.....	23
2.6 LE PROVE COLLETTIVE	25
2.7 NON SOLO I CANDIDATI: L'IMPORTANZA DELLA SELEZIONE E FORMAZIONE DEGLI ASSESSOR	27
2.8 CONCLUSIONI.....	29
CAPITOLO 3 – VALIDITA' ED UTILITA' DELL'ASSESSMENT CENTER	31
3.1 INTRODUZIONE	31
3.2 L'ELABORAZIONE DEI RISULTATI E LA LORO VALIDITA'	31
3.3 IL MODELLO DI COMPETENZE: QUALE UTILIZZARE?	33
3.4 BACDI.....	35
3.5 PRO E CONTRO DELL'UTILIZZO DEGLI ASSESSMENT CENTER	37
3.6 LA SELEZIONE DEI CANDIDATI AI RUOLI MANAGERIALI	39
3.7 CONCLUSIONI	41
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI:	43

INTRODUZIONE E SINTESI

La consapevolezza dell'importanza delle risorse umane all'interno dell'azienda è stata acquisita progressivamente; da anni è ormai universalmente riconosciuto che le persone che lavorano per un'organizzazione sono uno dei fattori fondamentali per il successo della stessa. Di conseguenza ogni azione riguardante il personale, dalla selezione allo sviluppo, deve essere curata nel dettaglio. In un mercato estremamente competitivo come quello attuale bisogna scoprire le risorse più valide e cercare di inglobarle prima che la concorrenza si interessi alle stesse e provi ad acquisirle; questo vale per ogni tipo di risorsa, ma per quelle umane in particolare, poiché possono valutare a loro volta le aziende e controllare il proprio destino.

Nella letteratura viene definita *guerra dei talenti* la corsa quasi selvaggia all'attrazione di individui con caratteristiche particolarmente interessanti, riassunte nel "talento", visto dalla maggior parte degli autori come una star per la quale combattere (Colurcio e Mele, 2007). Per avere un vantaggio in questa lotta è ovviamente necessario ottimizzare il processo di ricerca, contatto e selezione, che, essendo così strategico, si fa sempre più complicato e deve essere svolto nel minor tempo possibile, senza perdere affidabilità. Si sfruttano spesso particolari operazioni di marketing nel tentativo di rendere l'organizzazione, agli occhi dei più talentuosi, come un luogo di lavoro ideale, che offre ruoli molto interessanti. A volte si rischia infatti di considerare il rapporto azienda-candidato solamente come valutatore-valutato, senza soffermarsi sul fatto che, allo stesso tempo, il reclutato giudica l'organizzazione che ha dinanzi a sé per capire se vale la pena accettare un'eventuale proposta. Ogni atto di gestione delle risorse umane deve tener conto anche dell'impressione suscitata nelle persone alle quali è rivolto.

Considerando la necessità della ricerca e della valutazione del talento, la delicatezza di tali azioni e le ripercussioni sull'economia e sull'immagine dell'impresa, a partire dalla selezione dei candidati nulla va lasciato al caso, in primis la scelta della modalità da adottare. La prestazione lavorativa successivamente fornita è direttamente proporzionale all'affidabilità e alla precisione del metodo adottato per la selezione. Qualsiasi tecnica venga messa in pratica, va combinata con conoscenze professionali e capacità notevoli, che coloro che son tenuti ad applicarla devono assolutamente

possedere. E' importante anzitutto chiarire se si vuole valutare la prestazione di un individuo, ovvero caratteristiche e risultati presenti e passati, oppure il suo potenziale, inteso come i traguardi che potrebbe raggiungere. Per quanto concerne l'analisi del potenziale, inizialmente mancano dei dati reali, trattandosi di una predizione su eventuali avvenimenti futuri. A tal proposito, una delle tecniche più diffuse nel mondo, soprattutto tra le aziende di grandi dimensioni, è l'*Assessment Center*, che, secondo numerosi autori, è un must per ogni azienda che riconosce la giusta importanza alla gestione delle risorse umane. Cocco e Gallo (2002) già una quindicina di anni orsono lo definivano come "una leva gestionale ormai insostituibile per affrontare la competizione e garantire i necessari livelli di qualità che i mercati impongono ad ogni tipo di impresa, sia privata che pubblica".

E' però difficile stabilire con certezza l'affidabilità di un determinato metodo di selezione e la sua reale utilità per prevedere il futuro sviluppo di un individuo all'interno di un'organizzazione complessa, quindi il dibattito su quanto effettivamente ed in quali situazioni convenga ricorrere all'*Assessment Center* è ancora aperto. A causa della sua complessità e dei costi che conseguentemente comporta, bisogna anche decidere per quali specifiche posizioni è consigliabile optare per questa particolare tecnica. Svariati studi si sono concentrati sull'utilizzo dell'*Assessment Center* durante il processo di valutazione dei candidati ai ruoli manageriali, in virtù della loro importanza per l'azienda e delle caratteristiche particolari che chi aspira ad essi è tenuto a possedere.

La suddivisione dei capitoli di questo elaborato è la seguente.

Capitolo Primo: nel capitolo di apertura viene spiegato in primis in cosa consiste il processo di selezione del personale nelle aziende e quali sono i metodi solitamente utilizzati per valutare i candidati. Viene quindi presentato uno di questi, l'*Assessment Center*, con una breve descrizione di questa pratica, seguita da una parte volta ad esporre le situazioni nelle quali è utilizzato più spesso ed in maniera più appropriata. Poi si ripercorre lo sviluppo di questa metodologia nel corso del tempo: dalla sua introduzione in Germania, Gran Bretagna, Australia ed America, rigorosamente in ambito militare, alla sua applicazione da parte delle imprese private, a partire dagli Stati Uniti. Da lì si giunge al grado di diffusione attuale, cercando di capire perché

L'Assessment Center sia stato utilizzato sempre con maggiore frequenza e dove sia più apprezzato.

Capitolo Secondo: nella seconda sezione si analizza l'Assessment Center, scomponendolo in differenti fasi, per capire come è strutturato e quali scelte attendono gli assessor nel momento in cui devono pianificarlo. A tal fine, viene innanzitutto fornito un esempio di base, volto a fornire un'idea più chiara dell'ordine cronologico delle varie decisioni ed azioni che influiscono sulla procedura o ne fanno direttamente parte. Si inizia con la job analysis e la job description, ovvero le strategie utilizzate per comprendere a fondo cosa comporti ricoprire una determinata posizione; segue poi un confronto fra i due metodi più diffusi per portare a termine questa fase: quello classico e quello dell'incidente critico, con i vantaggi che ciascuno offre e le perplessità che desta. Nella successiva descrizione delle prove alle quali i candidati vengono sottoposti più frequentemente, divise fra individuali e collettive, si valuta quali di queste siano realmente indispensabili in un Assessment Center efficace, soprattutto se inserito nel processo di selezione dei candidati a posizioni di vertice. Infine, viene definito il ruolo degli assessor, sia giudici che architetti della struttura, si sottolinea l'importanza loro e della loro formazione, descrivendo brevemente modi e tempi di quest'ultima.

Capitolo Terzo: la frazione conclusiva riguarda principalmente le considerazioni che si possono fare su determinati aspetti dell'Assessment Center. Inizia quindi con un'analisi dell'effettiva validità di questo strumento, tenendo presente l'incremento di oggettività garantito dall'elaborazione quantitativa dei risultati, per poi esporre un modello di competenze che dovrebbe garantire un adeguato livello di affidabilità. Per poter valutare un Assessment Center che si basa su quel determinato modello, serve uno strumento adeguato; si prosegue così con il BACDi (Benchmark for Assessment Center Diagnostics), descrivendone l'utilità ed il funzionamento. Dopo si passa ad una più generale esposizione dei pro e contro universalmente associati a questa procedura e, più nello specifico, ai motivi per cui viene applicata soprattutto alla selezione ed allo sviluppo del personale legato a ruoli manageriali. Infine si tirano le somme, sulla reale utilità dell'Assessment Center per valutare coloro che occupano tali posizioni oppure aspirano a farlo.

CAPITOLO 1 - PRESENTAZIONE DELL'ASSESSMENT CENTER: COS'E' E COME NASCE

1.1 INTRODUZIONE

Per comprendere quale utilità possa avere l'Assessment Center nel processo di selezione, bisogna prima definire in cosa esso consista e soprattutto quali sono le tecniche più utilizzate in tali circostanze, dal colloquio, più o meno strutturato, ai semplici questionari, passando per vari test. Solo dopo aver acquisito un quadro generale di queste pratiche, si può iniziare l'analisi dell'Assessment Center, che viene inizialmente solo introdotto con una breve descrizione e con la spiegazione dei contesti e delle situazioni in cui viene solitamente preso in considerazione. Prima di iniziare ad approfondire la questione dal punto di vista tecnico, cosa che avverrà nel secondo capitolo, si ripercorre la sua evoluzione, partendo dalle origini, ovvero dal primo caso in cui venne utilizzato, ovvero dall'esercito tedesco a cavallo tra le due guerre mondiali, ai giorni nostri. Particolarmente importante è l'American Telephon & Telegraph, la prima società che ne studia l'applicazione nel campo dell'industria privata. Da lì è un susseguirsi di studi, accorgimenti ed incrementi del numero di aziende che se ne servono, specialmente in alcuni dei paesi più industrializzati.

1.2 IL PROCESSO DI SELEZIONE NELLE AZIENDE

E' ormai assodato quanto conti la selezione del personale, per cui bisogna saper reclutare nell'ampissimo mercato del lavoro coloro che posseggono competenze e valori congrui con quelli richiesti; la valutazione deve essere quindi quanto più affidabile possibile. Durante tale delicata fase, le tecniche più comunemente utilizzate sono il colloquio ed i test; entrambi possono assumere forme differenti, che possono poi essere combinate fra loro per garantire determinati risultati.

Il colloquio di selezione è il metodo più utilizzato in assoluto, è utile soprattutto per approfondire le informazioni che sono state raccolte in una fase precedente (ad esempio nell'analisi del curriculum vitae) e per spiegare nel dettaglio al candidato la figura che viene cercata e ciò in cui davvero consisterebbe il lavoro. Si tratta anche di

una forma pubblicitaria dell'azienda, che apre le proprie porte ai candidati, i quali si fanno un'idea più precisa della stessa. Le forme più classiche di colloquio sono l'intervista strutturata, semistrutturata e destrutturata. Il livello di "strutturazione", ovvero di complessità e preelaborazione dell'intervista, dipende da quanto viene utilizzato uno schema di domande standardizzato ed è direttamente proporzionale all'efficacia del colloquio.

La tipologia strutturata è quindi preferibile alle altre, poiché permette di porre domande più mirate e di confrontare in maniera più oggettiva i candidati (Trentini, 1995); al suo interno, ci sono domande di vario tipo. In base alle domande si differenziano l'intervista comportamentale (behavioral interview) da quella situazionale (situational interview). La prima è ideata per predire i comportamenti futuri sulla base di quelli passati, ergo ai candidati viene richiesto di riferire le loro reazioni in determinate situazioni professionali. La seconda si focalizza sulle intenzioni, dato che le gesta future dipendono da esse. In base al numero di intervistati ed intervistatori, l'intervista (Martone, 2007) può essere individuale, panel (più selezionatori per lo stesso candidato), in serie (più interviste consecutive con selezionatori diversi) e di gruppo. Qualunque sia la forma per la quale si opta, è seguita poi da un colloquio più mirato, oppure da una tecnica differente, come un test.

I test sono costruiti in maniera standard per rendere il comportamento del soggetto che si intende valutare il più possibile oggettivo, ossia misurabile e confrontabile con quello degli altri, sulla base di criteri non arbitrari. Sebbene l'intervista sia ancora la tecnica più diffusa nel mondo del lavoro, non consente di far luce su determinate caratteristiche o competenze, che emergono invece con un adeguato utilizzo dei test. Questi sono usati per lo più per sondare certi aspetti della personalità o delle competenze di una persona, che questa non ha ancora avuto modo di far vedere nel corso della sua carriera; sono quindi cruciali per l'analisi del potenziale (Costa e Gianecchini, 2013).

La distinzione classica è fra test cognitivi e della personalità. Con i primi si ambisce a stimare l'intelligenza del candidato e la sua conseguente capacità di adattarsi e comprendere (test di abilità generale), a controllare se egli possiede determinate abilità e cosa queste lo rendono potenzialmente in grado di fare (test psicoattitudinali), ad

analizzare il suo bagaglio di conoscenze in una precisa area di competenza (test di conoscenza). I test di personalità mirano invece a svelare le caratteristiche emotive del candidato, ad analizzarne le reali motivazioni ed il modo di relazionarsi con le altre persone, per capire come tale soggetto è destinato a muoversi nell'ambiente di lavoro. In test di questo tipo si giunge a risultati che restano tuttavia opinabili, poiché è molto complesso misurare quantitativamente questo genere di proprietà. Sebbene le previsioni basate sui test abbiano una validità relativamente elevata, per valutare con maggiore precisione il potenziale di un individuo si ricorre sempre più frequentemente, nelle aziende che godono di sufficienti mezzi, finanziari e non, all'utilizzo combinato di interviste, test ed altri metodi, quindi all'Assessment Center.

In questo semplicissimo schema (tradotto ed adattato da Gerpott, 2016) viene sintetizzato su più livelli, corrispondenti alle varie fasi, un ideale processo di selezione; si nota la distinzione originaria fra candidato proveniente dall'azienda stessa o dall'esterno.

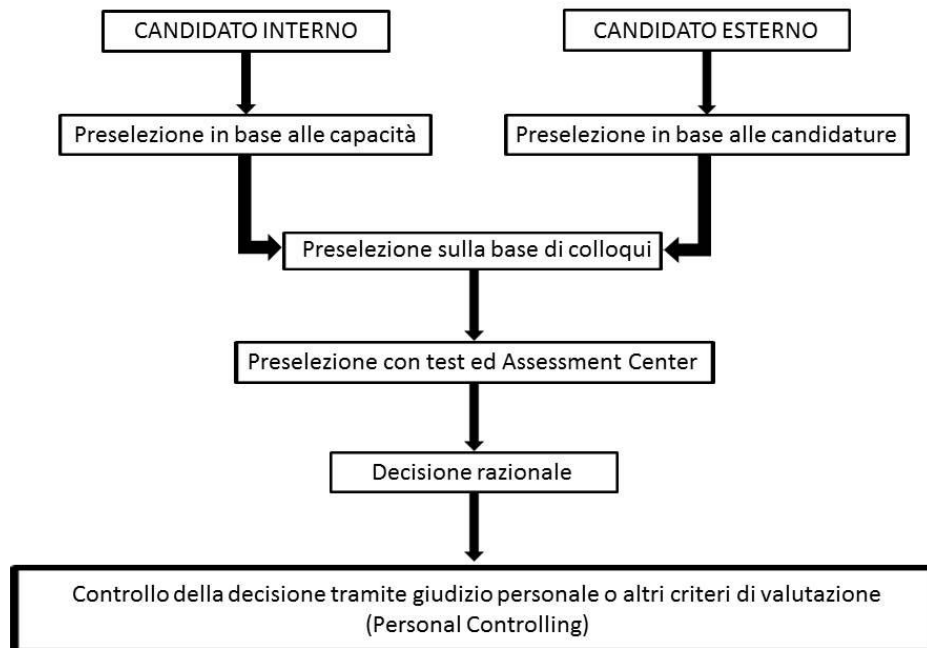


Figura 1. Fasi di un ideale processo di selezione

Il fatto che l'Assessment Center si integri con tale facilità all'interno di questo percorso, destinato a concludersi con decisioni che incidono notevolmente sul successivo andamento dell'impresa, giustifica l'aumento del valore che le stesse società vi attribuiscono.

1.3 IN COSA CONSISTE L'ASSESSMENT CENTER

L'Assessment Center è uno strumento usato per valutare il potenziale, espresso e non, di un individuo, in relazione ad un determinato ruolo (spesso delicato) all'interno dell'organizzazione. È costituito da simulazioni di molteplici situazioni, più o meno attinenti all'ambito lavorativo, studiate per far emergere delle capacità e competenze che sono reputate indispensabili per la posizione presa in considerazione. Le prove possono essere sia individuali che di gruppo (cooperative o competitive); in questi esercizi, che comprendono, tra gli altri, giochi di ruolo, discussioni in gruppo e presentazioni, più *assessor* osservano e valutano i partecipanti allo stesso tempo, secondo le dimensioni precedentemente definite (Schölmerich, Nachtwei e Schermuly, 2011). Gli assessors sono coloro che sono stati formati, all'interno o all'esterno dell'azienda, per poter predisporre un Assessment Center, per poterlo condurre e per poterne valutare i risultati, confrontando le molteplici osservazioni. Essi esaminano i partecipanti contemporaneamente sulla base di dimensioni prestabilite, ad esempio utilizzando uno specifico modello di competenze (Nerdinger, Blickle and Schaper, 2014). I singoli test o le semplici interviste non costituiscono quindi degli Assessment Center, anche se possono esserne parte.

Questa tecnica permette di quantificare caratteristiche complesse, aiutando a predire una serie di azioni o comportamenti che vedono il candidato come protagonista (tra cui la performance, l'avanzamento della carriera e la rapidità di apprendimento). Inoltre, poiché questo strumento, a differenza di molti altri, viene ben visto anche da chi vi è sottoposto, è complesso trovare degli effetti collaterali generati da esso. Nel nuovo millennio, poi, l'Assessment Center è stato implementato con l'impiego delle nuove tecnologie: l'aver incorporato appositi software, simulazioni e valutazioni interamente elaborate da un computer e quant'altro ha reso il tutto più efficiente e rapido (Thornton e Rupp, 2006). Ad oggi la durata del processo di valutazione del singolo individuo è ovviamente a discrezione dell'azienda e degli assessor, ma la grande maggioranza

concentra le prove in un singolo giorno, sfruttato quasi interamente (dalle sei alle otto ore complessive). Si tende a rendere la giornata pesante appositamente per portare il candidato ad un livello di stanchezza e stress analogo a quello che sperimenterebbe quotidianamente sul posto di lavoro.

L'Assessment Center è infatti strutturato soprattutto per provocare reazioni, che verranno poi valutate e, nelle sempre presenti prove di gruppo, per generare una discussione, che metta in evidenza il comportamento dei singoli quando devono relazionarsi con gli altri. In questi momenti si possono distinguere coloro che hanno l'animo da leader da coloro che sono più portati ad essere mediatori o gregari e l'inclinazione di ciascuno a generare conflitti, piuttosto che a risolverli e a cercare punti d'incontro. Qui emerge anche la tendenza a vedere gli altri come fonti di aiuto o collaborazione, piuttosto che come avversari da superare. È di grande importanza anche il fatto che questo strumento renda possibile l'osservazione del *problem solving*, ovvero del riconoscimento di una situazione anomala e della reattività nel trovare metodi per affrontarla al meglio. L'ampio spettro di abilità, capacità e qualità che vengono analizzate va quindi dai rapporti sociali alla creatività, fornendo una quantità considerevole di informazioni che con semplici test non si noterebbero.

1.4 QUANDO E PERCHÉ UTILIZZARE L'ASSESSMENT CENTER

Per via del suo costo e della sua complessità, non si può usare l'Assessment Center su larga scala, esaminando per esempio con tale tecnica tutti i dipendenti di un'azienda, cosa che invece viene fatta con la ben più semplice valutazione delle prestazioni. Ne consegue che è opportuno scegliere accuratamente su quale figura vale la pena investire e in quale periodo della sua carriera sottoporla alle prove. In caso si tratti di un soggetto già appartenente all'impresa, deve aver già fornito prestazioni sufficientemente alte per suscitare interesse, o aver fatto intravedere qualità che si addicono a ruoli importanti e differenti da quello che attualmente ricopre; è opportuno che si sia anche rivelato molto motivato e coinvolto nel progetto aziendale (Del Pianto, 2004). Se l'individuo soddisfa questi requisiti, chi gestisce le risorse umane sarà portato a considerare un avanzamento di posizione, o un cambiamento anche radicale del compito da svolgere nell'organizzazione; per assicurarsi che sia la strada giusta, l'Assessment Center è più che utile.

Quando si vuole valutare il potenziale di una persona che proviene dall'esterno, è inevitabile dover fronteggiare l'assenza di certi dati sulle prestazioni passate, quindi sarebbe sempre indispensabile uno strumento quantomeno analogo negli scopi all'Assessment Center. Questa tecnica aiuterebbe nella selezione dei candidati per tutti i ruoli che prevedono un minimo di autonomia decisionale e comprendono il mantenimento di rapporti con terzi, ivi compresi coloro che avranno a che fare con la clientela. Essi infatti saranno, tra le altre cose, ambasciatori dell'immagine dell'intera organizzazione, ergo dovrebbero ottenere tale posizione dopo aver dimostrato in una serie di test e prove di avere potenzialmente tutte le caratteristiche necessarie a svolgere tali mansioni. Dato che subentrano questioni di budget, i candidati che non hanno un trascorso all'interno dell'azienda solitamente sono sottoposti all'Assessment Center solo se presi in considerazione per ruoli di estremo rilievo, ossia quelli di vertice; questa scelta viene ben ponderata dal direttivo e dai responsabili delle risorse umane.

Selezionare figure cruciali originarie dall'ambiente circostante l'impresa per lo sviluppo della stessa è quindi lo scopo che più spesso giustifica l'utilizzo di tale strumento. Il secondo obiettivo più diffuso è l'analisi delle risorse che già ricoprono ruoli manageriali all'interno della stessa e sono investite di grandi responsabilità e delle qualità che le contraddistinguono, per controllare che posseggano quelle indispensabili per tali posizioni. Si utilizza l'Assessment Center meno frequentemente al fine di verificare le caratteristiche esibite da un dipendente per una sua riconversione professionale, perché si ritiene che valutazioni più semplici e meno onerose sui dati che già sono in possesso dell'azienda (come i rapporti dei suoi superiori) siano sufficienti.

Indipendentemente dallo scopo principale che porta chi di dovere a progettare e poi mettere in atto questa tecnica, essa porta a conseguire anche altri fini. In primis, facilita la comprensione del tipo di formazione che più si addice ad un dato soggetto, quindi è possibile ricavare delle linee guida per un progressivo sviluppo studiato della risorsa. Secondariamente, gli stessi soggetti che vengono sottoposti al processo sono portati a valutare le proprie capacità, ad acquisire consapevolezza dei punti di forza e dei limiti che hanno e, grazie a questa visione di sé più oggettiva e realistica, sono ben predisposti a migliorarsi negli aspetti che contano.

1.5 LE ORIGINI E LE TAPPE FONDAMENTALI PER LO SVILUPPO DELLA PRATICA

Come moltissime altre scoperte ed invenzioni, la pratica dell'Assessment Center nacque in ambito militare: le prime ricerche a riguardo vennero condotte dagli psicologi dell'esercito tedesco intorno al 1925, nel tentativo di implementare il processo di selezione di quella che sarebbe diventata la Wehrmacht. L'obiettivo era quello di conferire poi potere a capi non soltanto preparati, ma anche naturalmente predisposti a ricoprire quelle cariche, così da avere ufficiali molto più validi di quelli della I Guerra Mondiale, giudicati a posteriori inadatti (Augugliaro et al., 2001). A tale scopo, tra le altre tecniche i già citati psicologi introdussero delle prove costruite per ricreare una situazione verosimile e vedere come avrebbero reagito i partecipanti; in tal modo furono finalmente in grado di prevedere con un minimo di fondatezza i comportamenti futuri dei candidati. Ci si concentrò soprattutto sulle espressioni facciali e sul linguaggio del corpo in determinate situazioni ambientali, sullo stile di comando e sull'approccio utilizzato per risolvere problemi di natura pratica. La commissione degli assessor ante litteram era composta da tre psicologi, un medico e due ufficiali e le valutazioni venivano poi confrontate con i rapporti del successivo corso di addestramento; risultò una percentuale di concordanza molto alta, superiore al 90%, per cui lo strumento venne ritenuto valido e studiato più approfonditamente.

Questa metodologia particolare fu ripresa al di fuori del Reich all'inizio degli anni Quaranta dal War Office Selection Board (WOSB), la commissione degli psicologi dell'esercito britannico, per arrivare a disporre di criteri legati all'inclinazione a ricoprire posizioni di comando per valutare i candidati a tali ruoli. Fino ad allora, infatti, contava soprattutto la provenienza sociale, fattore che poi, naturalmente, non si rivelava determinante per le prestazioni. Per quanto si utilizzassero anche in questo caso test d'intelligenza e prove situazionali, furono introdotte delle novità, in particolar modo nella concezione di leadership. Il capo ideale non fu più immaginato come un essere superiore che impartisce ordini ai suoi sottoposti, bensì come una guida in grado anche di stimolare lo spirito di squadra e la collaborazione, per motivare il suo team e raggiungere così gli obiettivi più difficili. Grazie a questi accorgimenti venne non solo apprezzato in Gran Bretagna, ma anche applicato per la prima volta in ambito civile, dal

Civil Service Selection Board (CSSB), che si servì di modelli di competenze volti a tracciare capacità diverse da quelle analizzate in ambito militare, dal momento che si volle valutare i candidati ai ruoli amministrativi ed al servizio stranieri.

Creato originariamente in Europa, quindi, l'Assessment Center venne rapidamente adottato sempre in ambito militare anche in altri continenti: inizialmente in Oceania, dall'Australian Army War Office Selection Board (dal 1943), che studiò degli accorgimenti, poi, a circa un anno di distanza, negli Stati Uniti. Qui l'Office of Strategic Service (OSS) se ne servì per reclutare in maniera più efficace gli agenti segreti, fondamentali nella Seconda Guerra Mondiale e destinati ad essere protagonisti senza volto della Guerra Fredda. L'OSS allestì quattro centri appositi, dai quali in poco più di due anni passarono, con ruoli differenti, circa 20000 persone, e progettò una procedura pressoché standardizzata, che in ciascuno di quei luoghi doveva essere seguita. Essa prevedeva (Augugliaro et al., 2001):

- l'analisi del ruolo da ricoprire e del relativo contesto;
- la determinazione delle qualità essenziali per quella posizione e l'elaborazione di una scala di valutazione per ciascuna di esse, con relativi punti di riferimento;
- la progettazione del programma vero e proprio, comprendente le varie prove;
- l'osservazione di ogni candidato alle prese con le molteplici fasi;
- la stesura di un profilo di ciascun partecipante, che ne evidenziasse il possesso o meno delle capacità considerate più rilevanti;
- la redazione del rapporto completo, che includeva suggerimenti particolari per ognuno, per lo più relativi all'orientamento dello sviluppo ideale e del metodo migliore da adottare a tal proposito.

L'intero processo durava più giorni, perché comprendeva tantissimi test: quelli biografici (simili ai classici questionari), quelli di personalità, quelli attitudinali, quelli situazionali sia individuali che di gruppo (caratterizzanti per un Assessment Center) ed altri ancora. Tra questi uno dei più singolari era quello dell'intervista stressante (Stress Interview), in cui veniva simulato un interrogatorio per vedere come il futuro agente

avrebbe reagito se messo così alle strette. Una definizione così rigorosa dei passaggi contribuì notevolmente a stabilire un metodo di base per progettare e mettere in pratica questo strumento e le ricerche dimostrarono una validità sufficiente a giustificare i successivi tentativi di applicazione in altri ambiti.

Sempre negli States, la Veterans Administration, che svolge tuttora attività importantissime per il recupero fisico e non dei reduci, dal 1947 iniziò ad utilizzare una combinazione di test, interviste ed esercitazioni in gruppo, giochi di ruolo compresi, per selezionare studenti di psicologia che avrebbero dovuto essere formati per ricoprire ruoli delicati. Forse a causa del fatto che i test ideati non erano sufficientemente connessi con il lavoro che gli ammessi poi ottennero, i risultati a cui si giunse non furono soddisfacenti, ma questo fu un primo tentativo a stelle e strisce di sfruttare una tecnica di questo tipo per selezionare qualcuno che non fosse un agente o un soldato.

La svolta avvenne nel 1956, quando l'AT&T (American Telephon & Telegraph) fu la prima società nell'industria ad applicare l'Assessment Center. Una decina d'anni prima, in Inghilterra prima e in Australia poi, c'erano già stato qualche segnale d'interessamento a tale tecnica da parte delle imprese, ma nessuna si era spinta così nel dettaglio. L'azienda di telecomunicazioni americane, infatti, condusse uno studio "puro", ovvero senza applicazione per la gestione aziendale, sulla selezione e sviluppo dei *junior manager*, per valutare l'affidabilità di tale pratica negli anni successivi (Coleman 2010), fornendo una mole esagerata di dati e focalizzandosi tra le altre cose sul contributo fornito da ognuna delle singole prove. Si ottennero risultati nettamente positivi, su un campione consistente (422 individui) e, sebbene presentasse qualche difetto nel metodo, venne riconosciuta la validità di tale strumento per predire la performance futura di un individuo.

1.6 LA DIFFUSIONE DELL'ASSESSMENT CENTER

In seguito ai risultati positivi ottenuti dallo studio dell'AT&T, questa tecnica si diffuse a macchia d'olio negli Stati Uniti, quindi nell'industria privata e nelle imprese pubbliche europee e tra gli anni '70 e '80 giunse, finalmente, in Italia (Del Pianto, 2004). Essendo uno strumento volto alla predizione di comportamenti futuri, l'Assessment Center non viene impiegato solo nel processo di selezione del personale,

ma anche in altri ambiti: l'orientamento, la valutazione del potenziale e la formazione. In queste fasi, viene utilizzato appunto da un discreto numero di grandi aziende negli Stati Uniti, in Europa e in Giappone, mentre sta iniziando, più recentemente, a diventare una pratica consolidata anche in Cina. Negli Stati Uniti, paese che più ha contribuito allo sviluppo di tale pratica, si stima che venga usata più di un milione di volte l'anno, da più di 10000 imprese differenti.

Tuttavia nel paese trainante dell'economia europea, ovvero la Germania, secondo lo studio di Nachtwei e Schermuly (2009), il 14% delle piccole-medie e il 21% delle grandi imprese si servono degli Assessment Center. Si tratta della statistica ritenuta più attendibile, anche se altri studi sono giunti a risultati che mostrano percentuali ben più elevate, specie per le grandi imprese, arrivando a stimare che il 73% delle organizzazioni del DAX-100 (i 100 titoli a maggiore capitalizzazione in Germania) ricorre a tale metodo. Questi dati però, essendo stati ottenuti tramite contatti relativamente indiretti rispetto a quelli di Nachtwei e Schermuly, sono ritenuti poco realistici, poiché le aziende che utilizzano Assessment Center sarebbero anche più propense a rispondere a questo genere di indagini.

Il motivo per cui uno strumento molto apprezzato è diffuso, ma non eccessivamente comune, in una nazione così avanzata sia dal punto di vista economico che dell'attenzione rivolta al personale all'interno delle aziende, è la spesa che inevitabilmente comporta. Stando ai calcoli di Von Bernstorff e Nachtwei (2017), il costo totale per ogni candidato sottoposto a questo metodo di valutazione varia dai 400 ai 2000€; è quindi naturale che molte aziende di dimensioni modeste vi rinuncino per una questione di budget. In particolare in Italia, dove notoriamente le Piccole Medie Imprese sono il modello più diffuso, è molto difficile che questa tecnica sia utilizzata su larga scala, dal momento che solo le aziende con un fatturato sufficientemente consistente possono permettersi quello che è un vero e proprio investimento nelle risorse umane.

1.7 CONCLUSIONI

Tra le molteplici tecniche che si possono adottare nel processo di selezione del personale, la più semplice è il questionario, che non risulta ovviamente esaustivo, per

via della superficialità e dell'eccessiva standardizzazione. Qualora venga strutturata adeguatamente (quella libera ha una validità bassissima), l'intervista diviene abbastanza attendibile, circa quanto lo sono alcuni test della personalità. Se questi vengono utilizzati singolarmente, senza combinarli l'uno con l'altro, restano sempre limitati; per avere un quadro più completo delle competenze, delle caratteristiche e dei comportamenti di un individuo è stato ideato l'Assessment Center, applicato alla selezione del personale di vertice per la prima volta nel 1925, dall'esercito tedesco. Da allora è stato costantemente sviluppato in ambito militare, fino al momento in cui l'American Telephon & Telegraph ne ha studiato l'utilizzo nelle imprese private.

Col tempo si è arrivati ad avere uno strumento che consente di ottenere moltissime indicazioni riguardanti i candidati tra cui scegliere, o persone già all'interno dell'azienda, delle quali si vuole scoprire il potenziale o la reale adeguatezza al rispettivo ruolo. Nel corso della giornata di prove, in cui i partecipanti vengono sottoposti a test di vario genere, essi vengono osservati perennemente dagli assessor, che devono raccogliere il maggior numero possibile d'informazioni e rielaborarle oggettivamente. Le interviste, seppur strutturate, sono sicuramente meno costose, ma non consentono tutto ciò; è opportuno sfruttarle nella fase di preselezione, per scremare i candidati e tenere solo una decina o meno di essi, ovvero un numero consono per un Assessment Center efficace.

Grazie anche al fatto che è accettato di buon grado anche da coloro che tramite esso vengono testati, questo strumento si sta diffondendo nelle grandi aziende non solo americane, ma anche giapponesi ed europee, e la Cina sta dimostrando sempre più interesse per la questione. In Italia le Piccole Medie Imprese spesso non hanno abbastanza risorse per sostenere un tale costo, o, se dispongono di finanze, sono troppo chiuse per comprendere l'importanza di questo investimento, ma alcune grandi imprese ne fanno già uso.

CAPITOLO 2 - DENTRO IL PROCESSO: PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE

2.1 INTRODUZIONE

Questo capitolo si apre con una sintetica descrizione di un tipico Assessment Center, per rendere l'idea della successione delle differenti fasi e dei tempi e luoghi necessari, oltre a presentare le varie figure che sono coinvolte, in particolare gli assessor e l'amministratore. Poi viene spiegata la prima fase, che getta le basi per l'intero processo: l'analisi del job e la conseguente descrizione delle attività e delle responsabilità connesse. Questo passaggio è molto delicato, dato che eventuali errori avrebbero molteplici ripercussioni sul successivo andamento dell'Assessment Center, quindi va affrontato con estrema attenzione, a partire dalla scelta del metodo da utilizzare. Il primo è quello classico, che può assumere la forma del questionario, dell'intervista o dell'osservazione sul campo, mentre il secondo è quello dell'incidente critico, proposto per la prima volta da Flanagan nel 1947 e ben più complesso.

Poi vengono descritte alcune delle più classiche componenti di questo strumento, cioè le prove più apprezzate da assessor ed assessee (valutanti e valutati); dapprima vengono descritte quelle individuali, ovvero l'In Basket, i test di personalità, la simulazione d'intervista ed i test attitudinali. Si passa poi ad alcune prove collettive: il business game, la presentazione più o meno improvvisata, l'advocacy case e la LGD (leaderless group discussion). Infine si parla di coloro che progettano i vari test e studiano i candidati mentre vi sono sottoposti, ovvero gli assessor. Essi hanno un ruolo cruciale, quindi devono essere dapprima selezionati con estrema cautela, poi formati con pazienza e preparati a valutare i partecipanti in maniera tale da assicurare allo strumento un certo livello di validità.

2.2 UN ESEMPIO DI ASSESSMENT CENTER

Posto che non esiste una regola ideale per strutturare un Assessment Center, spesso viene seguito uno schema abbastanza simile, se non uguale, al seguente.

Assessee ed *assessor*, che possono essere rispettivamente dodici e sei, ed un amministratore, all'inizio della settimana dedicata a questa pratica, si recano in un luogo differente dall'ufficio o dalla sede dell'azienda, come un albergo. I primi sono i candidati alla posizione (sia provenienti dall'interno che dall'esterno), i secondi sono coloro che son tenuti a valutarli, ovvero un team composto da manager di livello superiore al ruolo al quale ambiscono i candidati, formato da psicologi e dai responsabili delle risorse umane. La composizione di questa squadra può variare, ma è universalmente riconosciuto che in totale è opportuno che il numero di membri sia circa pari alla metà dei soggetti sottoposti alla procedura. L'amministratore, che è a capo di tutto ciò, è sempre, almeno nei casi in cui questo strumento viene utilizzato al meglio, uno psicologo con esperienza nel ramo industriale. Il numero di coloro che verranno valutati può ovviamente variare, ma deve restare limitato, per garantire migliori risultati; gli individui che arrivano a questo punto hanno già passato una fase di preselezione. Gli assessor sono invece stati preparati a ricoprire tale ruolo e vengono guidati dall'amministratore durante tutto il processo.

Durante la giornata di lunedì si svolge il vero e proprio Assessment Center: i partecipanti affrontano esercizi di simulazione, test ed altre prove. Si cerca di alternare prove individuali e di gruppo, facendo in modo che, mentre buona parte dei candidati si cimenta in un lavoro collettivo, i restanti sono analizzati individualmente. L'obiettivo di questa contemporaneità non è soltanto l'ottimizzazione dei tempi, ma anche il costante mantenimento di un alto livello di stress al quale sono sottoposti gli individui, per rendere il tutto più realistico. In queste fasi si può inserire qualsiasi tipologia di esercizio, comprese esposizioni, dibattiti con attori e quant'altro, a seconda delle competenze e caratteristiche che si vuole far emergere; questi sono gli elementi il cui possesso è considerato fondamentale dai selezionatori per occupare la posizione ambita. Durante tutto ciò, gli assessor si spostano da un esercizio all'altro, osservando il comportamento degli esaminati e scrivendo le proprie impressioni in merito. Per garantire una maggiore validità ai risultati, ogni persona che viene valutata con questa tecnica deve essere vista in azione da almeno tre o quattro selezionatori differenti. Al termine di ogni esercizio, essi sono tenuti a stilare un report che riassume il loro giudizio sul candidato che hanno analizzato; se l'hanno fatto insieme ad altri valutatori, sono autorizzati e spinti a confrontarsi e giungere ad un responso comune prima di

trascriverlo ed ufficializzarlo (Thornton, Rupp, Hoffman, 2015). L'amministratore riceve questi report (trasmessi elettronicamente) e ne ricava una sorta di riassunto, dal quale si partirà per il dibattito serale.

Al termine della lunga giornata, al lunedì sera, i candidati sono liberi di andarsene e riposare, mentre gli assessor iniziano a discutere delle annotazioni raccolte nelle ore precedenti per arrivare a valutare il potenziale di ciascuno. Dopo aver esposto i propri report ed ascoltato quelli altrui, ogni giudice deve attribuire dei punteggi basati su scale appositamente adattate a quell'Assessment Center. Laddove si notino delle incongruità nei vari rating, si cerca di pervenire ad una valutazione unanime attraverso il confronto delle opinioni divergenti. In aggiunta, vengono poi pensati e trascritti dei potenziamenti necessari a ciascun soggetto e viene suggerito il modo migliore per ottenere progressi da quella persona. Essendo una fase cruciale e così complessa, in cui ogni passaggio viene discusso a lungo per scongiurare il rischio di giudizi frettolosi ed inevitabilmente errati, essa si protrae in molti casi per un'intera settimana (Thornton e Rupp 2006).

Nella settimana seguente, i risultati giungono ai candidati, sia in forma scritta, con il report definitivo, che orale, con un colloquio atto a spiegare tali conclusioni e perché si è giunti ad esse. Le altre figure che hanno accesso ai risultati dipendono dallo scopo dell'applicazione di quello strumento; in un classico caso di scelta del soggetto più indicato ad ottenere una promozione importante, il manager di più alto livello, al quale spetta tale decisione, deve chiaramente avere i report.

Lo scheletro di tutta questa struttura, ovvero la successione temporale e il rispetto di regole fondamentali come il rapporto numerico assessee/assessors, è comune a pressoché tutte le forme che questa tecnica assume, ma moltissimi altri aspetti, come rimarcato in precedenza, variano. Questo è dovuto al fatto che lo strumento va adattato al suo scopo, cioè al ruolo per la cui occupazione viene imbastito questo processo e, quindi il primo passo è, senza dubbio, definire chiaramente qual è la posizione alla quale si vuole assegnare qualcuno, e cosa comporta ciò.

2.3 IL PRIMO CROCEVIA: ANALISI E DESCRIZIONE DEL JOB

I principali tratti sui quali ci si focalizza nell'ambito di un Assessment Center sono sempre stati chiamati "dimensioni comportamentali", sia negli studi che nella

pratica; sono un insieme di comportamenti specifici, osservabili, verificabili e facilmente raggruppabili (Rupp, Hoffman e Bischof, 2014). Il primo passo nella progettazione di un Assessment Center consiste dunque nel capire per quale precisa posizione si vuole testare i candidati, quali mansioni essa comporta e, di conseguenza, quali di queste dimensioni sono più o meno importanti per ricoprirla: si tratta della *job description*. Viene definita come una fotografia del ruolo posto al centro del processo di selezione (Del Pianto, 2004), in cui si riconosce tutto ciò che deriva da quell'occupazione. Può trattarsi di una posizione preesistente, che deve essere riassegnata, oppure di una da creare o reinventare, eventualità che ne rende lo studio ben più articolato, perché porta al reperimento di dati relativi a progetti attuali o solo pensati, o ruoli che includono delle attività simili a quelle che saranno svolte dal nuovo candidato o ad un livello analogo.

Per conseguire un'ideale descrizione del ruolo, è necessario analizzare lo stesso in una maniera più ampia ed approfondita di quella tradizionale, poiché sono necessarie più componenti qualitative, più dettagli riguardanti l'ambiente e, soprattutto, un approccio più situazionale (Thornton, Mueller-Hanson e Rupp, 2017). Il tipo e l'estensione di quel processo sistematico e rigoroso che la *job analysis* è, dipendono dalla complessità dell'occupazione sulla quale ci si concentra, dallo scopo finale dell'intero percorso di assessment e dall'eventuale grado di similarità con una posizione precedentemente già esaminata. In media l'analisi comporta una spesa relativamente ingente, sia in termini temporali che finanziari, giustificata dalla grande utilità derivante da un'accurata conduzione della stessa. In primis, essa permette di individuare le dimensioni sulle quali focalizzarsi e la loro espressione ideale, che funge da punto di riferimento; inoltre, in base alla collocazione di questo ruolo all'interno della struttura aziendale viene tarata la difficoltà dei test e degli esercizi.

Tutte le informazioni raccolte vengono sfruttate ancora prima della fase di esame, per formare al meglio gli assessor. Essi infatti possono essere preparati ad esaminare i possibili comportamenti e le manifestazioni di differenti valori delle molteplici dimensioni solo se queste sono state stabilite con precisione (Thornton e Rupp, 2006). In tal modo si giunge ad una visione abbastanza comune, fra i valutatori, del grado di positività delle caratteristiche che possono emergere e, di conseguenza, ad

una maggiore validità dell'intero strumento. Questa viene riconosciuta anche dagli assessee, che comprendono ed accettano più facilmente tale tecnica se riconoscono un filo logico che va dalla *job analysis* al report finale, e diventa inappuntabile anche dal punto di vista legale. Data l'importanza di quest'analisi, si può prendere in considerazione anche un periodo di tempo relativamente lungo per svolgerla, oltre all'applicazione di modalità complesse ed all'inclusione di variabili come i valori dell'organizzazione, la sua *vision* e la strategia di lungo periodo.

Le tipologie di analisi più note e diffuse sono il metodo classico e quello dell'incidente critico, che a loro volta possono assumere forme differenti; scegliere fra questi quella con il rapporto costi-benefici più vantaggioso diventa quindi la prima ambizione dell'impresa.

2.4 METODO CLASSICO E DELL'INCIDENTE CRITICO: QUALE CONVIENE?

Tra i due metodi utilizzati per analizzare e poi descrivere le attività che saranno svolte dal candidato che verrà selezionato il più semplice e diffuso, come si evince dal nome, è quello classico. Esso comprende tre diverse tecniche, che possono essere usate singolarmente o anche combinate l'una con l'altra: il questionario, l'intervista e l'osservazione diretta.

Il questionario è la via più rapida e meno onerosa per giungere alla descrizione. Non è composto da domande vere e proprie, bensì da una serie di responsabilità ed incarichi, a ciascuno dei quali bisogna attribuire un valore, tenendo in considerazione il livello di difficoltà e la quantità di tempo che è necessario dedicarvi (Del Pianto, 2004). Le varie voci da valutare e la scala utilizzata per tale scopo sono attentamente prestabilite, ergo standardizzate; questo, oltre ad essere uno dei fattori che porta al contenimento dei costi, preclude la possibilità di garantire un'adeguata flessibilità. Infatti, le informazioni ottenute con questa tecnica si limitano a dare un'idea delle attività generalmente svolte da un determinato ruolo, ma non possono, data l'uniformità e la rigidità del sistema di raccolta, essere rappresentative delle specificità dei singoli casi.

L'intervista è concettualmente analoga a quella utilizzabile durante il processo di selezione, tanto che è, anche in questo caso, caratterizzata dal livello di preelaborazione;

può essere infatti più informale o seguire un determinato schema, risultando così più strutturata. In quest'ultimo caso si usano come ancore dei parametri di riferimento, che è possibile collegare alla collocazione del ruolo nell'intero sistema organizzativo, alle responsabilità che ne conseguono o all'ambiente di lavoro. Uno dei vantaggi di questa pratica è che, se vi vengono sottoposti più individui professionalmente molto vicini a quella posizione (o che l'hanno occupata), si è in grado di confrontare le risposte e giungere infine ad una rappresentazione più fedele, perché basata su feedback forniti da persone diverse. Oltre a semplici dati oggettivi, tramite l'intervista si raccolgono anche opinioni, impressioni ed altri elementi frutto della percezione soggettiva, che aiutano a comprendere anche gli aspetti relazionali ed emotivi legati ad un lavoro ed all'ambiente in cui è inserito. Il materiale raccolto diviene più abbondante e completo rispetto a quello ottenuto con un questionario, ma, oltre ai dati, lievitano anche i costi, perché condurre questa sorta di indagine richiede non solo una certa quantità di colloqui, ma anche una preparazione degli stessi ed una successiva analisi dei report ben ponderate.

L'osservazione diretta si attua invece guardando per pochi giorni l'operato di chi ricopre il ruolo preso in considerazione, con l'intento di vedere senza filtri le attività svolte sul campo, per poterle comprendere meglio. L'utilità di questo strumento è però limitata, se non viene combinato con qualche intervista volta a spiegare il significato e la complessità dei singoli compiti portati a compimento. Così si dilatano i tempi ed aumentano i costi economici, diventando molto alti; sarebbero necessari grandi benefici per compensarli, ma molto spesso non vengono rilevati, in particolare quando vengono analizzate posizioni manageriali, di maggiore importanza. In questi casi infatti non c'è una routine fissa, le azioni sono molto meno ripetitive e prevedibili, quindi un paio di giorni di osservazione non permettono di descrivere adeguatamente il job.

Il metodo dell'incidente critico, ideato originariamente su ordine dei comandi dell'esercito americano da Flanagan nel 1947, si differenzia dalle tre varianti del classico in quanto è fondato sulle situazioni straordinarie connesse alle attività di chi ricopre un determinato ruolo. Le circostanze sono prese in considerazione solo se hanno una reale influenza sul conseguimento degli scopi prefissati, quindi se hanno inciso, positivamente o meno, sullo sviluppo del lavoro assegnato (Flanagan, 1954). L'incidente per poter esser definito critico deve essere oggettivamente misurabile ed

inequivocabilmente catalogabile come tale, nonché essere inserito in un contesto in cui siano chiare le intenzioni che portano ad una certa azione e le conseguenze che ne scaturiscono. Questa tecnica per assumere una validità tale da renderla credibile richiede però l'analisi di numerosi incidenti diversi, con un conseguente aumento delle spese. Considerando che i dati raccolti, per quanto abbondanti, sono tutti relativi a singole particolarità più che all'inquadramento della posizione all'interno dell'organizzazione, servirebbe poi un ulteriore strumento, come l'intervista, per avere una raffigurazione generale oltre alla descrizione dei dettagli.

In definitiva, non esiste una via attendibile ed economica al tempo stesso per descrivere il job sul quale è focalizzato l'Assessment Center: la scelta varia a seconda dello scopo e della disponibilità finanziaria, e non, dell'azienda. Nel caso in cui lo scopo sia quello di selezionare nuovi manager e vi siano le risorse sufficienti, si può considerare l'applicazione del metodo dell'incidente critico combinato con l'intervista, per ottenere una descrizione precisa sia dell'attività in sé, che dei casi eccezionali. La sola intervista ridurrebbe i costi, ma necessita, quando si trattano posizioni di vertice, di una preparazione eccellente e di una notevole esperienza da parte di coloro che sono incaricati di condurla.

2.5 LE PROVE DI SIMULAZIONE INDIVIDUALI

Fra i numerosi tipi di prove connesse al ruolo che si possono inserire all'interno di un Assessment Center, è necessario optare per quelle più idonee a far emergere le caratteristiche ed i comportamenti che si vuole osservare. Ogni team di assessor è libero di sperimentarne di nuove, ma possono sfruttare quelle già testate in passato, che si dividono tra prove individuali e collettive.

Tra i test che i candidati devono affrontare singolarmente, il più noto è l'*In Basket*, letteralmente tradotto con "nel cesto". Questo è il nome dato al contenitore di documenti, appunti e carte varie che viene lasciato all'esaminato, come se il tutto fosse un lascito del suo superiore prima di abbandonare l'ufficio. Disponendo solo di queste, di alcune informazioni sulla struttura e sulle risorse dell'azienda e di una quantità di tempo ovviamente limitata, l'ascessee deve organizzarsi rapidamente per eseguire efficacemente tutti i compiti assegnati dall'ipotetico capo. La difficoltà non sta solo

nell'essere catapultato in una realtà nuova e dover svolgere subito alcune mansioni, ma anche nel dover stabilire l'ordine da seguire per farlo. In molti casi al termine della prova un assessor rivolge delle domande in proposito al candidato, mettendo in atto una sorta di breve intervista di approfondimento. Nel corso di questo breve colloquio il soggetto spiega in genere secondo quali criteri ha agito, quali son state le cause delle sue gesta e del modo in cui le ha compiute. Come si evince dalla descrizione, questo tipo di test mette in risalto l'abilità di pianificare e gestire i tempi e le risorse, nonché di relazionarsi con esse, qualora tra le varie informazioni inizialmente possedute vi fossero dei sottoposti ai quali delegare pratiche o impartire ordini.

Vi sono poi test ed inventari di personalità, che sono strettamente collegati all'emotività, alle motivazioni ed al rapporto con le altre persone. Le prove di personalità vere e proprie sono strutturate in modo tale che vi sia una gamma limitata di possibili risposte per ogni quesito; questo facilita il controllo e l'analisi dei risultati, ma, stando alle critiche, a volte induce i candidati a comportarsi come ritengono che sia considerato opportuno, anziché assecondare la propria natura. Poiché ciò porta ad un esito tutt'altro che realistico, vengono preferiti in quest'ambito i test proiettivi, in cui il soggetto è tenuto ad interpretare delle figure, delle parole o delle frasi pensate appositamente per prestarsi a letture differenti. Questa tipologia meno schematica prevede comunque, così come l'altra, un successivo colloquio per spiegare che meccanismo è scattato nella mente del candidato, per poter scomporre in più fasi la sua reazione emotiva e valutarla al meglio. Poiché questa necessità si somma alla difficoltà della misurazione di caratteristiche legate all'emozione ed alla bassa considerazione della loro validità, i test ed inventari di personalità sono, per quanto suggestivi, poco utilizzati.

Un'altra prova individuale è la simulazione di intervista, ovvero una sorta di gioco di ruolo in cui il candidato è tenuto a parlare per qualche minuto o per un'ora intera con un assessor (o un attore esterno) che fa le veci di un altro individuo, ad esempio un membro dell'azienda. La situazione di partenza viene strutturata, come sempre, in base ai tratti che si vuole osservare, ma nella stragrande maggioranza dei casi la posizione ricoperta dall'assessee è ad un livello gerarchico più alto. Lo scopo che, su indicazione dei valutatori, deve perseguire, può essere quello di motivare un dipendente scontento,

impartirgli nuovi ordini, comunicargli decisioni che potrebbe non gradire o, se si tratta di un cliente, persuaderlo a compiere determinate azioni. La persona che interpreta la controparte deve attenersi al copione prestabilito, che può prevedere la manifestazione di delusione, sconforto o rabbia, volta a mettere sotto pressione il candidato. Questo viene così analizzato, in ogni sua parola e gesto, per capire quanto regge lo stress, come reagisce a forti stimoli emotivi, come comunica con individui emotivamente scossi e se riesce ad influenzarne la condotta; è quindi una prova che fa emergere caratteristiche strettamente legate al concetto di leadership.

Un'opzione alternativa a queste è rappresentata dai test attitudinali, ideati con l'intento di capire il livello di intelligenza del soggetto. Essendo molto complesso quantificare ciò, il classico test del QI è un'opzione, ma non è considerato sufficiente. Così si opta spesso per altre prove, studiate per valutare l'intelligenza generale (connessa al ragionamento) o alcune aree più specifiche, come quella legata alla lingua e alle parole, o quella numerico-matematica. In ogni caso, la forma adottata è tipicamente quella delle domande a crocette a risposta multipla, cosa che rende il metodo standardizzato, ma meno interessante dei precedenti, perché limitato a pochi quesiti e, soprattutto, non situazionale (Del Pianto, 2004).

Indipendentemente dal tipo e dalla quantità dei test individuali inseriti nell'Assessment Center, non ci si può esimere dal sottoporre gli assessee anche a prove di gruppo.

2.6 LE PROVE COLLETTIVE

Una prova spesso utilizzata all'interno degli Assessment Center è il *business game*, che fu uno dei primi test proposti e da allora venne sviluppato e migliorato, così da essere più adatto alle strutture aziendali odierne ed alle caratteristiche dei loro ruoli chiave. Ad oggi consiste nell'elaborare uno scenario molto simile all'ambiente lavorativo e, riuniti i candidati (o una parte di essi), presentare loro una serie di casi complessi ed osservare quale strada decidono di percorrere e come giungono a tale conclusione. In molti casi, si lascia al partecipante la facoltà di modificare alcuni dei dati forniti, se si ritiene che ciò faciliti l'emergere dei comportamenti sui quali gli assessor si concentrano. Ogni volta che viene risolto un problema dal team di candidati,

i valutatori provocano una complicazione, così che la strategia sia in parte compromessa e debba essere rivista. Da tutto ciò si cerca di dedurre l'abilità del singolo di prendere provvedimenti, in tempi limitati, quando sono posti di fronte ad imprevisti e di farlo confrontando la propria visione con quella di altri suoi colleghi.

Altri test efficaci per valutare la capacità del singolo di rapportarsi con gli altri, ottenere un'utilità da ciò e reggere la pressione del confronto, sono la presentazione e l'*advocacy case*. La prima è concettualmente semplice: ogni candidato deve esporre i risultati di una ricerca, un progetto o altro di fronte agli assessor e, spesso, agli altri partecipanti. Quando l'obiettivo è quello di trovare la persona più adatta a ricoprire posizioni di vertice, che deve quindi essere in grado di affrontare molte situazioni diverse in breve tempo, si lascia intenzionalmente poco tempo all'assessee per prepararsi. In tal modo si verifica il possesso delle doti di improvvisazione ed estro da parte del soggetto. A questo nell'*advocacy case*, invece, vengono assegnati un ruolo ed un obiettivo economico; per perseguirlo dovrà trattare con gli altri, che hanno scopi ed incarichi differenti e, a volte, parzialmente incompatibili. Poiché il budget complessivo del gruppo è volutamente insufficiente a soddisfare le necessità di tutti, è possibile riconoscere chi riesce a negoziare, ad imporsi, e chi rinuncia al proprio scopo per il bene comune.

La prova collettiva più apprezzata tanto dalla letteratura quanto da chi la applica sul campo resta, a distanza di decine di anni dalla sua introduzione, è la LGD (Leaderless Group Discussion). In questo test i partecipanti a volte possiedono le stesse informazioni, in altri casi dispongono di più o meno dati, a seconda del ruolo che virtualmente ricoprono; gli assessor decidono ovviamente per quale varietà optare, ma lo scopo del team è ciò che conta. I candidati infatti devono risolvere un unico problema, collaborando fra loro, facendo pressioni l'uno sull'altro, sostenendo le proprie idee o adeguandosi a quelle altrui; vengono così osservate la capacità di persuadere gli altri o di coinvolgerli, il sapersi relazionare e, soprattutto, la leadership. L'importanza di questo test nella selezione dei candidati a ruoli di alto livello è stata confermata da uno studio condotto per 10 anni da Borteyrou ed altri quattro studiosi, volto a verificare l'efficacia della LGD nel determinare il successo degli ufficiali navali. Da questo è emerso che questa prova induce un aumento della validità di predizione

maggiore di quello causato dai test di personalità o dell'abilità cognitiva; si tratta quindi di un contributo fondamentale per predire il successo professionale di un individuo nei ruoli di comando (Borteyrou et al., 2015).

2.7 NON SOLO I CANDIDATI: L'IMPORTANZA DELLA SELEZIONE E FORMAZIONE DEGLI ASSESSOR

I partecipanti all'Assessment Center, essendo limitati nel numero, vanno scelti fra coloro che si candidano ad un determinato ruolo provenendo dall'esterno dell'azienda, scremati con più semplici procedure di selezione del personale, e quanti di quelli che son già parte dell'organizzazione e richiedono di esservi sottoposti, o sono indicati dai superiori. I processi che portano a ridurre il numero di aspiranti fino ad arrivare alla decina scarsa di assessee (descritti nel capitolo precedente) sono importanti, ma ancor più delicati e complessi sono quelli che portano a scegliere chi avrà il compito di valutarli.

Chi valuta ha l'obiettivo di osservare alcuni soggetti mentre svolgono più esercizi, per analizzare solo determinati aspetti dei loro comportamenti; deve quindi riuscire a focalizzare la propria attenzione solo su di essi. Considerando che si tratta di qualità o tratti la cui misurazione non è immediata, servono riferimenti e metodi per quantificare le prestazioni, se si vuole evitare che la validità dell'Assessment Center venga compromessa. Le linee guida vengono fornite durante la preparazione, ma prima è necessario scegliere le figure più adatte al ruolo di giudice, la loro quantità e le qualità che devono possedere. Negli anni alcuni studiosi hanno ritenuto fosse opportuno investire di questa responsabilità solo persone già facenti parte dell'azienda, come manager di linea e responsabili delle risorse umane, perché molto preparati sull'organizzazione, sulle dinamiche al suo interno e, soprattutto, su cosa può portare benefici ad essa (De Carlo, 2002). Altri autori hanno espresso opinioni diametralmente opposte, sostenendo che la priorità fosse la conoscenza dei comportamenti dei membri di un gruppo e della psicologia, in particolare applicata al contesto lavorativo, per cui hanno suggerito di affidarsi ad esperti provenienti dall'esterno, con esperienza in questo campo, così da avere la massima professionalità.

La filosofia dominante e più sensata, al momento, è una via di mezzo fra le due precedenti; prevede un team formato sia da membri dell'azienda che da consulenti esterni, e l'eterogeneità è consigliata anche per quanto riguarda sesso, età e provenienza (Rupp, Hoffman e Bischof, 2014). Lo scambio ed il confronto fra questi non solo innalzano la precisione della valutazione, ma permettono anche a chi è parte dell'organizzazione di arricchirsi e di acquisire competenze che potranno tornare utili anche al termine dell'Assessment Center. Indipendentemente dalla provenienza degli assessor che, come già spiegato, dovrebbero essere circa la metà dei partecipanti, essi rischiano di commettere degli errori nella valutazione, perché influenzati dalla loro condizione psicologica o da altre variabili. Infatti la proiezione, l'effetto Halo, i pregiudizi ed altre tendenze più o meno consce dei giudici possono alterare le reali percezioni (Ridder, 2015). Anche per evitare questo, gli assessor devono seguire un programma di *training* per arrivare adeguatamente preparati al giorno in cui inizia l'intero processo.

Il programma di allenamento, rigidamente studiato dall'amministratore e da chi ha voluto adottare questa tecnica, ovvero i vertici dell'organizzazione e il responsabile delle risorse umane, dura almeno qualche giorno, ma può protrarsi anche per più settimane. In questo lasso di tempo, ci sono parti più teoriche, come video o lezioni sulle dinamiche sociali, sui comportamenti e sulla loro osservazione, ma anche, cosa fondamentale, momenti in cui ogni assessor viene sottoposto alle prove pensate per i candidati, mentre gli altri si esercitano ad analizzarne la prestazione. Ciò è estremamente utile perché essi comprendano a fondo non solo la difficoltà dei test, ma soprattutto la loro struttura, e si rendano conto di come si arrivi ad alcune decisioni o azioni piuttosto che ad altre. Sia mentre viene insegnata la teoria che durante la pratica, si cerca sempre il confronto fra i valutatori, per ottenere un certo livello di affiatamento del team e di conseguenza una visione il più possibile comune delle prove e delle caratteristiche che verranno osservate.

Un Assessment Center progettato per aspiranti manager richiede un'accurata selezione tanto degli assessor interni quanto degli esterni, che devono essere in grado di rimanere il più possibile obiettivi, esaminare ogni dettaglio, dibattere positivamente con gli altri e fornire feedback scritti e orali chiari ed impeccabili ai partecipanti (Coleman,

2010). Se ciascun giudice possiede queste capacità e viene sottoposto ad un training intenso ed approfondito, che coinvolge i migliori esperti, si riduce al minimo, se non del tutto, il rischio di compromettere i risultati di un investimento tanto oneroso quanto importante.

2.8 CONCLUSIONI

La durata di un Assessment Center non è circoscritta alla giornata durante la quale si svolgono le prove, bensì è molto più lunga, a partire dalla job analysis e dalla conseguente job description, una sorta di istantanea del ruolo preso in considerazione. È necessario che l'analisi che se ne ricava sia ricca di dati e, soprattutto, chiara, dato che ci si baserà su questa non solo per strutturare tutta la procedura, ma anche per formare gli assessor, abituandoli ad osservare determinati fattori ed interpretarli nello stesso modo. A questo scopo, tramite il questionario o l'osservazione diretta non si raggiunge un'adeguata accuratezza della descrizione, poiché il primo è troppo generico e trascura le mille sfaccettature legate ad un ruolo ed il secondo non è adatto allo studio delle posizioni manageriali, perché non è sufficiente per comprendere un lavoro poco costante e non routinizzabile. L'intervista assicura una quantità notevole di informazioni, seppur ad un prezzo più alto, quindi sarebbe consigliata; può anche essere affiancata al metodo dell'incidente critico, per spiegare le singole particolarità che emergono con quest'ultimo. I benefici dati da questa combinazione potrebbero però non compensare i costi generati dai due metodi.

Tra le prove individuali, le più indicate quando si tratta di ruoli manageriali sono l'In Basket e la simulazione d'intervista, volte a far emergere l'abilità di pianificare le attività e la leadership del candidato. I test di personalità ed attitudinali possono essere aggiunti, ma non sono considerati altrettanto efficaci in tale ambito. Le prove collettive sono indispensabili e quelle riportate in precedenza son sempre gradite agli amministratori; presentazioni ed advocacy case, per esempio, permettono di cogliere attitudini secondarie, come la capacità d'improvvisazione ed il rapporto con il benessere comune, che per certe posizioni sono molto importanti. I business game son molto usati, ma la LGD è la prova più diffusa e, per la quantità ed il tipo di informazioni che emergono durante il suo svolgimento, quindi è ormai considerata irrinunciabile da moltissimi assessor. Essi vanno selezionati con cura, prendendoli sia dall'interno che

dall'esterno dell'organizzazione, ed opportunamente preparati. Tramite il training si perviene ad una visione più unanime delle competenze da analizzare, delle prove e dei giudizi e gli assessor imparano a rimanere più obiettivi, evitando alterazioni della percezione; non bisogna quasi badare a spese quindi, per la loro formazione, che li arricchisce anche a lungo termine.

CAPITOLO 3 – VALIDITA' ED UTILITA' DELL'ASSESSMENT CENTER

3.1 INTRODUZIONE

All'inizio di quest'ultima parte viene spiegato brevemente il funzionamento dell'elaborazione dei risultati e, essendo essa quantitativa, vengono tratte delle conclusioni sulla validità che ne deriva. Poiché questa dipende fortemente dal modello di competenze sul quale ci si basa, ne viene presentato uno molto diffuso attualmente, che, se sfruttato abilmente, assicura un livello di attendibilità abbastanza alto. Al fine di poter valutare ciò e, più in generale, la qualità dell'Assessment Center in ciascuna delle tre fasi principali e nella sua complessità, viene poi proposto il Benchmark for Assessment Center Diagnostics. Viene così esposto il concetto che sta alla base dell'ideazione di questo strumento aggiuntivo, l'utilizzo che può avere e l'importanza del confronto che esso offre con imprese analoghe che hanno adottato la stessa tecnica.

A seguire, si trova una rappresentazione degli effetti collaterali scaturiti dall'applicazione dell'Assessment Center, delle perplessità che esso suscita e degli indubbi vantaggi che esso porta, perché si possano avere chiari i punti di forza di questa tecnica, ma anche i motivi che ne rallentano la diffusione. Nell'ultimo paragrafo si definisce il rapporto tra l'Assessment Center e la valutazione dei candidati ai ruoli manageriali, spiegando perché questo strumento sia particolarmente adatto a quel genere di posizioni e perché può essere davvero utile.

3.2 L'ELABORAZIONE DEI RISULTATI E LA LORO VALIDITA'

Dopo lunghe giornate di confronto, il team di assessor giunge alla stesura del rapporto finale su ogni candidato, che riassume le peculiarità delle prestazioni nelle varie prove e, soprattutto, spiega quali sono i punti di forza del soggetto, dove e come si può lavorare per ottenere il massimo da costui. Con il report a disposizione si può passare al colloquio di feedback, per esporre al partecipante le conclusioni tratte e le loro motivazioni; in un periodo successivo tornerà utile per la pianificazione della formazione dello stesso individuo. Per essere in grado di prendere decisioni sulla

selezione e sullo sviluppo del personale, è indispensabile essere quanto più certi possibile dell'affidabilità dei report; i risultati delle prove devono essere quindi elaborati con metodi precisi e chiari.

Sebbene il profilo finale, essendo una descrizione delle caratteristiche, dei comportamenti e delle abilità di un soggetto, sia di tipo qualitativo, diventerebbe proibitivo completarlo se le informazioni ottenute durante l'Assessment Center non fossero in qualche modo quantificate. L'obiettivo è quindi quello di trasformare le considerazioni degli assessor in numeri attraverso scale, riferimenti e ponderazioni, per rendere più oggettivi e facilmente confrontabili i giudizi espressi. Tutto ciò è praticabile solo se sin dal principio, ovvero dalla progettazione dei test, l'amministratore e la sua squadra hanno lavorato in questa direzione, impostando l'intero processo ed il profilo ideale per il ruolo considerato con precisione e con adeguati riferimenti. In particolare, è importante pesare le varie dimensioni analizzate: è normale infatti che ciascuna di esse abbia un'incidenza diversa, ma, se questa non viene definita all'inizio, si rischia non solo di incorrere in qualche errore di valutazione, ma anche di non poter elaborare correttamente i risultati alla fine.

È inoltre fondamentale stabilire in principio e considerare al termine dell'Assessment Center anche il peso delle differenti prove che lo compongono. Data la loro quantità e varietà, che si evincono dagli esempi forniti nel capitolo precedente, non è possibile confrontare e mettere insieme le impressioni ed i dati ricavati da esse senza una scala appositamente congegnata, o dei criteri studiati per rendere più oggettiva ogni valutazione. Così, per ognuna delle dimensioni prese in esame, si arriva ad attribuire al candidato un punteggio, sempre calcolato senza trascurare la difficoltà ed il peso delle prove in cui quella caratteristica o abilità è stata osservata. Queste valutazioni dei singoli aspetti compongono, a loro volta con differente rilievo, il profilo finale di ogni partecipante, sintetizzato nel report.

Nel resoconto non è ovviamente presente un voto, quindi alla fine del processo non si giunge ad una semplice e "fredda" valutazione numerica, bensì si ha un resoconto complessivo di ciò che caratterizza un individuo, in relazione ai requisiti di un determinato ruolo ed all'ambiente dell'organizzazione in cui è inserito. La necessità di avere dei punteggi parziali non è quindi direttamente correlata con il giudizio definitivo,

è data invece dell'esigenza di strumenti più oggettivi per trarre delle conclusioni più valide. Al crescere dell'accuratezza dei pesi e dei criteri usati per le varie dimensioni, l'intera valutazione è considerata statisticamente più solida e l'attendibilità aumenta, consentendo di utilizzare i risultati dell'Assessment Center con una qual certa sicurezza.

3.3 IL MODELLO DI COMPETENZE: QUALE UTILIZZARE?

La validità dei risultati dipende fortemente da un'altra fase molto delicata, che avviene prima che inizi la procedura vera e propria: la scelta delle competenze giuste, che permettano una buona previsione del successo della leadership delle persone. Il modello di competenza è quindi la base centrale per un preciso e completo lavoro del personale per l'identificazione, acquisizione e sviluppo del talento nell'impresa. Per ottimizzare questo modello bisogna dapprima scoprire quali competenze sono particolarmente utili a predire il successo nella carriera, considerando nello specifico un determinato ruolo, le mansioni e le necessità che ne conseguono. Questo è lo scopo principale della job description, che viene completata ed analizzata proprio per poter poi ricavare delle abilità, capacità e caratteristiche da strutturare all'interno di un apposito modello, che le suddivide in gruppi e conferisce a ciascuna la giusta importanza.

Avvalendosi anche dei contributi della ricerca, la procedura pratica è abbastanza semplice. Vengono valutate le competenze teoricamente più utili per predire il successo futuro all'interno dell'azienda e di queste vengono prese in considerazione quelle che, secondo l'analisi e la descrizione della posizione, sono più rilevanti nel caso in questione. Una volta selezionate, bisogna stabilire quali sono veramente indispensabili e quindi devono godere di maggior considerazione, e qual è il livello ottimale di ciascuna di esse, affinché il candidato sia produttivo e soddisfatto nella futura occupazione (Liebenow et al., 2014). Tramite un'analisi sistematica, si riesce a rendere i requisiti quantificabili ed a ricavarne una rappresentazione grafica del profilo, che verrà confrontata con ciascuna di quelle tracciate per i candidati.

Tra i modelli offerti da studi teorici e precedenti esperienze pratiche, molti hanno problemi legati all'eccessiva ampiezza, alla mancanza di effettiva selettività ed alla misurabilità delle competenze. Trovare e sistemare quello veramente adatto alla situazione, fra tutti quelli difettosi e non, diventa spesso molto complesso, soprattutto se

mancano budget, esperienze oppure un approccio rigoroso nel successivo sviluppo (Liebenow e Nachtwei, 2015) e si insiste nel “farlo in casa”, senza aiuti esterni.

Nella ricerca di modelli empiricamente impeccabili sono emerse molte proposte diverse; una particolarmente interessante è quella che si basa sulla divisione delle competenze in capacità (requisito per potere), abilità (potenziale realizzazione del potere) e predisposizione (volere). Le capacità essenziali, la cui combinazione è collegata col successo nel lavoro, sono quella di risolvere problemi, di comunicare e di influenzare gli altri (Arthur et al., 2003). Queste vanno differenziate dalle abilità rilevanti per la prestazione, alle quali appartiene per esempio il metodo di lavoro sistematico. Accanto a questi i modelli di competenza dovrebbero contenere anche le predisposizioni, cioè le caratteristiche personali che determinano il comportamento, facendo sì che in situazioni analoghe un individuo reagisca in maniera simile. Da tali caratteristiche della personalità possono essere dedotti anche i bisogni delle persone di esporsi in determinate condizioni. Stando alla letteratura, queste qualità si sono rivelate indicatori realmente utili per predire il comportamento e la prestazione di una persona e se ne ha avuto riprova poi nella pratica: sono le cosiddette Big Five (Costa e McCrae, 1988), apprezzate già da decenni. Si tratta di:

- Estroversione (socievolezza, rappresentazione di sé);
- Capacità emozionale (tolleranza dello stress);
- Apertura alle esperienze (elasticità mentale, non-convenzionalità, prontezza ad assimilare nuova conoscenza);
- Coscienziosità (affidabilità);
- Compatibilità con gli altri (orientamento al team, bisogno di armonia ed eliminazione dei conflitti)

Negli anni seguenti altri due tratti della personalità sono stati ritenuti rilevanti per la prestazione, ossia la motivazione alla prestazione, che comprende la tendenza alla competitività e il bisogno di feedback e l'inclinazione al rischio, collegata ad impulsività, consapevolezza delle regole e strategia di contrattazione.

In tutto, questo modello scientifico include undici competenze: tre capacità, un'abilità e sette caratteristiche della personalità. Grazie al loro fondamento empirico, sia le competenze che le loro definizioni hanno un'alta validità ed accuratezza, nonché criteri di qualità delle competenze, che spesso purtroppo non vengono soddisfatti nella pratica. Infatti, troppe volte le competenze non sono univoche e ben definite l'una dall'altra. Per poter valutare in modo adeguato un candidato ad un ruolo manageriale, quindi, utilizzare un modello affidabile sulla base di questo, adattandolo alle necessità del caso ed all'azienda considerata, è una condizione necessaria ma non sufficiente. Bisogna infatti tenere conto dello schema delle competenze quando si struttura l'Assessment Center e lo si mette in pratica: ogni compito dev'essere ben calibrato, altrimenti diventa inutile, se non addirittura controproducente, ai fini della validità predittiva dello strumento. La conseguenza è inevitabilmente un abbassamento della qualità del giudizio ed un aumento delle probabilità di scegliere il candidato sbagliato, cosa che influirebbe in maniera pesantemente negativa sull'andamento dell'azienda.

3.4 BACDI

Valutare l'effettiva validità degli Assessment Center è importante sia per decidere se valga la pena utilizzare questa pratica, che per capire se e quali accorgimenti introdurre per ridurre i rischi di errori. A tale scopo sono stati sperimentati innumerevoli modelli, con criteri di qualità spesso discordanti fra loro; uno particolarmente interessante è il "Benchmark for Assessment Center Diagnostics" (BACDi), progettato nel 2013 proprio per quello da un team composto da ricercatori ed esperti della pratica aziendale. Si tratta di una pubblicazione basata sugli studi del gruppo di ricerca sull'Assessment Center (Arbeitskreis für Assessment Center) e dell'International Task Force on Assessment Center (2009), contenenti però soprattutto raccomandazioni, che, pur essendo utili, li rendono più linee guida per orientarsi, piuttosto che analisi scientifiche che diano prova della validità. (Schuler et al., 2007).

Il BACDi si rivela molto utile soprattutto perché viene sviluppato un riferimento, un benchmark appunto, che consente ad ogni azienda di confrontare i propri risultati con quelli di più di 60 organizzazioni simili (anonime), tra cui alcune del DAX-30. Si tratta fondamentalmente di un questionario il cui completamento richiede un'ora scarsa e che contiene una serie di caratteristiche, riguardanti le prove ed altro, a ciascuna delle quali

attribuire un punteggio da 0 a 1. È ben più preciso e dettagliato degli altri nella valutazione della qualità del metodo dell'Assessment Center, grazie ai 67 criteri su cui si basa, selezionati per la loro evidenza scientifica o sull'incidenza sulla validità produttiva e collegati a tre fasi: progettazione, svolgimento ed elaborazione finale.

La struttura di base dell'Assessment Center viene testata con 35 criteri, focalizzati sul numero, il tipo e il fondamento delle competenze del modello usato, l'esistenza e la metodicità dell'analisi dei risultati e la scelta dei compiti. Particolarmente significativa è la costruzione della cosiddetta matrice competenza-strumento, con cui vengono strutturati visivamente e testati allo stesso modo più aspetti, per esempio se viene utilizzato un numero economico di competenze in totale o nel singolo compito, o se ogni competenza viene rilevata da almeno due compiti indipendenti. Altri criteri per la progettazione riguardano il rapporto osservatore- partecipante, la standardizzazione dell'osservazione, il tipo e la formulazione delle ancore di comportamento o la determinazione della valutazione. Per la conduzione dell'Assessment Center sono previsti invece 14 criteri, relativi al grado di strutturazione e standardizzazione ed al comportamento degli assessor e degli "attori". L'elaborazione finale viene valutata con 18 criteri, connessi alla qualità ed alla riutilizzabilità; questi sono il punto di partenza per eventuali aggiustamenti. Si ottengono così, oltre al punteggio finale al massimo pari a 67, i punteggi parziali di ciascuna delle tre fasi, riportati in percentuale.

Grazie a questi criteri si può quindi verificare statisticamente la bontà dell'Assessment Center, ovvero la concordanza degli osservatori, la struttura delle competenze e la capacità di prevedere il successo lavorativo. Un simile metodo di verifica, attualmente, viene utilizzato più dai ricercatori che dai responsabili delle risorse umane, i quali, sebbene siano interessati al BACDi, non intendono servirsene. Una delle cause, che forse incide più dei costi supplementari, è l'eccessiva fiducia nell'affidabilità del proprio strumento (Nachtwei et al., 2015), che porta gli esperti di selezione del personale a non analizzarlo perché ne sottovalutano i margini di miglioramento. Se non si vuole lasciare nulla al caso, come si presume che sia quando vengono valutati i candidati alle posizioni di vertice, è molto importante valutare l'Assessment Center sia dopo la progettazione, che durante lo svolgimento delle prove, per apportare modifiche e capire subito eventuali mancanze. Inoltre, misurarne la

validità al termine dell'interno processo torna molto utile quando si ricorre nuovamente a questa tecnica; lo strumento ideale per fare ciò è il BACDi, che, grazie alla chiarezza dei criteri e alla standardizzazione dei risultati, è obiettivo, affidabile e valido (Schoelmerich, Nachtwei, Schermuly, 2011).

3.5 PRO E CONTRO DELL'UTILIZZO DEGLI ASSESSMENT CENTER

Un'azienda che si appresta a decidere se servirsi o meno dell'Assessment Center deve valutare non solo i vantaggi che porterebbe, ma anche i possibili effetti collaterali, per capire se, alla luce di tutto ciò, porterebbe dei reali benefici.

Le critiche che vengono mosse con maggiore frequenza sono di natura pratica, per via della complessità dello strumento e del tempo necessario per applicarlo e soprattutto per prepararlo. Infatti esso richiede, fra le altre cose, la collaborazione dei manager già presenti in azienda, che devono così sacrificare ore di lavoro (Coleman, 2010), il cui totale è comunque minore di quello delle ore previste per la preparazione meticolosa degli assessor. Sia per questo training, che per la messa in moto del processo, sono indispensabili anche spazi adeguati, per i quali spesso si ricorre al noleggio di sale, cosa che innalza ulteriormente i costi, i quali sono già, come rimarcato in precedenza, piuttosto elevati. Essi lievitano anche nel caso in cui ci si affidi ad un amministratore esterno per l'allestimento ed il controllo delle prove e per la formazione dei valutatori: questo assicura grande qualità, ma viene di conseguenza ben retribuito. Proprio per questo l'Assessment Center è raramente utile se applicato alla selezione di lavori di più basso profilo, poiché i benefici di una scelta accurata per quella posizione sono più limitati, ergo difficilmente coprono le spese.

Anche il numero ristretto di partecipanti può esser visto come uno svantaggio, in particolar modo se i candidati non vengono adeguatamente filtrati con un preciso ed affidabile sistema di preselezione. Dal momento che spesso viene utilizzato dalle multinazionali, che si possono permettere un simile investimento, la progettazione e la standardizzazione del processo si complicano a causa dei problemi derivanti da traduzioni e dalle differenze culturali, che possono impedire di interpretare un fenomeno allo stesso modo, falsando così in parte le prove. Un'altra eventuale fonte di imperfezioni è rappresentata dagli assessor, i quali sono sottoposti ad uno sforzo

mentale notevole e, se non sono così indicati per sostenerlo, rischiano di compromettere l'intera procedura in ogni momento, a causa di limiti del loro carattere, delle loro competenze o della preparazione che hanno ricevuto.

I pregi pressoché universalmente riconosciuti sono però numerosi; in primis, numerosi studi hanno mostrato la validità e l'affidabilità degli Assessment Center ed è chiaro che la precisione e la profondità dell'osservazione permettano di analizzare una grande quantità di aspetti differenti. È poi apprezzatissima l'utilità dei risultati nella definizione del percorso di crescita dei candidati, i quali a loro volta accettano di buon grado questa particolare tecnica, perché ne comprendono il funzionamento e riconoscono la validità dei responsi. Giustificare l'assunzione o la promozione dell'individuo le cui caratteristiche sono ritenute più congrue con i requisiti diviene quindi molto più semplice, se la scelta non è basata su poche e semplici domande, bensì su una serie di prove attentamente predisposte ed analizzate da un gruppo di esperti. Se fra questi vi sono soggetti esterni, in particolare nel ruolo dell'amministratore, cosa che è consigliata quando il processo riguarda una posizione chiave nell'organigramma aziendale, l'oggettività è ancor più garantita, poiché si allontanano gli spettri delle preferenze personali.

L'utilizzo degli Assessment Center non è circoscritto alle grandi aziende private, ma si addice anche alle grandi strutture pubbliche (ne fa uso anche Poste Italiane); in sintesi, a tutte le organizzazioni complesse, dotate dei fondi necessari (Thornton, Rupp, Hoffman, 2015). È poi praticamente impossibile fingere di possedere determinate qualità o di essere ciò che non si è, poiché emergono sempre i comportamenti naturali e le reali competenze di ciascuno, cosa che in un colloquio o, peggio, in un questionario non è così scontata. Infine, la trasparenza di ogni passaggio e la possibilità di osservare tutto ciò che è misurabile, comprese abilità potenziali e non ancora completamente espresse, sfruttando ogni progresso tecnologico ed adattando il tutto alle specifiche necessità del caso, rendono l'Assessment Center molto più che appetibile. Questi vantaggi sono certi, ma gli studiosi non concordano all'unisono sul fatto che siano sufficienti a compensare i costi; per le posizioni più importanti l'analisi delle spese e dei benefici è fondamentale, data l'inevitabile consistenza dell'investimento.

3.6 LA SELEZIONE DEI CANDIDATI AI RUOLI MANAGERIALI

Le posizioni di vertice all'interno delle grandi organizzazioni, data la rilevanza e delicatezza delle decisioni comportano, devono essere occupate da persone selezionate al termine di un lungo ed accurato processo. Un semplice e superficiale confronto tra le sue competenze ed i requisiti prestabiliti, basato solo su criteri come l'esperienza lavorativa e le conoscenze, può essere sufficiente per decidere sull'adeguatezza di un impiegato, o comunque di una figura più facilmente sostituibile e meno determinante per le sorti dell'impresa. Se per i ruoli di comando ci si limita a questa procedura, si alza notevolmente il rischio che la scelta ricada su un candidato poco adatto, destinato a prendere decisioni errate, ad avere un rapporto negativo con i lavoratori di grado inferiore ed a causare molti altri problemi, che comportano enormi spese per l'azienda. Le cause degli errori di assegnazione di questi posti importanti non stanno tanto nella mancanza di preparazione da parte dei responsabili del personale, bensì spesso sono di natura completamente pratica: molte volte i selezionatori hanno poco tempo, un budget ridotto e potere decisionale limitato (Von Bernstorff, Nachtwei, 2017). Anche il ridotto numero dei candidati è un ostacolo, poiché la fonte della selezione diviene la mancanza di possibilità di decisione, anziché la scelta tra i migliori. Con poche valutazioni di base connesse a ruoli relativamente marginali, può essere accettata l'applicazione della selezione negativa, che mira a scartare, di volta in volta, il candidato che non dovrebbe essere scelto; il risparmio di tempo e finanze che ne deriva, in questi casi, è superiore ai benefici netti ottenuti tramite tecniche più articolate.

Il ben più complesso Assessment Center permette ai selezionatori di avere molteplici elementi addizionali per tracciare il profilo dei requisiti, per analizzare le caratteristiche dei candidati e, soprattutto, per capire quanto siano simili gli uni e le altre. Le vicinanze o distanze scoperte tra le competenze del singolo e le necessità dell'organizzazione conferiscono al responsabile del personale un vantaggio nella "guerra dei talenti" rispetto alla concorrenza. Inoltre, garantiscono una valutazione dei costi e benefici di una posizione chiaramente più sistematica e di conseguenza affidabile di quella consentita da una pura sensazione "di pancia", alla quale troppo frequentemente si è costretti a ricorrere (Nachtwei et al., 2015). Nonostante la maggior parte degli esperti (teorici e pratici) della selezione del personale sia concorde con

queste considerazioni, sono ancora moltissime le aziende che si basano su strumenti o competenze sbagliati, o per lo meno non validati, per il giudizio del potenziale dei manager.

Coloro che occupano posizioni di vertice, o sono destinati ad esse, in ambito della selezione del personale devono sottoporsi troppo raramente a test di adeguatezza, per carenza di tempo o più semplicemente perché si rifiutano. Nella scelta dei leader dieci anni fa prevalevano ancora nettamente i documenti di candidatura (su tutti il Curriculum Vitae), i colloqui e le referenze (Schuler et al., 2007); ora il dominio di tali metodi grossolani è meno evidente, ma comunque sorprendente. L'accesso a misurazioni valide del potenziale di un manager viene quindi reso più complicato, oltre che dalla scarsità del tempo a disposizione e dalla carenza di disponibilità dei soggetti, dall'insufficienza ed inadeguatezza degli strumenti delle Risorse Umane. Anche la primissima fase, la definizione dei criteri di successo nel lavoro e nelle relazioni interpersonali, nella pratica lascia a desiderare.

Per rendere l'idea dell'effettivo peso della cosa, secondo alcuni studiosi quasi in nessun ambito possono esser causati benefici con un lavoro professionale o danni con uno difettoso, come nella scelta dei manager (Kanning, 2014). Fino ad oggi, la maggior parte dei responsabili delle Risorse Umane usa solo lo strumento di valutazione con la più bassa capacità di previsione del successo futuro, l'intervista non strutturata; così gli stereotipi, gli effetti di attrazione, le preferenze divergenti ed altre numerose alterazioni della percezione sono coinvolti in modo significativo nella decisione. Gli strumenti standardizzati come i colloqui strutturati sono particolarmente raccomandati dal punto di vista empirico, ma si può andare oltre: l'Assessment Center offre una soluzione a molti di problemi. Esso è fra i più apprezzati test diagnostici sull'adeguatezza e consente un'analisi delle competenze diversa dal solito, nel corso della selezione e sviluppo dei manager. Perché sia realizzato in maniera eccelsa, chiaro e preciso in ogni passaggio, necessita di una notevole spesa per la progettazione e per la formazione e l'impiego del personale specializzato. Per i ruoli più importanti, però, una selezione maggiormente ponderata fa così tanto la differenza nel successivo andamento dell'azienda, che i costi sono più che compensati, quindi negli ultimi anni sono le stesse imprese a promuoverne l'utilizzo (Kanning, 2014).

3.7 CONCLUSIONI

L'ultima fase dell'Assessment Center, ovvero l'elaborazione dei risultati e la stesura dei report, è quella che può sancire definitivamente la validità dello strumento. Bisogna prestare quindi molta attenzione quando si conferisce un certo peso a ciascuna dimensione ed un livello d'importanza ad ogni prova, perché tutto questo avrà ripercussioni sulle relazioni finali, che, oltre all'utilizzo nel breve termine, serviranno come indicazioni per lo sviluppo futuro dei soggetti. A monte, un'altra decisione che ha una rilevanza notevole sulle sorti dell'intero processo è la scelta del modello di competenze; è senza dubbio consigliato seguire come traccia, se non alla lettera, uno di quelli proposti ed approvati nella letteratura, che comprendono sempre caratteristiche molto utili, fra le quali è possibile eventualmente selezionare le più adatte al caso. Il modello presentato garantisce un'elevata validità. Esso infatti comprende undici competenze, annoverate tra le capacità, le abilità o le predisposizioni, ben definite e distinte l'una dall'altra, per non lasciare spazio ad interpretazioni errate, rischio al quale si andrebbe invece incontro qualora si decidesse di ideare da zero un nuovo modello, senza possedere le conoscenze necessarie.

Dopo aver concluso l'intero processo è molto utile capire quanto efficacemente sia stata utilizzata questa tecnica, soprattutto se s'intende replicarla nel futuro, così da poter individuare le fasi in cui si possono apportare delle modifiche. A tal proposito è stato studiato il Benchmark for Assessment Center Diagnostics (BACDi), che, con i suoi 67 criteri relativi alla progettazione, allo sviluppo dello strumento ed all'elaborazione dei risultati, è utilissimo per valutare l'Assessment Center. La possibilità di confrontare il proprio con quello utilizzato da imprese analoghe permette di avere precisi punti di riferimento e quindi un'idea più oggettiva del proprio operato. Questo comporta ulteriori costi, che, insieme alla complessità dello strumento, sono il vero lato negativo di questa tecnica, ma non si può pretendere di ottenere un'immagine così nitida di una miriade di aspetti differenti dei candidati attraverso metodi più economici. Il fatto che gli stessi partecipanti, che non possono manipolarlo e fingersi diversi dalla loro natura, ne comprendano la logica ed accettino di buon grado il

risponso finale la dice lunga sulle qualità dell'Assessment Center, utile come nessun altro strumento per misurare il potenziale degli individui.

Una grande organizzazione, qualsiasi siano il suo settore di appartenenza ed i suoi scopi, avendone la possibilità, trarrebbe notevoli benefici dall'utilizzo dell'Assessment Center nel processo di selezione dei candidati ai ruoli manageriali, oltre che nel loro sviluppo. Quando si opta per questo investimento, però, bisogna curare tutto nel dettaglio, dalla scelta e formazione degli assessor all'elaborazione dei risultati, passando per la job description, la preferenza per un certo modello di competenze, la progettazione e conduzione delle prove e gli altri passaggi. Affidandosi ad esperti esterni, ai quali affiancare i responsabili delle risorse umane interni, ci si assicura un alto livello di professionalità, che può fare la differenza in quelle fasi delicate. Se tutto viene pianificato nel dettaglio e portato a compimento con precisione, l'eventuale analisi tramite BACDi mostra un livello di validità molto alto, a testimonianza del fatto che la scelta ricade sul candidato più adatto a ricoprire quella posizione in quel contesto. La selezione del manager ideale nel medio-lungo periodo porta così tanti benefici, in termini di risultati economici e non, che le spese sostenute per l'Assessment Center si rivelano, già dopo poco tempo, un investimento molto redditizio.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ARTHUR W. J. ET AL., 2003, *A meta-analysis of the criterion-related validity of Assessment Center dimensions* [Online]. Disponibile su: Research Gate [Data di accesso: 22/03/2017]

AUGUGLIARO P., MAJER V., a cura di, 2001. *Assessment center e sviluppo manageriale*. 2° Edizione. Milano: FrancoAngeli.

BORTEYROU X. ET AL., 2015, *Incremental Validity of Leaderless Group Discussion Ratings Over and Above General Mental Ability and Personality in Predicting Promotion*. Disponibile su: Research Gate [Data di accesso: 05/04/2017].

CANONICI A., 2004, *La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale*. 1° Edizione. Milano: FrancoAngeli.

COCCO G. C., GALLO A., a cura di, 2011. *L'assessment in azione. Esperienze aziendali di valutazione delle risorse umane*. 7° Edizione. Milano: FrancoAngeli, pp. 16-21.

COLEMAN J. L., 2010, *Police Assessment Testing: an Assessment Center handbook for law enforcement personnel*, 4° Edizione, Springfield, Illinois: Charles C Thomas.

COLURCIO M., MELE C., 2007. *Quality management, creatività e talenti 1* [online]. Disponibile su: Research gate [Data di accesso: 08/04/2017].

COSTA G., GIANECCHINI M., 2013, *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. 3° Edizione, Milano: McGraw-Hill Education.

COSTA P. T., McCRAE R. R., 1988, *NEO-PI/FFI Manual supplement*. 1° Edizione. Odessa, (Florida): Psychological Assessment Resources.

DE CARLO N., 2002, *Teorie & strumenti per lo psicologo del lavoro: Storia, evoluzione e prospettive del settore, selezione, intervista, colloquio, test, assessment center, codice deontologico*. 1° Edizione. Milano: FrancoAngeli.

DEL PIANTO E., 2004, *Assessment center. Tecniche e strumenti per il valutatore*. 4° Edizione. Milano: FrancoAngeli.

FERMI U., 2007, *Le risorse del selezionatore. Strumenti e suggerimenti per la selezione del personale*. 3° Edizione. Milano: FrancoAngeli.

FISCHETTI A., 2007, *La gestione delle risorse umane: processi e strumenti*. 1° Edizione. Milano: Alpha Test.

FLANAGAN J.C., 1954, *The critical incident technique* [Online]. Psychological Bulletin. Disponibile su: <<https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>> [Data di accesso: 10/04/2017].

GERPOTT T. J., 2016, *Planung und Organisation* [Diaspositive del corso]. Universität Duisburg-Essen.

KANNING U-P., 2014, *Führungskräfte zwischen Anspruch und Wirklichkeit* [Online]. Disponibile su: Research Gate [Data di accesso: 24/03/2017].

LEVATI W., MARIANI M., 2004, *Assessment center: dalla teoria alla pratica professionale*. 1° Edizione. Roma: Carocci.

LIEBENOW D., NACHTWEI J., 2015, *Treffsicher und machbar – Potenzialanalysen für kleine Unternehmen* [Online]. Disponibile su: Research Gate [Data di accesso: 22/03/2017]

LIEBENOW ET AL., 2014, *Bestehen im War for Talent – methodische Qualität des Kompetenzmodells als Überlebensstrategie* [Online]. Disponibile su: Research Gate. Data di accesso: [22/03/2017].

MARTONE A., a cura di, 2007, *La selezione del personale. Nuovi strumenti*. Milano: Guerini e associati.

MERIAC J. P., HOFFMAN B. J., WOEHR D.J., 2014, *A Conceptual and Empirical Review of the Structure of Assessment Center Dimensions* [Online]. Journal of Management (June 2014). Disponibile su: Research Gate [Data di accesso: 02/04/2017].

NACHTWEI ET AL., 2015, *Wille stark, Personal schwach*. [Online]. Disponibile su: Research Gate [Data di accesso: 23/03/2017].

NACHTWEI J., SCHERMULY C. C., 2009, *Acht Mythen über Eignungstests* [Online]. Disponibile su: <<https://www.thomas-reining.de/files/12/eignungstests-hbm09.pdf>> [Data di accesso: 15/04/2017].

NERDINGER FRIEDEMANN W., BLICKLE G., SCHAPER N., 2014, *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 3° Edizione. Berlino: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Research Gate [Data di accesso: 01/04/2017].

RIDDER H.G., 2013, *Personalwirtschaftslehre*. 4° Edizione. Stoccarda: Kohlhammer.

RUPP D., HOFFMAN B.J., BISCHOF D., 2014, *The International Taskforce on Assessment Center Guidelines* [Online]. 6° Edizione. Disponibile su: <<http://www.assessmentcenters.org>> [Data di accesso: 28/03/2017]

SCHOELMERICH F., NACHTWEI J., SCHERMULY C. C., 2011, *Evaluating the quality of assessment centers used in employee selection – Development of a Benchmark for Assessment Center Diagnostics (BACDi)* [Online]. Disponibile su:

SCHULER ET AL., 2007, Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Ein Vergleich über 20 Jahre [Online] Disponibile su: Research Gate [Data di accesso: 23/03/2017].

THORNTON III G. C., RUPP D. E., 2006, *Assessment Centers in Human Resource Management: strategies for prediction, diagnosis, and development*. 1° Edizione. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum associates.

THORNTON III G. C., RUPP D. E., HOFFMAN B. J., 2015, *Assessment Center Perspectives for Talent Management Strategies*. 2° Edizione. New York: Routledge.

THORNTON III G.C., MUELLER-HANSON R.A., RUPP D.E., 2017, *Developing Organisational Simulations: a guide for Practitioner, Students and researchers*. 2° Edizione. New York: Routledge.

TRENTINI G., a cura di, 1995, *Manuale del colloquio e dell'intervista*. 1° Edizione. Torino: Utet.

VON BERNSTORFF C., NACHTWEI J., 2017, *Assessment Center zur Identifizierung von Führungspersönlichkeiten – Möglichkeiten und Grenzen* [Online]. Disponibile su: Research Gate [Data di accesso: 21/03/2017].