

Luisa Fossati

Professione assessor

Metodi, strumenti, esempi e linee guida
per psicologi che lavorano con le aziende



Professione
assessor

Professione assessor

Metodi, strumenti, esempi e linee guida
per psicologi che lavorano con le aziende

Luisa Fossati

Professione assessor

Metodi, strumenti, esempi e linee guida
per psicologi che lavorano con le aziende

Luisa Fossati

ISBN: 978-88-98542-84-0

© 2022, Hogrefe Editore, Firenze
Viale Antonio Gramsci 42, 50132 Firenze
www.hogrefe.it

Coordinamento editoriale: Sara Zaccaria
Redazione: Sara Zaccaria e Alessandra Galeotti
Impaginazione e copertina: Stefania Laudisa

Tutti i diritti sono riservati. È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, compresa stampa, copia fotostatica, microfilm e memorizzazione elettronica, se non espressamente autorizzata dall'Editore.

L'autrice

Luisa Fossati

Psicologa psicoterapeuta, practitioner EMDR, da oltre dieci anni si occupa di sviluppo di metodi per la progettazione e la conduzione degli assessment aziendali. Ha curato l'adattamento italiano di numerosi test psicologici, tra cui, per Hogrefe Editore, il *NEO Personality Inventory-3* (NEO-PI-3), il *Business-focused Inventory of Personality* (BIP) e l'*Achievement Motivation Inventory* (AMI). Il suo percorso "Professione assessor" è destinato alla formazione degli psicologi in teorie e tecniche di assessment aziendale. Svolge nelle aziende percorsi formativi volti all'apprendimento e al potenziamento delle tecniche di colloquio per le figure che operano nelle Risorse Umane. È coautrice con Matteo Marini del libro *Vi raccontiamo la psicologia* (Albatros Il Filo, Roma, 2021).

Dobbiamo liberare noi stessi e la nostra professione dall'idea dell'assessment psicologico come attività tecnica semi-specializzata, condotta da persone leggermente schizoidi che sarebbero diventate terapeuti se soltanto gli fossero piaciuti gli esseri umani quanto i numeri.

Stephen E. Finn

Ringraziamenti

Grazie di cuore alle persone che hanno creduto in me, dandomi sempre fiducia nei momenti belli e anche in quelli più faticosi.

Grazie prima di tutto a Matteo, il mio adorato marito, come me psicologo del lavoro e psicoterapeuta, che mi sopporta prima di ogni corso, di ogni assessment e mi sostiene ogni giorno della nostra vita insieme.

Grazie ai miei genitori che mi hanno sostenuta.

Grazie a Duccio, un caro amico e un grande professionista, che mi dà sempre un esempio positivo di capacità, ascolto, affetto, curiosità e non giudizio... oltre a ricette curiose.

Grazie a Simone Bellini, amico e collega con cui mi confronto spesso e di cui ho grande stima.

Grazie a Claudia Alderighi, Gloria Bevilacqua, Elisa Forvi, Enrico Lorenzi, Andrea Mancini e Manuela Morea che, come Simone Bellini, hanno partecipato attivamente alle interviste presenti in questo volume. Leggetele, sono preziosissime.

Grazie ai colleghi di Change Project dai quali ho imparato moltissimo e con i quali ogni occasione di confronto diventa un'occasione di apprendimento.

Grazie al mitico Maurizio Cantale, un grande professionista che mi ha insegnato l'amore per i test e il mestiere dell'assessor. Essendo lui medico e io ipocondriaca, non vi dico che pazienza ha avuto con me...

Grazie a Alice Maruelli, Beatrice Caverni e Giovanni Senzi, anche loro psicoterapeuti e miei supervisori, senza di loro arrivare qui sarebbe stato difficilissimo.

Grazie a Sara, Matteo, Francesco, Gisella, Marcella ed Elisa con i quali ho lavorato in Hogrefe tanti anni, anni in cui ci siamo anche divertiti tanto insieme.

Indice

Presentazione	XIII
1 L'assessment	1
1.1 Questa falsa dicotomia tra metodo e relazione	1
1.2 Obiettivo chiave	3
1.3 Cos'è un assessment?	4
1.4 I tre pilastri dell'assessment	5
1.5 Il processo di valutazione	6
1.6 Gli ambiti di applicazione dell'assessment	9
1.7 Le basi dell'assessment	10
1.8 Perché fare assessment?	12
2 Test e assessment	14
2.1 Prima regola: non nuocere	15
2.2 Classificazione dei test e finalità	17
2.3 Cosa implica usare un test: il punto (operativo!)	20
2.4 Test o non test?	24
2.5 Tipologie di test	25
2.6 Validità di facciata (o validità esteriore)	38
3 L'analisi della domanda	39
3.1 L'analisi della domanda... e i suoi nemici	39
3.2 Linee guida per l'analisi della domanda	41
3.3 Griglia di raccolta delle informazioni	48
4 La progettazione dell'assessment	50
4.1 Le fasi della progettazione	50
4.2 La scelta delle prove	67
4.3 La valorizzazione economica di un progetto di assessment e la stesura dell'offerta	81
5 La somministrazione delle prove	85
5.1 Prima della somministrazione	85
5.2 Le griglie di osservazione	86

6	L'analisi dei profili e l'integrazione delle informazioni	91
6.1	Quantitativo o descrittivo?	91
6.2	Un esempio di analisi	92
7	Il feedback individuale e aziendale	102
7.1	Il momento di feedback	104
7.2	Le domande in fase di feedback	109
7.3	La restituzione alla committenza	111
8	Gli assessment online	115
8.1	Prerequisiti tecnologici	115
8.2	Il colloquio online	116
8.3	Le prove	120
9	Diventare assessor	124
9.1	Le trappole dell'assessor	125
9.2	Ma come si diventa assessor?	127
Interviste		
	Simone Bellini	129
	Elisa Forvi	132
	Enrico Lorenzi	136
	Gloria Bevilacqua	141
	Andrea Mancini	144
	Claudia Alderighi	147
	Manuela Morea	152
	Bibliografia	155

Presentazione

Colleghi e colleghe, benvenuti nel mio libro. Sono una psicologa come voi, e da oltre dieci anni mi occupo di sviluppo di test, progettazione e messa a punto di percorsi di assessment.

Nel mio lavoro aiuto le persone e le aziende a prendere consapevolezza delle loro aree di forza e di miglioramento (ovviamente in termini di soft skill per lo più) per la messa a punto di percorsi di crescita personale e professionale.

Più volte nel mio percorso ho pensato che avere un libro pratico che contenesse dei consigli utili per fare questo mestiere mi avrebbe fatto comodo. Poi una sera condividevo questo pensiero con un amico e collega davanti a un bicchiere di Chianti, coccoli, prosciutto e stracchino (a Firenze usa spesso fare le chiacchierate “profonde” così). Il mio amico mi rispose con un tono interrogativo tipico di chi sta dicendo una roba che pare scontata: “Perché non lo scrivi tu? Con tutti gli assessment che hai fatto e i test che hai visto!” Penso di aver fatto una faccia strana con mezzo coccolo in bocca e gli occhi sorpresi di chi cade dalle nuvole. “Io? Perché no. Quasi quasi ci provo”. E dal “ci provo” sono arrivata a scriverlo tutto, smontarlo, rimontarlo, aggiungere, togliere, ecc. Ma è stato giusto così, perché il lavoro dell’assessor si perfeziona sempre, si affina, si rivede, si migliora, si cambia. Cresciamo noi e cresce il nostro modo di interpretare questo mestiere.

Ho voluto scrivere un libro da psicologa per gli psicologi, perché la mia crescita professionale si è costruita dallo studio e dal lavoro con i colleghi. Qualcuno può obiettare che non tutti gli assessor sono psicologi. Vero, ma io avevo voglia di tornare un po’ a casa. Ho lavorato con molti validi professionisti con diversi profili nei vari percorsi di assessment che ho seguito, ma per me questo libro è un po’ come ripercorrere una strada a ritroso, o raccontare la storia di un viaggio professionale che ho fatto con passione, amore e fatica. Insomma, la mia esperienza di psicologa che ha scelto di intraprendere la strada dell’assessment e che in qualche modo vuole condividerla, per provare a lasciare un segno utile per qualcuno che come me ama questo mondo professionale. Inoltre, in questo libro parlerò

rò di strumenti di lavoro propri dello psicologo (ad es., test di personalità) e quindi non posso che rivolgermi ai destinatari di tali strumenti.

Ho pensato poi che la mia prospettiva fosse comunque troppo limitata per dare uno spaccato pratico di cosa significhi fare questo lavoro; inoltre volevo in qualche modo rendere omaggio ai colleghi che mi hanno aiutato a costruire mattoncini della mia professione. Così ho dedicato un capitolo alle interviste che ho fatto a queste persone. La voce di colleghi che si raccontano nel loro modo di essere assessor ho pensato che fosse il modo migliore per trasmettere un messaggio che ci tenevo a passare: gli strumenti possono essere anche standardizzati ma non dobbiamo esserlo noi. Ciascuno interpreta il modo di essere assessor in base alle sue inclinazioni, in base ai suoi modi di essere e di sentire. Così ho voluto dare spazio a più voci; voci di colleghi che stimo e con cui lavoro o ho lavorato; voci di persone che, come me e come voi, amano il loro lavoro; voci di colleghi che credono nel valore del “noi” e che ti dicono: “Certo che te la faccio l’intervista!”

L’obiettivo di questo libro è quello di raccontarvi, in pratica, l’assessment dandovi strumenti per mettere a fuoco non solo cosa fare ma anche come e perché farlo. Chiaramente parto dalla mia prospettiva che non pretendo assolutamente che venga vista come l’unica possibile.

Ho scelto di impostare il libro dando quello che secondo me era il senso più logico, poi naturalmente l’ho smontato e rimontato ma il prodotto finale è questo.

Il primo capitolo del libro è dedicato all’assessment, che cosa è e quali sono le linee guida etiche che possiamo seguire.

Il secondo capitolo è dedicato ai test con l’obiettivo di aiutarvi a conoscerli più da vicino e sceglierli in base alle loro caratteristiche. A volte vengono guardati con un po’ di diffidenza dagli interlocutori aziendali. Proverò ad approfondirli in modo da darvi indicazioni sui diversi punti di forza e di debolezza.

Il terzo capitolo è dedicato all’analisi della domanda, una parte che è fondamentale conoscere bene se vogliamo fare questo mestiere. Immaginatevi l’analisi della domanda come una specie di fiaba in cui c’è un avventuriero (assessor) per il mare alla ricerca di un’isola (l’obiettivo finale) con degli abitanti (i candidati o partecipanti). Nel viaggio il nostro avventuriero incontra diversi personaggi (gli interlocutori aziendali) che

parlano delle caratteristiche degli abitanti dell'isola, quali sono i loro bisogni, i loro modi di comunicare. Il nostro avventuriero deve essere capace di capire cosa prendere per buono e cosa valutare diversamente; per farlo però ha bisogno anche di saper fare le domande giuste senza cadere nelle trappole.

Il quarto capitolo è dedicato alla progettazione dell'assessment, altra fase importantissima che ci permette di dormire sonni tranquilli, se fatta bene; è un po' la mappa del nostro avventuriero. Quanto più questa è precisa tanti meno imprevisti si possono incontrare. Occorre però tenere conto che, come sappiamo bene, la mappa non è il territorio, quindi qualche imprevisto dovremo metterlo in conto.

Il quinto capitolo è dedicato alla somministrazione delle prove di assessment. Anche qui andremo molto sul pratico: quali sono le prove, come le scelgo. Troverete anche degli esempi per le prove più diffuse. Perché un conto è parlare di somministrazione delle prove e un conto è mettersi lì e sottoporle ai destinatari del nostro assessment. Ce ne sono tante di cose da ricordarsi prima e durante!

Il sesto capitolo è dedicato all'integrazione delle informazioni: una volta somministrate le prove, come le metto insieme per rispondere alla domanda iniziale? Sembra una cosa facile a dirsi, ma non è così facile a farsi, non tanto per particolari difficoltà tecniche quanto per ancoraggi mentali che possono facilmente farci cadere in trappola.

Il settimo capitolo è dedicato alla fase di restituzione sia alle persone che hanno preso parte all'assessment sia agli interlocutori aziendali. Il mio obiettivo in questo capitolo è stato quello di fornire dei punti di riferimento chiave per condurre una restituzione efficace per l'individuo e l'azienda. Nel caso degli individui l'efficacia è data dal far sì che il momento di restituzione diventi un momento di crescita e sviluppo per la persona; nel caso dell'azienda l'efficacia è data dal riuscire a mettere in luce in modo chiaro le caratteristiche emerse nel percorso di assessment. Vi sorprenderete di quanto i momenti di restituzione agli interlocutori aziendali possano diventare momenti di acquisizione di consapevolezza anche per loro, oltre che per i singoli partecipanti all'assessment.

Concludo con il capitolo otto in cui vi racconto come si fa per diventare assessor. Naturalmente ci ho messo moltissimo del mio in questo capitolo; prendete ciò che pensate vi possa servire.

Non ho la presunzione di ritenere questo libro “il” manuale dell’assessor, è infatti il frutto della mia esperienza, del mio studio, dei miei successi e anche dei miei errori. Vi chiedo di leggerlo anche filtrandolo con il vostro spirito critico, prendendo ciò che pensate possa esservi utile e dandovi però anche la possibilità di sperimentare metodi e approcci diversi dal mio. Io l’ho fatto una vita, e sto continuando a farlo questo lavoro di “filtraggio” e “adattamento”!

Siete pronti?

Iniziamo il nostro viaggio insieme.

1.1 Questa falsa dicotomia tra metodo e relazione

Da dove deriva la parola *assessment*? Risposta sbagliata! Non deriva dall'inglese ma è un termine di origine latina: *assidēo*, *assides*, *assedi*, *assessum*, *assidēre*.

Si tratta di una parola con una duplice accezione: *sedere come giudice* (con l'accezione di giudicare, da qui la Corte d'Assise) ma anche *sedere accanto* (con l'accezione di prendersi cura di qualcuno).

Quale delle due prendiamo per buona? Come sempre, in psicologia, una domanda ha difficilmente una sola risposta. Diciamo che nel corso della storia le cose sono un po' cambiate e, per farla breve, si può ragionevolmente ritenere che siamo passati dalla prima alla seconda accezione.

Vediamo di comprendere meglio questo passaggio non tanto al livello storico quanto a livello di cambio di prospettiva.

Ho provato a scrivere e riscrivere questo paragrafo numerose volte percorrendo la storia dell'Assessment Center per cercare di spiegare i vari passaggi, il modo di vedere le prove, ecc. Ho fatto rileggere le cose che avevo scritto al mio amato marito e collega (che mi sopporta) e, dietro la sua gentilezza nel darmi feedback su questo paragrafo, non potevo far finta di non vedere la sua noia dopo averlo letto. Così mi sono chiesta cosa non andasse di questo stramaledetto paragrafo che mi ha portato via ore! Ci ho messo un po' per capirlo ma poi ci sono arrivata. Passavo informazioni con l'intenzione di essere precisa e rigorosa su storia, date, ecc. Obiettivo lodevole, ma non era il mio. La mia intenzione era quella di esprimere cosa significasse per me fare assessment, alla luce della mia esperienza, dei miei studi, dei miei errori. Così ho scelto di riscrivere questo paragrafo dando meno spazio a vari excursus storici, experi-

menti, ecc. Vi racconto cosa vuol dire fare assessment efficace secondo me; se poi vi interessa la storia dell'assessment... beh posso consigliarvi dei testi meravigliosi.

Mi sono laureata in psicologia a indirizzo del lavoro con una tesi in teoria e tecniche dei test e per anni sono stata a farmi domande su quanto, in un'ipotetica bilancia, dovesse pesare il rigore scientifico nell'applicazione dei vari strumenti di assessment (che affronteremo nei diversi capitoli di questo libro) e quanto dovesse, invece pesare una relazione positiva con i nostri candidati. Non lo nascondo: per qualche anno dopo la laurea sono stata tra quelle con il tailleurino grigio che "osservava stando attenta a non farsi osservare"; questo in nome del rigore scientifico e dell'oggettività ma a discapito della relazione perché "sai, la relazione sporca il setting" come mi sentivo dire. Era come se oggettività fosse sinonimo di "freddezza".

Per tanti anni nella storia dell'assessment si è confuso l'oggettività con la freddezza e l'asetticità. Così capitava di vedere assessor con sorrisi tirati e abiti monocolori, poveri di parole e di espressioni facciali. Le variabili in un assessment sono tante e prima di riuscire a padroneggiarle tutte si corre il rischio, ma solo per inesperienza, di concentrarsi più su una che su un'altra (comportamento, test, contenuto verbale, comportamento non verbale, ecc.). Così, come buona parte della storia insegna, cercavo di mantenere l'oggettività portando il meno possibile di me nella relazione in modo da non influenzare chi avevo davanti.

Però, evidentemente, se Elton Mayo e Fritz J. Roethlisberger nel lontano 1927 sono diventati famosi per gli studi sull'*Effetto Hawthorne*, un motivo ci sarà stato. Ve lo ricordate l'Effetto Hawthorne? È l'insieme delle variazioni che un comportamento subisce per effetto della sola presenza di osservatori. In altre parole, già per il fatto che ci siamo e stiamo osservando, abbiamo un effetto sul comportamento delle persone. Continuare a giocare a nascondino, quindi, non era la soluzione migliore. Poi mi sono iscritta alla scuola rogersiana per diventare psicoterapeuta. Quattro anni meravigliosi in cui ho imparato quanto la forza della relazione potesse davvero fare la differenza nei percorsi di crescita; non necessariamente si parlava di relazione terapeutica ma di relazione in sé, indipendentemente dal contesto. Per me, mettere accanto il rigore metodologico alle tre condizioni della terapia rogersiana (empatia, accettazione

positiva incondizionata e, soprattutto, congruenza) è stato tutt'altro che semplice. Avevo in mano due pezzi di un puzzle che mi sembrava non potessero stare attaccati; un pezzo mi diceva "stai sul metodo", l'altro "stai sulla relazione".

"E mo', 'ndo sto?" mi chiedevo. Solo con gli anni e con l'esperienza ho capito che si poteva essere rigorosi sul piano dell'applicazione degli strumenti pur non perdendo di vista la relazione. Si tratta di avere due focus, uno sul metodo e uno sulla relazione; nessuno dei due è migliore dell'altro, sono importanti entrambi e hanno lo stesso valore.

1.2 Obiettivo chiave

Ogni comunicazione ha sempre un obiettivo e l'assessment è una forma di comunicazione, per quanto diversa dal solito. Per raggiungere un obiettivo c'è sempre bisogno di una strategia (Sansavini, 2016). Così, se il mio obiettivo è quello di comprendere come si comporta una persona in una determinata situazione, come posso pensare che un comportamento freddo e distaccato da parte dell'assessor sia sempre la strategia migliore indipendentemente dalla finalità dell'assessment? Se il mio obiettivo fosse, ad esempio, quello di valutare la capacità della persona di comunicare usando un linguaggio verbale sintetico, chiaro e capace di modularsi in base allo stile dell'interlocutore, a cosa mi serve rimanere asettica e senza espressione? Se il mio obiettivo fosse quello di comprendere le aree sui cui la persona "va meno forte", come potrei pensare che verrebbe a raccontarle a una tizia mono-espressione e mono-tona che lo guarda in modo enigmatico neanche fosse lo Stregatto? Maurizio, un mio grandissimo docente di psicodiagnostica, usa sempre una metafora dirimente nei suoi corsi: "Immaginatevi di essere un po' come il Tenente Colombo (il famoso personaggio interpretato da Peter Falk: se siete troppo giovani per ricordarlo guardate almeno una puntata!): dovete avere un'apparenza pacata e innocua; è alle persone che ci suscitano sicurezza che riveliamo noi stessi, non a quelle che ci fanno stare sul 'chi va là'; abbiamo già il compito di valutare le persone e un po' d'ansia per forza di cose la mettiamo; se ci mettiamo anche a fare paura alla gente è la fine". Questo è il senso del mio fare assessment: comprendere come funzio-

na la persona mettendola nelle migliori condizioni per farsi conoscere. Inoltre, come assessor non dobbiamo limitarci a valutare ma è davvero importante fare in modo che i momenti di assessment siano occasioni di crescita per la persona, spazi di vita in cui possa imparare qualcosa di nuovo su se stessa.

Le domande che nel corso del tempo mi sono state utili da tenere a mente per perfezionarmi in questo mestiere sono state:

- Qual è l'obiettivo della mia valutazione? Qual è la strategia comunicativa più efficace per arrivare al mio obiettivo?
- Gli strumenti che scelgo sono in linea con età, ruolo, titolo di studio della persona?
- Che cosa mi suscita questa persona? Che cosa provo quando parla di me?
- Quali sono i miei talloni di Achille? Le dinamiche, cioè, in cui rischio di farmi intrappolare? Come posso evitarle?

Studio, esperienza, supervisioni e “musate” (un modo carino che usiamo in Toscana per definire i fallimenti) sono i grandi ingredienti della consapevolezza che ci aiutano a diventare bravi a fare questo lavoro.

1.3 Cos'è un assessment?

Immaginiamo di essere un piccolo gruppo di tre psicologi del lavoro che devono scegliere quale libro acquistare per un progetto di assessment; cosa faremmo? Probabilmente cercheremmo su internet cosa c'è a disposizione, leggeremmo la quarta di coperta dei libri e poi, tutti insieme, discuteremmo di ciò che ci sembra efficace o meno basandoci su ciò che abbiamo letto. Così trarremmo le nostre conclusioni. Poi magari compreremmo un libro che non ci piace, però difficilmente faremmo un acquisto del tutto sbagliato! Chiaramente si tratta di una metafora ma l'assessment in azienda è così che funziona; ci sono diversi valutatori (assessor) che, basandosi su dati osservati, formulano ipotesi circa il comportamento futuro di individui all'interno di un'organizzazione. In questo libro, quando parlo di assessment, faccio riferimento alla modalità dell'Assessment Center (AC), quella, secondo me, più affidabile.

Per AC, Augugliaro e Majer (1993) intendono un “processo di valutazione finalizzato a ridurre l'errore insito nel processo valutativo attraverso l'utilizzo di più osservatori e tecniche di osservazione. Caratterizza in particolare un AC, a differenza delle altre procedure di valutazione, quella metodologia che prevede più tecniche valutative, tra cui i test situazionali, più valutatori ed un metodo di valutazione che impone il confronto delle osservazioni”.

Del Pianto (2004), definisce l'Assessment Center come un metodo di valutazione del potenziale basato sull'osservazione dei comportamenti individuali sia nell'interazione con altri soggetti, sia attraverso performance singole. È dunque un procedimento che consente di prevedere con una buona approssimazione il successo o meno di una persona in un determinato ruolo e in una determinata organizzazione.

Ciò che emerge in entrambe le definizioni è il focus su un metodo di lavoro finalizzato alla valutazione che deve essere intesa, chiaramente, non come un giudizio ma come una rilevazione di comportamenti che si manifestano in presenza di stimoli specifici e controllati. Tali stimoli sono costituiti da test, esercizi, dinamiche di gruppo, ecc. e permettono di individuare il pattern di competenze della persona attraverso l'analisi dei comportamenti agiti (Spencer e Spencer, 1993; Jansen e Vikenburg, 2006).

Lavorare scegliendo prove di tipo diverso, osservate da più assessor, consente di individuare diverse “sfaccettature” delle caratteristiche personali riducendo la probabilità di errore. Immaginiamo di osservare un oggetto su un tavolo; una sola persona ferma in un punto sarà capace di osservare solo una parte dell'oggetto. Inoltre, se la persona è miope o daltonica potrà non vedere una serie di dettagli o vederli con colori alterati. Avere più persone che osservano l'oggetto spostandosi in diversi punti della stanza garantirà una descrizione sicuramente più accurata dell'oggetto stesso. Lo stesso vale per l'Assessment Center.

1.4 I tre pilastri dell'assessment

L'Assessment Center ha tre funzioni:

- *predittiva*: formulazione di ipotesi relativamente a come gli individui

si comporteranno in futuro sulla base dei comportamenti agiti in fase di esame;

- *valutativa*: misurazione del rendimento o della performance in un particolare momento;
- *diagnostica*: descrizione delle caratteristiche psicologiche di un individuo e quindi del suo potenziale.

A proposito della finalità diagnostica è molto utile conoscere la definizione che Levati e Saraò (1998) danno di processo diagnostico inteso come “metodologia strutturata per rendere osservabili alcuni campioni di comportamento significativi, al fine di poter verificare l’esistenza di una certa configurazione di caratteristiche, utilizzando una pluralità di strumenti, in modo da disporre di dati di provenienza eterogenea, in riferimento a un medesimo fattore, rispetto a principi interpretativi definiti e coerenti sul piano della teoria”.

L’assessor, infatti, ha il compito di osservare i comportamenti delle persone e formulare ipotesi su come l’individuo potenzialmente si comporterà in futuro sulla base del suo comportamento nelle prove di assessment. Quando si parla di comportamento si intende l’insieme di azioni osservabili messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione di contesto e caratteristiche personali (Levati e Saraò, 1998). Il contesto è dato non solo dalle prove di assessment in sé ma anche dal modo in cui queste vengono strutturate; per questo quando implementiamo un processo di assessment è necessario prestare la massima attenzione alle prove che scegliamo, a come le proponiamo al candidato e al clima che creiamo nel contesto di valutazione.

1.5 Il processo di valutazione

Il processo di valutazione è spesso vissuto con ansia e preoccupazione dai partecipanti perché interpretato come una sorta di giudizio sulla persona e per il timore di ciò che l’azienda farà dei risultati. In realtà un assessment ben pensato e ben progettato assume un grandissimo valore sia per i singoli individui sia per la realtà aziendale in quanto rappresenta la base per un percorso di crescita e sviluppo. Non si tratta infatti di un

momento di giudizio ma di un momento di osservazione e rilevazione di comportamenti efficaci e non, in risposta a stimoli specifici.

Quando si parla di valutazione delle risorse umane, di solito si fa riferimento a due tipi di competenze: quelle tecniche e quelle psico-attitudinali. In assessment siamo di solito chiamati a valutare il secondo tipo di competenze, quelle che prendono anche il nome di soft skill o competenze personali generali (Pellery, 2017).

Riguardo all'assessment in azienda, di solito si fa riferimento a due ambiti applicativi:

- *Selezione del personale*: la finalità è quella di individuare il candidato o i candidati che posseggono i requisiti più in linea rispetto alla posizione richiesta e al contesto organizzativo di riferimento.
- *Valutazione del potenziale*: è il contesto in cui, a mio avviso, l'assessment si inserisce meglio perché spesso, al percorso di valutazione, segue anche un piano di sviluppo della persona (ad es., formazione e coaching). Anche in selezione può esserci la messa a punto di un piano di sviluppo della persona o delle persone selezionate; tuttavia, è meno frequente e spesso accade solo per profili alti. Nella valutazione del potenziale, la finalità dell'assessment è quella di individuare quelle potenzialità personali utili a ricoprire una nuova posizione o a gestire una o più nuove responsabilità. Ad esempio, posso fare un percorso di valutazione per mettere in luce il potenziale che un coordinatore di magazzino possiede per diventare responsabile della logistica, oppure posso avere interesse a valutare qual è il potenziale che un direttore commerciale ha per fronteggiare un grosso cambiamento negli scenari di mercato.

Nella mia esperienza, queste sono le situazioni in cui più frequentemente viene chiesto il nostro contributo come assessor.

Altri contesti possono essere:

- *Orientamento*: mi capita spesso di fare assessment in percorsi di orientamento professionale; in questo scenario, l'assessment è utile per aiutare la persona a mettere a fuoco un piano d'azione futuro (relativamente alla scelta di un percorso professionale) sulla base della consapevolezza relativa ai suoi punti di forza, aree di miglioramento, motivazioni e valori.

- *Formazione*: Bruscazioni (1989) ci insegna che formare significa “aiutare le persone, i gruppi e le organizzazioni ad apprendere per cambiare al fine di raggiungere meglio i propri obiettivi e traguardi organizzativi che si propongono nel rapporto con l’ambiente”. In questo senso l’assessment può essere un valido aiuto per le aziende al fine di mettere in luce, in modo mirato, i bisogni formativi.

Come si osserva, in tutti questi ambiti applicativi (meno per la formazione), la finalità è quella di comprendere quando può “scattare la scintilla” tra individuo e organizzazione. In questo senso, la letteratura ci propone un concetto interessante, quello di *person-organization fit* (P-O) riferito alla compatibilità tra individui e organizzazioni, intendendo per compatibilità quella dei valori e delle aspettative reciproche (Kristof, 1996). L’assessment diventa quindi quello strumento che consente di comprendere se “c’è fit” fra persone e organizzazioni.

Un percorso di assessment si basa su principi metodologici ed etici che dovrebbero garantire una valutazione oggettiva, scevra da giudizi, pregiudizi e visioni soggettive. Chiaramente, non siamo nell’ambito delle scienze esatte e un margine di errore è sempre da mettere in conto; tuttavia, se gli strumenti di lavoro sono ben strutturati e costruiti, se i test sono standardizzati e se l’assessor ha una formazione adeguata, si può ridurre di molto il margine di errore. In questo senso, quindi, la valutazione assume un grande valore positivo perché consente di rilevare caratteristiche personali che possono essere in linea per quel ruolo e in quell’azienda e caratteristiche personali da potenziare o che, probabilmente, non sono in linea con quel ruolo e/o con quell’azienda. Nei percorsi di valutazione del potenziale, il risultato di un assessment assume rilevanza perché consente di individuare in modo preciso quali sono le risorse che una persona ha e quali sono invece quelle che devono essere rafforzate, ad esempio, con un percorso formativo, di coaching, di affiancamento, ecc.

Mi viene in mente un recente percorso di valutazione del potenziale che ho svolto per un’azienda di tecnologie. Il percorso è stato progettato su una risorsa, con l’obiettivo di valutare se poteva essere adatta a ricoprire il ruolo di responsabile amministrativo e il coordinamento di cinque persone. Dal percorso di assessment è emerso (tra le altre cose) che la

persona metteva in luce una grande efficacia in termini di organizzazione e pianificazione e problem solving sotto pressione, ma aveva qualche difficoltà a gestire obiezioni (reagiva cercando di convincere il suo interlocutore della sua idea “facendo la predica”) e a fare domande di approfondimento, quando la persona portava un punto di vista diverso dal suo.

Sulla base degli elementi messi in luce, è stato possibile costruire un percorso di coaching mirato che si è rivelato molto efficace per andare nella direzione del nuovo ruolo.

1.6 Gli ambiti di applicazione dell'assessment

La fase di definizione degli obiettivi di un assessment è molto importante perché, se non c'è una definizione chiara di questi, si rischia di mandare all'aria tutto il lavoro successivo. Quindi non ci facciamo prendere dall'ansia del “fare, fare, fare” ma prima prendiamoci il giusto tempo per chiarire gli obiettivi e pianificare, poi, il resto del percorso.

La Del Pianto (2004), individua in modo chiaro le finalità possibili di un assessment:

- selezione dall'esterno di figure critiche per l'azienda;
- verifica del possesso di soft skill chiave di alcune figure interne all'azienda;
- verifica del possesso di capacità utili per riconversioni professionali;
- individuazione di specifici bisogni formativi di tipo gestionale.

Sempre di più, specie dopo la crisi del 2008, un ambito di applicazione con cui ho avuto spesso a che fare è stato quello di rilevare la presenza di determinate soft skill per la gestione di grossi cambiamenti a livello di scenari di mercato e quindi anche organizzativi. Le domande che mi vengono rivolte in questi assessment sono: “Questa persona riesce a fronteggiare questo cambiamento? Di cosa ha bisogno per farcela?” Il *change management* è un ambito di applicazione sempre più frequente dell'assessment proprio perché aiuta le persone nelle organizzazioni a fare il punto sulle potenzialità nel fronteggiarlo e sulle possibili resistenze.

1.7 Le basi dell'assessment

La SIOP (Society for Industrial and Organizational Psychology) definisce l'assessment individuale come uno strumento utilizzato per aiutare le organizzazioni a prendere decisioni in merito all'assunzione, alla promozione e allo sviluppo delle persone.

Una tipica valutazione psicologica individuale in ambito aziendale prevede misure sviluppate e validate per rilevare, di solito, come le caratteristiche di personalità si esprimono in ambito professionale, lo stile di leadership, le attitudini e le abilità connesse alla sfera cognitiva come, ad esempio, il problem solving o la pianificazione. Il processo di assessment include spesso colloqui, talvolta test, dinamiche di gruppo, quando possibile.

Avere più osservatori e più strumenti è il modo migliore di fare assessment dicevamo; nella pratica, però, questo non è sempre possibile da realizzare come vorremmo, per motivi di costi, tempi, limiti tecnologici, e non è raro trovarsi a fare del nostro meglio con i pochi mezzi che si hanno. Inoltre, l'Assessment Center, proprio per i tempi e i costi che richiede, non sempre è applicabile su larga scala e, per situazioni di questo genere, sarà opportuno procedere con metodologie diverse. Nei capitoli successivi, prenderemo in considerazione, quindi, sia la pianificazione dell'Assessment Center, sia la pianificazione di interventi su larga scala che si basano su metodi diversi.

Le prove di assessment possono essere di varia natura (individuali, di gruppo, cooperative, competitive, a tempo, non a tempo, ecc.). Il compito dell'assessor è quello di dare stimoli, osservare i comportamenti delle persone e valutarli sulla base di un insieme di caratteristiche da osservare precedentemente definite. Quindi, l'assessor definisce prima le caratteristiche da valutare (ad es., leadership, comunicazione, problem solving, ecc.) e, durante l'assessment, osserva i comportamenti delle persone per formulare ipotesi circa la presenza e l'"intensità" di tali caratteristiche.

Gli interlocutori dell'assessor sono, di solito, almeno due:

- i candidati o partecipanti: coloro che prendono parte alle prove di assessment;
- l'azienda committente: i "mandanti" della valutazione.

Il committente è anche colui che ci paga, quindi è molto importante essere sempre chiari su tempi e metodi che scegliamo per portare avanti il percorso.

Nei percorsi finalizzati alla valutazione di potenziale, deve sempre essere prevista una fase di restituzione al partecipante relativa alle aree forti e deboli osservate nelle prove e una restituzione all'azienda in cui discutiamo gli esiti del processo di valutazione. Per una questione etica, e di serenità per i nostri interlocutori, è sempre bene chiarire a tutti chi vedrà cosa. Ad esempio, nel caso di un percorso di valutazione del potenziale, ai candidati dovrà essere esplicitamente dichiarato chi vedrà gli esiti del loro assessment e quali informazioni verranno fornite. Di solito, se siamo consulenti esterni, il nostro interlocutore aziendale (a cui faremo la restituzione sull'assessment) è il responsabile delle risorse umane.

Chiaramente, l'assessment, è un processo che si svolge nel qui e ora; pertanto, le conclusioni si baseranno solo su quanto osservato durante le prove; questo aspetto è importante da ribadire perché capita spesso che i candidati durante i colloqui, messi davanti a certi comportamenti agiti nelle prove, sottolineino come sul lavoro agiscano comportamenti diversi. In questi casi non possiamo fare altro che ribadire che la nostra osservazione si basa su quanto visto nelle prove, e non su ciò che non si è potuto osservare; nel colloquio c'è poi lo spazio per raccogliere informazioni ed esempi sul modo in cui la persona lavora.

La durata dell'assessment è proposta dall'assessor ma contano molto anche i vincoli dell'azienda (che ci paga!); difficilmente però le prove avranno una durata superiore alle due giornate per gli stessi partecipanti. Di solito, le prove si svolgono nello stesso giorno e la restituzione al partecipante rispetto a punti di forza e aree migliorabili (quando prevista) avviene entro la settimana successiva allo svolgimento delle prove. Nella stessa settimana, di solito, avviene anche la restituzione al committente. Tuttavia, teniamo sempre conto che i tempi possono variare molto in base al numero di partecipanti, numero di prove e altri fattori (spostamenti, organizzazione del lavoro, ecc.).

1.8 Perché fare assessment?

L'assessment, se ben progettato, può garantire una buona precisione nella rilevazione delle variabili psicologiche oggetto di studio. Ricordatevi che siamo psicologi, lavoriamo con l'intangibile; la leadership non la vediamo, l'ansia non la pesiamo, la stabilità emotiva non la tocchiamo. Il comportamento osservato è la nostra bussola e la nostra capacità di osservare è la nostra guida. L'interpretazione, strumento ampiamente utilizzato in ambito psicologico specie in ambito clinico, non è particolarmente adatta ad essere applicata all'assessment aziendale. Interpretare serve infatti per dare un senso ai comportamenti agiti e possiamo permetterci di farlo quando abbiamo creato un'alleanza solida e quando abbiamo tempo di discutere delle nostre interpretazioni con la persona; quando possiamo permetterci di dare alla persona stessa un tempo per riflettere. Tuttavia, in azienda spesso non c'è abbastanza tempo e non abbiamo neanche sufficienti elementi per azzardare interpretazioni, oltre ad aver visto per pochissimo tempo i nostri partecipanti. Lo psicologo osserva, facilita in modo maieutico ma non interpreta. Immaginatoci, per dirlo con una metafora, di essere una sorta di fotografi di comportamenti.

I comportamenti agiti vengono osservati e, nella restituzione, si fa presente cosa è accaduto prima che il comportamento venisse agito (ad esempio, qualcuno ha mosso un'obiezione) e cosa è avvenuto dopo (ad esempio, all'obiezione la persona ha reagito con una battuta sarcastica). Il perché, si fa in modo che sia il partecipante a metterlo in evidenza. Questo non tanto per un fatto di responsabilità, e per il non volersi assumere dei rischi, quanto perché se è l'interlocutore a dare un significato ai comportamenti agiti, è più probabile che faccia un'esperienza di apprendimento su di sé. Se sono io assessor a dare un senso ai comportamenti attraverso la mia interpretazione, nel migliore dei casi posso stimolare una riflessione, ma difficilmente avrà lo stesso impatto di una consapevolezza acquisita con una riflessione personale, in seguito a un'esperienza vissuta.

Quindi perché fare assessment? Per aiutare le persone a prendere consapevolezza dei propri modi di agire stimolando una riflessione rispetto alle aree di forza e a quelle migliorabili, e per avere una visione più com-

pleta delle caratteristiche della persona. Questo è vero soprattutto per la valutazione del potenziale, per l'orientamento e anche per i contesti di analisi dei bisogni formativi; ma anche un assessment di selezione, se ben fatto, può rivelarsi utile per i candidati.

A questo proposito, è molto importante ricordare cosa ci dice il Codice deontologico degli psicologi italiani:

Articolo 3 – Lo psicologo considera suo dovere accrescere le conoscenze sul comportamento umano ed utilizzarle per promuovere il benessere psicologico dell'individuo, del gruppo e della comunità. In ogni ambito professionale opera per migliorare la capacità delle persone di comprendere sé stessi e gli altri e di comportarsi in maniera consapevole, congrua ed efficace. Lo psicologo è consapevole della responsabilità sociale derivante dal fatto che, nell'esercizio professionale, può intervenire significativamente nella vita degli altri; pertanto deve prestare particolare attenzione ai fattori personali, sociali, organizzativi, finanziari e politici, al fine di evitare l'uso non appropriato della sua influenza, e non utilizza indebitamente la fiducia e le eventuali situazioni di dipendenza dei committenti e degli utenti destinatari della sua prestazione professionale. Lo psicologo è responsabile dei propri atti professionali e delle loro prevedibili dirette conseguenze.

Abbiamo il dovere di muoverci nell'interesse dell'individuo, del gruppo e della comunità promuovendone il benessere psicologico. Inoltre, anche nell'assessment aziendale le persone si mettono in gioco; pertanto, il modo in cui le accogliamo, le inseriamo nel processo di assessment e diamo loro dei feedback è fondamentale che sia orientato alla professionalità e alla tutela della persona.

Ovviamente abbiamo anche un interlocutore aziendale nei confronti del quale è necessario chiarire bene gli obiettivi dell'assessment. In generale, però, possiamo dire che i percorsi di assessment supportano le organizzazioni nella scelta di figure in linea con il contesto organizzativo e i bisogni aziendali, nella messa a fuoco delle competenze presenti in azienda e nell'individuazione di possibili bisogni formativi. Questo ha un grande valore strategico per le aziende e per le persone che ne fanno parte.