

Capitolo 4

Colloquio di gruppo e assessment



1. METODI E TECNICHE PER LA SELEZIONE DI GRUPPO

L'azienda (o chi per essa), al fine di valutare e selezionare il potenziale dei neolaureati, tende ad adottare un tipo di **selezione** definita comunemente **di gruppo**. Questa modalità ha come obiettivo quello di osservare i comportamenti di un candidato in situazioni specifiche, per lo più a carattere interpersonale, per misurarli in conformità a quelli richiesti dalla posizione lavorativa. Si tratta in concreto di osservare il candidato mentre opera oggettivamente in situazioni specificamente progettate per consentire al selezionatore di osservare le reazioni e i comportamenti dei partecipanti al processo selettivo in ambiti simulati, ma molto simili alle situazioni che potrebbero verificarsi nella normale situazione lavorativa. A tale scopo vengono appunto impiegate le tecniche di selezione di gruppo, comprendenti due classi di prove: **l'intervista di gruppo** e **l'assessment center**, quest'ultimo in uso anche nella valutazione del personale già esistente in azienda.

Le interviste o esercitazioni di gruppo e gli *assessment center* costituiscono altrettanti metodi di valutazione del potenziale dei candidati. Sono processi selettivi che avvengono in un arco di tempo limitato, che va da poche ore a sessioni di due o tre giorni. Le tecniche comprendono delle simulazioni e l'eventuale somministrazione di test psicologici, con l'obiettivo, in entrambi i casi, di porre in evidenza caratteristiche ritenute importanti per ricoprire una posizione o per intraprendere una carriera.

Il termine *center* è legato a una prassi relativamente standardizzata che, in un tempo limitato, mira a realizzare uno scopo di valutazione ed eventualmente di orientamento. Le variabili attitudinali indagate sono strettamente correlate alle dinamiche di gruppo e di conseguenza al confronto di più individui che si contendono il posto di lavoro. A sua volta *l'assessment* va considerato anzitutto come una possibilità di far emergere le competenze attraverso una «sana competizione», ma soprattutto di confrontarsi con altre persone che hanno l'ambizione di superare la selezione. Spesso le società ricorrono a questo tipo di modalità di verifica per individuare i candidati migliori, poi chiamati a sostenere un colloquio individuale.

In termini generali l'uso di queste tecniche valutative è giustificato quando le persone da selezionare sono destinate a ruoli di contatto interfunzionale, oppure quando deve essere valutata la competenza ad intrattenere relazioni socio-professionali in soggetti destinati a posizioni di coordinamento di gruppi di lavoro e a tutta quella gamma di ruoli di tipo manageriale in cui è centrale la capacità di gestione delle risorse umane.

2. ESERCITAZIONI DI GRUPPO

Fra le esercitazioni di gruppo, dette anche interviste di gruppo, vi sono molti strumenti che vanno dalla discussione di un caso alla simulazione di una situazione significativa per la posizione lavorativa. La discussione di un caso, di cui in questo capitolo daremo svariati esempi, riguarda la somministrazione di una storia proble-

matica che deve essere discussa dal gruppo con finalità specifiche, come per esempio arrivare a una decisione condivisa.

L'intervista di gruppo consiste generalmente nel costituire appunto un gruppo di candidati, il più omogeneo possibile, che comprenda dai sei ai dodici individui, ai quali sottoporre un problema da discutere. Si preferisce sempre organizzare la discussione attraverso la tecnica del *circle time*, in virtù della quale i selezionatori fanno accomodare i candidati in circolo o attorno ad un tavolo rotondo. Infatti questa disposizione favorisce la discussione e indica simbolicamente ai candidati che hanno tutti la stessa condizione e la medesima posizione, sicché toccherà loro far leva sulle proprie intrinseche capacità relazionali per distinguersi e occupare posizioni di leadership. Inoltre il *circle time*, nella sua composizione circolare, implica una sollecitazione psicologica a prendere parte alla discussione proprio per il suo senso circolare.

Gli argomenti oggetto dell'esercitazione vengono selezionati nel contesto delle conoscenze e delle competenze dei membri del gruppo, affinché essi si trovino su un piano di parità nella discussione: le esercitazioni di *assessment*, infatti, devono rendere ininfluente, nella maggior parte delle somministrazioni, l'apporto di conoscenze tecnico-professionali dei singoli partecipanti, ad evitare di creare un vantaggio per chi è più preparato su uno specifico argomento rispetto agli altri candidati. Infine, le esercitazioni devono essere comprensibili e di facile accesso, in quanto l'obiettivo del lavoro deve essere perseguibile.

L'attenzione non deve essere orientata sul gruppo, bensì sull'individuo in relazione al gruppo. Compito dell'intervistatore (o degli intervistatori, in quanto ne possono essere previsti più di uno) non è solo quello di descrivere e rivelare i comportamenti dei membri del gruppo stesso, ma di saper cogliere quegli aspetti dinamici che li determinano e ne costituiscono la matrice. Ciò vuol dire che in occasione di un'intervista di gruppo l'esaminatore — o gli esaminatori — hanno di fronte un «gruppo psicologico», un aggregato di individui fra i quali prendono corpo le relazioni e tutti i fenomeni caratteristici dell'azione di gruppo.

Queste tecniche hanno lo scopo di valutare in ciascuno dei componenti del gruppo le cosiddette **abilità psicosociali**: di influenzamento, di leadership, di interazione, di sintesi, di dialettica e di autorevolezza. Pertanto durante la simulazione o la discussione di un caso ognuno dei partecipanti verrà sottoposto a pressioni di segno opposto: una che spinge ad adottare i modelli di comportamento che il gruppo va progressivamente creando e quindi ad integrarsi socialmente; l'altra che induce a controllare il gruppo stesso, cercando di assumere un ruolo preminente al fine di attrarre l'attenzione e di dimostrare la propria originalità rispetto agli altri.

Più in generale, l'esercitazione di gruppo permette di osservare nei candidati le seguenti caratteristiche:

- capacità di assumere iniziative in un contesto sociale;
- capacità di gestire rapporti interpersonali;
- tipo di ruolo che ogni candidato tende ad assumere, con relativa attitudine ad adattarsi;
- attitudine di ogni candidato ad integrarsi in una situazione sociale imprevista;
- resistenza a situazioni conflittuali sul piano emotivo;
- tipo di equilibrio psichico.

In aggiunta a tali caratteristiche l'intervistatore può individuare alcuni aspetti ancora più dettagliati; ad esempio: l'abilità di verbalizzazione, la logica del ragionamento, il modo

di affrontare la discussione ed altre caratteristiche strettamente connesse alla mansione proposta. Inoltre si possono trarre importanti considerazioni sul ruolo che la persona tende ad assumere all'interno del gruppo rispetto a quello assunto a livello sociale.

3. ASSESSMENT CENTER

L'*assessment center* rappresenta una metodologia di valutazione fondamentale per individuare l'insieme delle caratteristiche comportamentali e delle qualità individuali richieste ad una persona per ricoprire un certo ruolo in una determinata organizzazione. Si tratta di uno strumento diagnostico e prognostico nello stesso tempo, dunque perfettamente utilizzabile nella selezione, nella gestione e nello sviluppo delle risorse umane. Si caratterizza per la sua flessibilità, per la sua prospettiva diagnostica e per la ricchezza di stimoli e spunti valutativi, che si basa su più prove differenziate per obiettivi e situazioni, in sequenza tra loro, le quali permettono di valutare i candidati osservandoli in situazioni diverse, da prospettive differenti, in modo da poter raccogliere e verificare un ampio spettro di informazioni sulle capacità oggetto di valutazione. Il risultato di questo processo selettivo non consiste nell'evidenziare un profilo professionale assoluto, bensì nel conseguire l'esito che di volta in volta appaia maggiormente coerente con le caratteristiche richieste dall'organizzazione per ricoprire un determinato ruolo o per crescere in uno specifico sistema organizzativo.

L'*assessment center* si contraddistingue per l'applicazione di più strumenti selettivi (test, intervista-colloquio individuale, esercitazioni individuali e collegiali), i più importanti dei quali, in base alle modalità di erogazione, sono elencati nello specchio che segue.

TIPOLOGIA DELLE PROVE	
Individuale:	<i>in basket</i> <i>in tray</i> esercitazioni individuali <i>targeted interview</i> <i>assessment questionnaires</i>
A coppia:	trattativa presentazione
Collegiale:	a ruoli liberi a ruoli assegnati

Tali strumenti servono a descrivere sia il comportamento attuale dell'individuo, sia le caratteristiche personali e le sue potenzialità. In ogni caso le dimensioni e le caratteristiche valutabili mediante l'*assessment center* sono molteplici.

Fra le principali abilità che si verificano con questa metodologia figurano:

- la capacità di comunicazione;
- il potere d'influenza;
- la capacità di lavorare in gruppo;
- la capacità relazionale;
- la capacità di negoziazione e l'abilità organizzativa;
- la leadership e il potere d'influenza;
- la tendenza alla collaborazione o alla competizione;

- l'adattabilità;
- il grado di autonomia e indipendenza del pensiero.

Le capacità e le abilità di carattere psicosociale sono in grado di rendere maggiormente funzionali i compiti assegnati ai ruoli dell'organizzazione. Naturalmente in sede di progettazione della selezione è compito della commissione stabilire, in funzione della posizione lavorativa, quali fra le varie e complesse abilità psicosociali sono da sottoporre a valutazione. I vantaggi offerti dalle metodologie applicate nella selezione di gruppo consistono soprattutto nel diminuire l'incidenza della soggettività dei valutatori. Inoltre l'esercitazione ha tempi limitati e offre la possibilità di ricavare numerose informazioni sul candidato che altrimenti non sempre potrebbero essere valutate, così da migliorare la qualità diagnostica e predittiva. Tali metodi rappresentano sia per il valutatore che per il candidato veri e propri momenti di apprendimento estremamente ricchi e completi.

4. PROCESSO DI VALUTAZIONE DELL'ASSESSMENT CENTER

La situazione valutativa che propone l'*assessment* è tipicamente esperienziale, dunque basata sulla sperimentazione. Infatti, per i candidati l'*assessment* rappresenta un'esperienza personale profonda, in quanto, sebbene possa suscitare inizialmente timori e preoccupazioni, stimola comunque il confronto, la verifica e l'autoanalisi.

Tale metodologia richiede ai selezionatori:

- una valutazione dei candidati con strumenti altamente dinamici;
- la progettazione e l'individuazione di una strumentazione adeguata allo scopo;
- una particolare capacità nel cogliere le diverse «sfumature» coinvolte nei comportamenti individuali;
- la scelta e la costruzione di un ambiente favorevole, adeguatamente preparato attraverso un'attività di informazione e sensibilizzazione.

L'*assessment* è ricco di elementi valutativi che ne contraddistinguono la struttura, fornendo ampie garanzie di attendibilità nel valutare il potenziale dei candidati, che spesso risulta in qualche misura condizionato dalla soggettività dei valutatori. Infatti, nonostante che nella realtà operativa l'*assessment* possa configurarsi in modo diverso (diversi programmi, diversi esercizi etc.), in generale è costruito in modo tale da garantire la dovuta sistematicità e un adeguato esame della realtà.

L'impianto di valutazione dovrebbe quindi soddisfare, nei limiti del possibile, le seguenti **condizioni**:

- ciascuna capacità valutata viene considerata in due o più esercizi diversi;
- ogni candidato è osservato da tutti i valutatori, a rotazione, negli esercizi previsti;
- riguardo ad una stessa capacità, ogni candidato è «misurato» in prove diverse da due valutatori;
- la valutazione viene formulata collegialmente sul profilo globale del soggetto.

Il **setting valutativo** dell'*assessment* comprende:

- una lista di caratteristiche da valutare;
- tecniche di valutazione ed esercizi coerenti con il sistema organizzativo in cui vengono utilizzati;

- l'organizzazione di gruppi di candidati da valutare (6-8 persone);
- un nucleo di valutazione che normalmente comprende un valutatore ogni due candidati;
- un luogo stabile predisposto per lo svolgimento confortevole delle prove di valutazione.

L'*assessment* è infatti basato su una sequenza di prove che consentono di osservare i candidati in differenti situazioni e da angolazioni diverse, fornendo risposte che emergono dall'osservazione dei comportamenti e delle attitudini. Le prove di valutazione assumono quindi una particolare rilevanza gestionale, in quanto nella loro costruzione si è attenti a definire una situazione valutativa che consenta di osservare una determinata capacità non in generale, ma soprattutto riferita al contesto organizzativo e al ruolo che la persona andrà a ricoprire. Di solito le prove in oggetto propongono situazioni valutative differenziate tra loro che stimolano comportamenti individuali (nell'interazione a due e di gruppo), selezionate in modo da poter disporre di un «set multiplo» di stimoli valutativi attraverso i quali raccogliere informazioni ed elementi di valutazione sul candidato.

5. GLI STRUMENTI VALUTATIVI

Gli strumenti di *assessment*, con particolare riferimento alle esercitazioni di gruppo, propongono situazioni problematiche per lo più di tipo aziendale o specifiche dell'organizzazione, caratterizzandole, se possibile, con elementi, dati, condizioni proprie di quel contesto o di quel ruolo. Le situazioni proposte non richiedono competenze di tipo tecnico riferite al ruolo per la loro soluzione, in quanto non valutano capacità operative, bensì abilità manageriali e qualità personali. Non tengono conto, quindi, della bontà della soluzione operativa proposta, ma solo dei comportamenti emersi, sicché ne consegue che i contenuti proposti devono poter essere affrontati da tutti i candidati, anche se provenienti da esperienze, professionalità operative e funzioni diverse. In sostanza le situazioni problematiche rappresentano realtà fittizie, ma vengono proposte per dati, condizioni, ruoli in modo realistico e dunque possibile.

Se i gruppi di candidati sono numerosi alcuni esercizi potranno essere differenziati nei contenuti, ma dovranno comunque essere organizzati in modo tale da presentare la stessa difficoltà. Di solito gli esercizi, che possono avere uno svolgimento scritto e/o orale, sono sempre preceduti da una fase di preparazione individuale. Le prove di valutazione utilizzate possono dunque proporre contenuti molto differenziati, a seconda del tipo di organizzazione, di ruolo e di livello a cui si rivolgono, ma generalmente sono costituite da una tipologia di esercizi oramai ben codificata.

Gli **esercizi** che più frequentemente determinano l'impianto dell'*assessment* sono i seguenti:

- *in basket*;
- *incident*;
- esercitazioni individuali;
- *targeted interview*;
- questionari di *assessment*;
- riunione a ruoli liberi;

- riunione a ruoli assegnati;
- negoziazione;
- esposizione in pubblico;
- analisi di casi;
- simulazioni di intervista;
- gruppi competitivi;
- esercizi di autopercezione/valutazione;
- relazioni scritte;
- *business game*;
- scala delle scelte.

Oltre a questi esercizi di tipo situazionale (che simulano, cioè, situazioni operative), un programma di *assessment* può anche prevedere:

- colloqui individuali con il candidato;
- test psicologici (di intelligenza, abilità, personalità etc.).

Nei paragrafi successivi verranno illustrati in dettaglio alcuni di questi strumenti, con particolare riferimento a quelli più diffusi nei processi selettivi aziendali.

6. TECNICHE DELL'IN BASKET E DELL'IN TRAY

Lin basket è un esercizio elaborato negli anni Cinquanta del Novecento da un team dell'*Educational Testing Service* all'interno della *United States Air Force* con l'obiettivo di organizzare le informazioni, individuare i problemi in situazioni complesse e prendere decisioni. Questa esercitazione, che in alcuni casi si svolge in modalità *in basket* ed in altri in modalità *in tray*, viene utilizzata al fine di affrontare e prendere decisioni in merito a problemi trovati sulla scrivania sotto forma di posta in arrivo, «memo», messaggi telefonici etc. Con il termine «*in basket*» generalmente si indica una tipologia di esercitazione rivolta ad una popolazione di profilo manageriale, mentre con «*in tray*» si intende un esercizio di minore complessità, rivolto ad una popolazione con un profilo più vicino a mansioni esecutive.

Lin basket è una prova che permette di evidenziare i comportamenti di lavoro individuale in rapporto ad una situazione organizzativa predeterminata: concretamente, consiste nel prendere in esame la corrispondenza lasciata nel «cestino della posta» dal proprio superiore. In genere vengono proposti 10-20 documenti, spesso correlati fra loro, che rappresentano altrettanti problemi, con priorità e importanza diverse. Il candidato deve analizzarli e prendere decisioni al posto del superiore in un tempo rigidamente definito. Le risposte vengono elaborate individualmente e in forma scritta, motivando le proprie scelte. All'esercizio può seguire un colloquio con un valutatore, per approfondire le informazioni relative alla prova stessa.

Si utilizza questo tipo di esercitazione soprattutto quando si vogliono osservare **capacità di:**

- decisione;
- analisi e soluzione di problemi;
- organizzazione;
- pianificazione;

- utilizzo delle risorse;
- autonomia;
- flessibilità al cambiamento;
- creatività.

Inoltre, qualora la prova sia integrata da un colloquio, si osservano la comunicazione e l'apertura. Di seguito si riporta un esempio di esercitazione *in basket*, con relativa griglia di verifica del selezionatore.

ESEMPIO DI ESERCITAZIONE IN BASKET: «LE VENDITE DELLA SOCIETÀ FLOOD»

Istruzioni per il partecipante

- Nella prossima ora e mezza lei interpreterà il ruolo del capo-sezione delle vendite dell'azienda Flood. Questa società è formata da unità di produzione per confezioni con uffici e fabbriche nelle maggiori città italiane. Le informazioni che seguono descrivono la situazione attuale.
- Lei si chiama Rossi, è stato assunto dalla Flood nel 2002 e ha lavorato in un ufficio della zona nord-orientale. Dopo una serie di tentativi le si offre la concreta possibilità di un avanzamento di carriera e di un eventuale trasferimento da lei molto gradito.
- Il suo capo, nel proporle questa nuova posizione, ha assicurato al direttore commerciale, dott. Laezza, che lei si sarebbe messo in contatto con lui per discutere del nuovo lavoro.
- Lei ha telefonato al dott. Laezza, che le ha accennato ad alcuni problemi specifici relativi alla zona che dovrà presiedere. Tali problemi riguardano i negozianti con contratti di franchising, le possibilità di carriera nell'ambito della forza-vendita e l'attività di recupero crediti presso i clienti.
- Il dott. Laezza le ha detto, infine, che nel cestino della posta della sua nuova scrivania si sono ammucchiati alcuni problemi e quindi sarebbe bene che lei si recasse nel suo ufficio per risolverli il prima possibile.
- Nel cestino della posta lei troverà una serie di informazioni, nonché altre questioni che si sono ammucchiate nel cestino del suo predecessore.
- È importante che lei indichi ai suoi collaboratori che cosa ha deciso di fare per risolvere le varie questioni lasciate irrisolte dal suo predecessore.
- Lei dovrà scrivere lettere, prendere appunti per sé, per la sua segretaria e per ogni altra persona della sua funzione.
- Dovrà inoltre pianificare tutte le telefonate e cosa intenderà fare relativamente alle varie questioni quando prenderà ufficialmente servizio.
- In breve, lei dovrà mettere per iscritto ogni azione che ha deciso o programmato.

Esempio di documento depositato nella casella di posta

Da: dott. Laezza.

Oggetto: predisposizione budget.

Entro la fine di maggio devo presentare una bozza di budget per le vendite per l'anno 2010. Quanto devo mettere in previsione per la sezione vendite al dettaglio? Cos'è successo nel 2009 che non le ha fatto raggiungere gli obiettivi di budget? Perché alcuni costi hanno superato lo stanziamento previsto? Lei a che punto è per quest'anno e a tutt'oggi? Gradirei essere informato nel più breve tempo possibile.

Cordialità,

dott. Laezza

Alla fine dell'esercitazione *in basket* molti selezionatori preferiscono avere un feedback dallo stesso candidato, il più delle volte in forma scritta. In particolare, al candidato viene richiesto di elaborare un rapporto modellizzato in cui esprimere commenti ed

emozioni provate durante la prova. Di seguito si riporta un esempio di rapporto utilizzato per questa fase.

ESEMPIO DI RAPPORTO DI UN PARTECIPANTE AD UN'ESERCITAZIONE *IN BASKET*

Data:

Nome e cognome:

1. Che impressioni ha avuto leggendo la documentazione dell'*in basket*?

.....

2. Quanti documenti ha letto?

.....

3. A quanti documenti ha risposto?

.....

4. Descriva come si è organizzato nell'affrontare l'esercizio e quale ordine ha dato ai vari documenti.

.....

5. Qual è stata la sua prima impressione nel mettere in ordine i documenti?

.....

6. Qual è stata la decisione più difficile e perché?

.....

7. A quale aspetto del ruolo di capo-sezione delle vendite al dettaglio, per lei nuovo, ha dato priorità? Perché?

.....

8. Qualcosa ha intralciato la sua prestazione? Se sì, cosa?

.....

9. Se dovesse rifare l'esercizio si comporterebbe in modo diverso? Se sì, perché?

.....

10. Quale problema dell'*in basket* in una situazione reale avrebbe trattato in modo diverso?

.....

ESEMPIO DI GRIGLIA DI VALUTAZIONE NELL'IN BASKET

Capacità Documenti	Problem solving	Organizzazione	Controllo	Decisione	Orientamento ai risultati	Delega
Documento n. 1						
Documento n. 2						
Documento n. 3						
Documento n. 4						
Documento n. 5						
Documento n. 6						
Documento n. 7						
Documento n. 8						
Documento n. 9						
Documento n. 10						
Punteggio totale						

7. ESERCITAZIONI COLLEGIALI: RIUNIONE A RUOLI ASSEGNATI E RIUNIONE A RUOLI LIBERI. ANALISI DI CASO

Le esercitazioni collegiali di *assessment* permettono di simulare un'attività aziendale e di raggiungere un obiettivo attraverso la partecipazione di un gruppo che dovrebbe essere formato da 6 persone (con un gruppo più numeroso sarebbe più difficile il coinvolgimento di tutti i soggetti, rendendo meno soddisfacente il grado di interazione fra i candidati).

Le *esercitazioni collegiali* possono essere di due tipi:

- *a ruoli liberi*;
- *a ruoli assegnati*.

Le **esercitazioni a ruoli liberi** sono strutturate in vista del raggiungimento di un obiettivo comune, cosicché il contenuto dell'esercitazione è identico per tutti i partecipanti. La durata di ciascuna esercitazione può variare da 45 a 90 minuti, in rapporto al grado di complessità dei contenuti e al numero dei partecipanti. Tale esercitazione consente di evidenziare i comportamenti all'interno di un gruppo in cui i partecipanti non recitano «ruoli prefissati» ma «sé stessi». Obiettivo della prova è quello di permettere a tutti i componenti del gruppo di esprimere le proprie opinioni e considerazioni relative ad una situazione-stimolo, a prescindere dalla competenza sul problema proposto. In concreto la prova consiste in una discussione libera di gruppo su uno o più temi assegnati, relativi ad un contesto generale dell'azienda, del mondo del lavoro, della vita quotidiana etc., oppure su brevi casi di gestione la cui soluzione è molto aperta, dunque

fortemente condizionabile dalla lettura soggettiva dei dati forniti. Normalmente la prova è suddivisa in due parti: nella prima i soggetti esprimono un parere individuale relativo alla problematica presentata, mentre nella seconda devono pervenire ad una soluzione unica (e possibilmente condivisa) tramite una discussione di gruppo.

Si utilizza questo genere di esercitazione nel caso in cui si vogliano osservare le **capacità di:**

- lavorare in gruppo, negoziazione, collaborazione;
- integrazione, comunicazione, leadership, *problem solving*;
- flessibilità al cambiamento;
- determinazione;
- realizzazione.

Inoltre, a seconda dei temi di discussione affrontati, è spesso possibile osservare elementi relativi alla cultura organizzativa dei soggetti.

**ESEMPIO DI ESERCITAZIONE A RUOLI LIBERI:
«CRITICITÀ DI GESTIONE DEL PERSONALE DELL'AZIENDA ODIS»**

Istruzioni per i partecipanti

- Siete membri del collegio di direzione dell'ODIS, un'azienda di macchine utensili.
- Questa riunione del collegio di direzione è dedicata ad analizzare e ad elaborare una decisione su un problema di gestione del personale.
- La riunione ha la durata di un'ora e 15 minuti.
- I primi 15 minuti sono dedicati al lavoro individuale, in cui dovrete analizzare il caso e formulare un'ipotesi di soluzione. La restante ora è da impiegarsi per la discussione con gli altri membri del collegio, al fine di concordare le proposte e scrivere la decisione presa dal collegio stesso sull'argomento, nonché siglarla per l'approvazione.
- Tutti i membri del gruppo hanno uguale peso e rilevanza sia nei contributi alla discussione che nella fase decisionale.

Criticità di gestione del personale

Promemoria per il partecipante: *«Criticità magazzino prodotti finiti»*.

In assenza del responsabile del magazzino si è verificato un ritardo nella consegna di alcuni prodotti. Tale ritardo è stato provocato da un disaccordo fra i collaudatori, i quali sostenevano che i prodotti non dovevano essere accettati, e il capo servizi arrivi, che a sua volta asseriva l'irrelevanza del danno del prodotto. Durante una seconda assenza del responsabile del magazzino si è verificato un problema simile, anche se le parti erano invertite. Sebbene i collaudatori avessero approvato i prodotti, il capo servizi arrivi si è rifiutato di prenderli in consegna. Dopo aver temporeggiato per un paio d'ore la spedizione è stata fatta bypassando il servizio arrivi. Tuttavia il cliente si è lamentato sia del ritardo, sia per il fatto che i prodotti non sono arrivati in perfetto stato. Il responsabile, escludendo qualsiasi problema di competenza da parte dei propri collaboratori, ha riportato la questione al capo, cosicché il problema è ora oggetto di discussione al collegio di direzione.

Le **esercitazioni a ruoli assegnati**, a loro volta, rappresentano delle situazioni-stimolo che richiedono il raggiungimento di un obiettivo individuale, ma attraverso un obiettivo comune concordato. Sono quindi delle esercitazioni a sfondo negoziale, caratterizzate da una forte conflittualità interna. Il loro scopo è quello di evidenziare in modo particolare i comportamenti tenuti all'interno di un contesto aziendale e di un ruolo preciso nell'affrontare un problema la cui soluzione dipende dalla collabora-

zione di tutti i soggetti coinvolti nel problema stesso. Concretamente la prova consiste nell'assunzione di un ruolo organizzativo in relazione a un problema che coinvolge più figure aziendali ciascuna delle quali ha a disposizione una serie di informazioni, in parte uguali agli altri e in parte relative al ruolo assunto. Il compito assegnato è di pervenire ad una soluzione di gruppo, il più possibile condivisa.

Generalmente la prova si articola in due fasi:

1. analisi individuale del materiale e dei dati propri della posizione occupata dal soggetto;
2. discussione di gruppo in cui i partecipanti devono comunicare i dati in loro possesso e pervenire ad una soluzione comune.

Di norma questo tipo di esercitazione viene usata soprattutto quando si vogliono osservare le **capacità di:**

- persuasione;
- influenza;
- assertività;
- collaborazione;
- analisi e soluzione dei problemi, comunicazione;
- leadership;
- lavorare in gruppo;
- flessibilità;
- equilibrio.

**ESEMPIO DI ESERCITAZIONE A RUOLI ASSEGNATI:
«COMITATO DI SVILUPPO»**

Istruzioni per il partecipante

- Quale responsabile di funzione, lei fa parte di un comitato di sviluppo e promozione al quale la direzione del personale ha richiesto di segnalare una persona, in vista di una promozione a responsabile dell'ufficio promozione vendite di una piccola unità.
- Dopo aver controllato le schede di valutazione e i curricula dei candidati appartenenti alla sua funzione, lei ha concluso che il dott. Fusco presenta le caratteristiche necessarie per assumere questa responsabilità.
- Lei ha deciso di preparare un breve appunto per presentare il suo candidato al comitato, al fine di convincerlo che la persona da lei indicata è certamente la più adatta. Il comitato deve prendere una decisione scritta entro un'ora.
- Le informazioni sui singoli candidati sono contenute in uno specifico dossier. Dopo averlo letto attentamente, illustri al comitato le sue osservazioni e i punti salienti della sua scelta finale sul candidato Fusco.
- I suoi obiettivi sono: 1. convincere i colleghi che fanno parte del comitato che il dott. Fusco è il candidato più idoneo a ricoprire il ruolo; 2. aiutare il comitato ad operare la scelta che risulti la migliore possibile per l'azienda.

Infine viene indicata come **analisi e discussione di caso** l'esercitazione che ha come obiettivo del processo di selezione quello di verificare alcune abilità psicosociali di carattere generale, le quali possono essere gestite sia a ruoli liberi che assegnati, sebbene la prima formula sia quella più diffusa. A differenza di quanto evidenziato in precedenza, la discussione di caso è incentrata quasi sempre su temi a carattere generale, in quanto il selezionatore non ha interesse a indagare aspetti di competenza

o conoscenza aziendale. Normalmente la prova prevede l'organizzazione di un gruppo da valutare, a cui viene chiesto di leggere e quindi discutere un caso che, allo stesso tempo, rappresenta una situazione simulata. In questa fase il selezionatore è interessato ad analizzare l'atteggiamento con cui il candidato esprime le proprie opinioni (debole, assertivo, insicuro) e la modalità con cui ciò avviene (autoritario, aggressivo, collaborativo), senza la necessità di comprendere il grado di padronanza degli argomenti da parte del candidato stesso. Durante la sessione esercitativa i selezionatori avranno il solo compito di osservare e registrare i comportamenti su un'apposita scheda (riportata più avanti nel paragrafo, dopo i tre esempi proposti di analisi e discussione di caso), dopodiché le diverse valutazioni determineranno quella finale di natura comparativa.

Al fine di rendere quanto più chiare possibili le modalità di questa esercitazione vengono proposti alcuni esempi. Nel primo, che riguarda un tipico caso di sopravvivenza molto diffuso nel contesto dei processi selettivi, si indica pure una spiegazione degli esperti che potrebbe tornare estremamente utile, fermo restando che le modalità di argomentazione sono ben più rilevanti dei contenuti. Negli altri esempi si riportano solo le istruzioni e il contesto, in modo da farli valere come opportune esercitazioni.

**ESEMPIO N. 1 DI ANALISI E DISCUSSIONE DI CASO:
«NEL DESERTO DEL NEW MEXICO»**

Istruzioni per il partecipante

- Il suo gruppo deve fare un esercizio nel quale dovranno essere prese decisioni cercando di raggiungere il consenso fra tutti i membri del gruppo stesso. Ciò significa che ognuno di loro dovrà trovarsi d'accordo con gli altri sul valore da dare a ciascuna cosa prima che essa diventi una decisione di gruppo. Il consenso è difficile da raggiungere, ma bisogna comunque tentare di facilitarne il conseguimento.

Spunti di riflessione

- Cerca di non difendere ciecamente il tuo modo di vedere le cose. Presenta la tua opinione quanto più chiaramente possibile. Giustificala adducendo le motivazioni che sostengono la tua tesi. Ascolta le reazioni e i contributi degli altri e considerali attentamente prima di riproporre la tua posizione.
- Evita di cambiare opinione solo per raggiungere comunque un accordo o per evitare un conflitto. Dimostra la tua attenzione e il tuo appoggio per ogni soluzione con la quale trovi almeno qualcosa con cui essere d'accordo. Cedi solo alle posizioni che dimostrano fondamenti oggettivi e logicamente sicuri.
- Evita procedure che riducano il conflitto tramite votazione o il tirare a sorte.
- Puntualizza le differenze di opinione, le quali sono naturali e inevitabili. Cerca di coinvolgere tutti nel processo decisionale. Il disaccordo può migliorare le decisioni di gruppo perché esse presentano un vasto raggio di informazioni e di opinioni, così da creare una situazione ideale per trovare la soluzione più adeguata.
- Non presumere che qualcuno debba vincere e qualcuno debba perdere quando la discussione arriva a un punto di stallo. Al contrario, sforzati di trovare l'alternativa più accettabile per tutti i membri.
- Discuti sottolineando le assunzioni, ascoltando gli altri e incoraggiando la partecipazione di tutti i membri.

Contesto

Lei è membro di un gruppo di geologi impegnati in un viaggio di ricerca-studio nel deserto del New Mexico. È l'ultima settimana di luglio e avete viaggiato su una pista lontana da ogni strada, al fine di osservare la formazione del terreno. Alle 10.30 del mattino il vostro speciale minibus si capovolge e rotola in una buca di dieci metri, prendendo fuoco. Il guidatore e un esperto muoiono, mentre voi sopravvivete, seppure con qualche ferita. Sapete che la fattoria più vicina si trova circa 70 km ad est rispetto a voi e non vi è alcuna abitazione più prossima. Al motel sanno che quando a sera risultate assenti è perché vi trovate in un campo allestito, cosicché, almeno per quella sera, nessuno farà scattare l'allarme. Il luogo

è particolarmente accidentato e secco. Poco distante vi è una pozza d'acqua non molto profonda, ma è stata contaminata dalla presenza di animali in putrefazione. Prima di partire, dal controllo del bollettino meteorologico emergeva che la temperatura avrebbe raggiunto i 45-55 gradi. Voi avete indosso vestiti leggeri, cappelli e occhiali da sole. I telefoni cellulari non registrano alcuna copertura. Mentre uscivate dal minibus ciascuno di voi è riuscito a salvare due cose: in tutto sono dodici. Il vostro gruppo deve ora classificare queste cose per ordine d'importanza per la propria salvezza. Infine lei deve considerare che i superstiti siete voi del gruppo e che il gruppo stesso ha stabilito di rimanere unito.

Gli oggetti disponibili sono i seguenti:

1. una bussola;
2. un pezzo di tela robusto di 6 metri per 6;
3. uno specchio retrovisore;
4. un grosso coltello;
5. una pila con quattro batterie;
6. una giacca per persona;
7. un telo di plastica trasparente di 2 metri per persona;
8. una pistola;
9. una borraccia con 2 litri d'acqua per persona;
10. una mappa molto precisa della zona;
11. una scatola molto grande di fiammiferi;
12. un libro dal titolo *Le piante del deserto*.

Strategie spiegate dagli esperti

- Il gruppo è in stato di shock per quanto accaduto. Il **primo problema** da affrontare è la disidratazione, dovuta all'esposizione al sole e alla normale sudorazione del corpo. Per affrontarla il gruppo deve rimanere calmo, indossare il maggior numero possibile di vestiti, ridurre la perdita di umidità, stare il più possibile all'ombra, ridurre al minimo i movimenti durante il giorno e bere quanta più acqua possibile. Stando calmi e all'ombra, il gruppo può sopravvivere per tre giorni anche senz'acqua. La giacca è importante per la necessità di vestirsi, la tela per il bisogno d'ombra, l'acqua per non disidratarsi.
- Un **secondo problema** vitale è poter segnalare la propria presenza a chi fosse alla ricerca del gruppo. Per questo sono importanti lo specchio, la tela, la pila, la pistola e i fiammiferi.
- Il **terzo problema** da affrontare è bere quanta più acqua potabile possibile. L'acqua delle borracce è insufficiente, ma si potrebbe ottenere acqua distillata dalla pozza contaminata costruendo un distillatore con il telo di plastica. Esso andrebbe disteso sull'acqua tenendolo pochi centimetri sopra la superficie e inclinato da una parte, in modo da poter raccogliere le gocce nella borraccia.
- Il **quarto problema** potrebbe essere quello di dover trovare cibo, se il gruppo non viene salvato entro pochi giorni. A tal fine è importante non mangiare proteine, poiché queste richiedono molta acqua; inoltre potrebbe tornare utile il libro sulle piante del deserto.
- Infine, il **quinto problema** è dato dal fatto che se il gruppo decide di partire camminando di notte, morirebbero tutti entro due giorni e non potrebbero che essere percorsi circa 60 km in due notti. Peggio sarebbe camminare di giorno. Bisogna considerare, altresì, che se il gruppo si mette in viaggio rischia verosimilmente di rendere assai più difficile il proprio ritrovamento da parte di aiuti esterni.

Classificazione degli oggetti in ordine di priorità secondo il parere degli esperti:

1. uno specchio retrovisore;
2. una giacca per persona;
3. una borraccia con 2 litri d'acqua per persona;
4. un telo di plastica trasparente di 2 metri per persona;
5. un grosso coltello;
6. una scatola molto grande di fiammiferi;
7. un pezzo di tela robusto di 6 metri per 6;
8. una pila con quattro batterie;
9. una pistola;
10. un libro dal titolo *Le piante del deserto*;
11. una mappa molto precisa della zona;
12. una bussola.

**ESEMPIO N. 2 DI ANALISI E DISCUSSIONE DI CASO:
«IL CONSIGLIO MUNICIPALE»**

Istruzioni per i partecipanti

Si tratta di un esercizio sulla capacità decisionale individuale e di gruppo. Ciascun candidato deve leggere attentamente la situazione descritta e seguire le istruzioni che gli vengono fornite, dopodiché gli tocca compilare il «foglio-risposte», rispondendo a tutti i quesiti sia individuali che collettivi.

Contesto

Fate parte del Consiglio municipale. Il municipio è situato in paese a circa cento metri di altezza dal fondo di una lunga e stretta valle, nella quale scorre un torrente e passa la strada provinciale collegata al paese per mezzo di un ponte in cemento armato di recente costruzione. Il paese conta complessivamente 5.000 abitanti, soprattutto anziani e bambini. Nella parte più nuova di esso vivono 3.000 persone, mentre il vecchio centro storico, con la chiesa seicentesca, è ormai quasi del tutto abbandonato. Vecchie baite e piccole fattorie sono sparse sul territorio circostante per un raggio di 5 km. Altri edifici di pubblico interesse, oltre al municipio, sono la scuola elementare, l'ospedale, la caserma dei Carabinieri e una banca. L'economia della zona si regge sul piccolo artigianato del legno e sui libretti di risparmio degli emigrati. Da circa due anni, nell'altro versante della valle, una multinazionale del settore turistico sta costruendo un villaggio-vacanze invernale i cui lavori sono quasi del tutto terminati, mentre l'istituto di credito, che costituisce il maggiore azionista dell'investimento, preme affinché l'ormai imminente stagione invernale sia l'occasione migliore per sfruttare, magari al minimo, l'intera struttura.

È notte. Il maresciallo dei Carabinieri è passato a prendere con la jeep tutti i consiglieri per un'urgentissima seduta del Consiglio comunale. Il sindaco è lontano dal paese e non può presiedere la riunione. Una tremenda alluvione ha colpito tutta la valle. Da un primo, sommario sopralluogo risulta che alcune abitazioni del centro storico sono state travolte dal materiale franoso staccatosi dalla montagna. L'alveo del torrente è stato occupato da uno strato di alcuni metri di ghiaia e sassi. Al momento non si lamentano vittime accertate, ma gran parte della popolazione è sotto shock. I servizi di gas, luce e telefono sono interrotti. La radio ricetrasmittente dei Carabinieri ha ricevuto un messaggio dalla Protezione civile.

I componenti del gruppo devono immedesimarsi nel ruolo di consiglieri comunali, i quali, in sede consiliare, sono chiamati a prendere nota del testo del succitato messaggio, che recita:

«Il disastro ha coinvolto quasi tutti i Comuni della valle. Il rischio di ulteriori frane e allagamenti è molto alto. Tutte le squadre di soccorso disponibili sono partite per raggiungere le località colpite. La quasi totale impraticabilità delle vie di comunicazione e il persistente maltempo ci impediscono di raggiungervi prima di 12-15 ore. Un elicottero partirà comunque fra 50 minuti e proverà ad atterrare nelle vicinanze del vostro paese, dove riterete più opportuno».

Il problema

«Entro un lasso di tempo di 50 minuti dovrete fornirci via radio un elenco minimo di generi di prima necessità da caricare sull'elicottero, il cui peso complessivo non potrà assolutamente superare i 30 quintali. Inoltre dovrete informarci sulla vostra situazione di crisi e su come intendete fronteggiarla nell'attesa dei soccorsi di terra. Tenete ben presente che tutti i successivi interventi nella zona saranno condizionati dalle risposte del Consiglio comunale».

Compito individuale

Scriva sul «foglio-risposte» i generi che ritiene necessario caricare sull'elicottero consultando l'elenco allegato, tenendo presente che:

- il totale del carico non può superare un ipotetico peso di 30 quintali;
- in questa fase non può consultarsi né parlare con gli altri consiglieri;
- può solo annunciare al Consiglio che ha terminato il suo elenco.

Quando tutti avranno terminato il compito individuale si potrà iniziare il compito di gruppo del Consiglio comunale.

Compito di gruppo

Scrivete un elenco comune da trasmettere alla Protezione civile, tenendo presente che:

- l'elenco deve avere il consenso di tutto il Consiglio comunale;
- ognuno deve scrivere sul proprio «foglio-risposte» l'elenco comune;
- in questa fase potete consultarvi reciprocamente, scambiandovi qualsiasi informazione utile.

FOGLIO RISPOSTE

Nome:

Cognome:

Codice:

Generi di prima necessità	Peso (q)	Elenco individuale	Elenco comune
coperte	4		
medicinali	2		
gruppo elettrogeno	10		
viveri	4		
torce elettriche	1		
acqua	4		
kerosene	4		
teleferica a montaggio rapido	10		
una jeep	8		
radio ricetrasmittenti	1		
pistole e fucili	2		
tende da campo	9		
corde e badili	1		
latte in polvere	1		
piccola cucina da campo	8		
telefoni cellulari	1		
altro			

Compito finale

Scrivete un breve resoconto della situazione con i vostri suggerimenti per fronteggiarla nelle prossime 12-15 ore, tenendo presente che:

- avete un solo foglio per tutto il Consiglio sul quale scrivere;
- la decisione è necessariamente collettiva e potete consultarvi;
- dovrete firmare tutti il foglio del «compito finale» dopo aver concordato una strategia comune.

Tempo complessivo per tutte le operazioni: 50 minuti.
Qualsiasi fase non terminata penalizzerà l'intero gruppo.

**ESEMPIO N. 3 DI ANALISI E DISCUSSIONE DI CASO:
«IL MOBILIFICIO RIVIECCIO»**

Situazione

Il mobilificio Riviuccio è una media industria manifatturiera con circa 300 operai e 4 dipartimenti funzionali. Gran parte dell'azienda è occupata dalle officine di produzione, separate le une dalle altre a causa di frammentazioni del flusso lavorativo e popolate da operai salariati che svolgono mansioni noiose e poco creative: i laboratori di falegnameria, infatti, rendono un'idea opposta a quella di un ambiente di lavoro creativo.

- Il presidente-proprietario, la signora Riviuccio, è la classica persona che si è fatta da sola. Il suo slogan è: *«Camminare a testa alta e perseguire l'obiettivo principale dell'organizzazione, ossia andare sempre avanti migliorandosi»*. Chi non è d'accordo con questa filosofia lo può dire apertamente e liberamente, ma l'obiettivo rimane comunque lo stesso. La signora Riviuccio ama comunicare in maniera informale, ma tale comunicazione avviene sempre in modo unilaterale.
- Il punto di vista del manager del dipartimento di produzione è: *«Ho rispetto per la Riviuccio, non è arrogante e mantiene la parola data con le persone. In gruppo, però, non ci vediamo spesso e quando lo facciamo la situazione cambia, diventando estremamente frustrante»*.
- Secondo il dirigente del dipartimento marketing: *«Qui le opportunità di certo non mancano, però c'è troppa pressione e tensione. Personalmente, se ne parlo con il presidente mi scarico, ma dura poco. Penso che in realtà non ci incoraggi e non ci deleghi sufficientemente, o comunque non lo faccia nella misura in cui la situazione lo richiederebbe. La Riviuccio ci vorrebbe tutti a sua immagine e somiglianza»*.
- Il manager del dipartimento di amministrazione e finanza sostiene: *«Se dovessi descrivere la Riviuccio con una vignetta la vedrei come un ammiraglio con il cannocchiale sempre puntato all'orizzonte e che ogni tanto va a parlare con l'equipaggio, convincendolo dell'importanza del viaggio che hanno intrapreso insieme, ma promettendo che la terra non è poi così lontana»*.
- La responsabile delle risorse umane, a sua volta, afferma: *«Il nostro problema maggiore riguarda l'aspetto umano. I nostri manager non sono certo modelli da seguire, sia perché sono troppo isolati gli uni dagli altri, sia perché si sentono troppo stressati e frustrati per dover ricoprire il loro ruolo in una determinata maniera»*.

Istruzioni per i partecipanti

Il gruppo ha un'ora di tempo per discutere del caso proposto e rispondere alle domande che seguono. Le valutazioni conclusive dovranno essere concordate e riportate in una relazione sottoscritta da tutti i partecipanti.

Domande per la discussione:

1. Quali sono i fatti rilevanti? Esiste un problema reale? Qual è precisamente? Quali sono le cause e quali i sintomi?
2. Quali sono i problemi cruciali? Quali variabili influenzano? Quali persone coinvolgono e in che modo?
3. Quali alternative di azione sussistono? In che misura sono realizzabili? Come e quando produrranno la loro efficacia? Quali disfunzioni possono manifestarsi?

Caratteristiche valutate

Con questo esercizio vengono valutate dai selezionatori (*assessors*) le seguenti caratteristiche dei candidati:

- visione d'insieme;
- capacità di analisi e di sintesi;
- capacità critica;
- capacità d'intuito e iniziativa;
- capacità decisionale;
- capacità relazionali e comunicative;
- leadership;
- realizzazione;
- *problem solving*;
- consapevolezza degli obiettivi;
- capacità organizzative e di pianificazione;
- lavoro di gruppo;
- metacapacità.

ESERCIZIO DI GRUPPO: SCHEDA DI RILEVAZIONE						
Valutatori:					
Candidato:					
Luogo e data di nascita del candidato:					
Posizione ricercata - Codice:					
AREA PERFORMANCE						
CONTRIBUTO	--	-	m	+	++	
Quantità						
Qualità						
RUOLO	--	-	m	+	++	
Collaborazione						
Influenza						
TRATTI DELLA PERSONALITÀ						
	--	-	m	+	++	
Assertività (convincente, indipendente)						
Socievolezza (estroverso, socialmente sicuro)						
Empatia (riservato, altruista)						
Controllo dell'ansia (rilassato, preoccupato)						
Energia (attivo, competitivo, deciso)						
NOTE						
.....						
.....						
.....						
.....						
.....						
.....						
VALUTAZIONE SINTETICA						
<input type="checkbox"/> Potenzialità evidente <input type="checkbox"/> Potenzialità probabile <input type="checkbox"/> In norma <input type="checkbox"/> Presenza di criticità <input type="checkbox"/> Fuori profilo						

8. VADEMECUM PER SUPERARE CON SUCCESSO IL TEST DI SELEZIONE DI GRUPPO

Considerato che è sempre difficile proporre delle formule in grado di risultare universalmente valide, si può comunque affermare che il più delle volte, in una dinamica di selezione di gruppo, risulta «vincente» il candidato che mostra di essere assertivo e collaborativo. L'**individuo assertivo** è colui che sa parlare, sa ascoltare, sa far parlare, sa farsi ascoltare. All'interno di un gruppo è colui che dimostra la capacità di farsi apprezzare dagli altri, di farsi comprendere, di ottenere il riconoscimento del proprio valore, di vedersi attribuire la fiducia altrui. Di conseguenza, porsi come punto di riferimento per il gruppo è sicuramente un mezzo efficace per estendere l'ambito delle proprie possibilità in questo tipo di dinamica; al contrario, se in una selezione di gruppo si rimane passivi, silenziosi, assenti, standosene in disparte, diminuiscono le possibilità di essere considerati positivamente. In una dinamica di gruppo è inoltre controproducente interagire in modo aggressivo con i membri dello stesso, mostrando ostilità, oppositività, invidia, sfiducia. Analogamente, è un errore essere protagonisti di interventi verbali caotici, privi di ordine logico, laddove ogni opinione deve invece essere esposta con proprietà e chiarezza, tenendo conto anche della reazione degli interlocutori.

Un **comportamento esemplare** da adottare in una dinamica di gruppo è il seguente:

- mostrarsi intraprendente, attivo, propositivo, affermativo, senza sfociare nell'egocentrismo e nell'esibizionismo;
- non peccare di protagonismo;
- esercitare diplomazia, capacità di centrarsi sugli altri, senza assumere posizioni rigide o preconcepite;
- mostrarsi intelligenti, coerenti e dotati di rigore metodologico.

Tale schema di comportamento certamente dipende dal grado di maturità acquisita e dalla struttura della propria personalità, se ben integrata. Ad esempio, può costituire un allenamento efficace la simulazione di una situazione di gruppo con alcuni amici, discutendo collettivamente un tema specifico o una soluzione da seguire, per sviluppare il complesso delle abilità coinvolte nella selezione di gruppo.

Il **confronto** è sempre un momento di crescita e l'emergere in relazione ad altri (il gruppo) arreca grande soddisfazione, alimenta l'autostima, legittima le proprie competenze. Quando si «affrontano» gli *assessment* bisogna ricordarsi di esaminare attentamente la struttura che li organizza, per scoprire le attitudini che sicuramente verranno indagate. Solo prendendo coscienza del ruolo ricercato sarà possibile affrontare con successo la selezione, curando l'aspetto e il modo di relazionarsi.